ICA 60
1942-2002

Los proyectos empresariales en la M.A.R.

Módulo
Nº 10

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA
"Promoviendo la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas"

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, es el organismo del Sistema Interamericano especializado en agricultura y la promoción del bienestar de la población rural, integrado por 34 países del Continente Americano. Cuenta con una red hemisférica de oficinas en sus Estados Miembros y con una vasta experiencia en cooperación para el desarrollo agrario y rural.

Frente a las tendencias de la economía mundial y considerando el papel estratégico de la agricultura se le reconoció un Nuevo liderazgo en el seno de la Organización de los Estados Americanos, OEA, y en el proceso de las Cumbres de las Américas.

La Trigésima Asamblea General de la OEA le confirió una nueva dimensión a la Junta Interamericana de la Agricultura, JIA, y le reconoció como el foro principal de rango ministerial para realizar análisis y desarrollar consensos sobre políticas y prioridades estratégicas orientadas a mejorar la agricultura y la vida rural en el hemisferio.

En la Declaración y en el Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las Américas, los Jefes de Gobierno extienden el papel del IICA más allá de brindar servicio de cooperación técnica, para solicitarle la promoción del diálogo y el consenso sobre los asuntos críticos del desarrollo agrícola, del medio ambiente y del medio rural, en el marco de la integración y la búsqueda de la prosperidad hemisférica.

En este contexto el IICA se dispone a encarar los desafíos del Siglo XXI basado en una nueva visión, una nueva misión y también nuevos objetivos, para convertirse en una agencia que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad de las comunidades rurales de las Américas. Esto se lograría mediante el fortalecimiento de capacidades en las áreas del comercio y de los sistemas de sanidad, en los agronegocios rurales, en el uso racional de los recursos naturales y en la innovación tecnológica.

Visión "Transformar el Instituto de Cooperación para la Agricultura, IICA, en una agencia para el desarrollo que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas".

Misión "Apoyar a los Estados Miembros en la búsqueda del progreso y de la prosperidad en el hemisferio, por medio de la modernización del sector rural, de la promoción de la seguridad alimentaria y del desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los Pueblos de las Américas".

Focalización Estratégica El IICA concentra sus esfuerzos de cooperación técnica en las siguientes áreas estratégicas:
Comercio y Desarrollo de los Agronegocios
Desarrollo Rural Sostenible
Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos
Tecnología e Innovación
Educación y Capacitación
Información y Comunicación

Con el propósito de proveer sus servicios de cooperación el IICA une esfuerzos en alianzas estratégicas con instituciones nacionales, regionales, públicas y privadas, enlazando las regiones Norte, Caribe, Central, Andina y Sur.

[redacted]

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA
13 JUN. 2004
RECIBIDO

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA
13 JUN. 2004
RECIBIDO

Los proyectos empresariales en la M.A.R.

Metodología e instrumentos de aplicación para crear, crecer o cambiar en la microempresa

MÓDULO N° 10

00005029

IICA
E20
14
V.10

© IICA, todos los derechos reservados

PRESENTACIÓN

Este trabajo es parte del proceso que está realizando la Oficina del IICA en el Paraguay, para la elaboración y publicación de documentos orientados a fortalecer y apoyar el desarrollo y la modernización del sector agropecuario.

El propósito del Manual es servir de base conceptual y metodológica para el desarrollo de procesos de capacitación de los equipos técnicos del sector público y privado, responsables de impulsar y promover los procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales - M.A.R.s.

Fue elaborado tomando en consideración que la agricultura, vista en una dimensión prospectiva de mediano y largo plazo, no puede ser objeto de un análisis aislado donde predomine una visión autárquica. Su naturaleza multidimensional e interdependiente, le abre nuevos espacios en la economía, pero a la vez, le exige el despliegue de comportamientos innovadores y alianzas estratégicas que la fortalezcan.

Los productores deben adoptar gradualmente nuevas tecnologías y ésto torna más compleja la actividad productiva pero también más eficiente y competitiva. Tendrán que aprovechar todos los medios a su alcance para acceder a las redes nacionales e internacionales de servicios de apoyo técnico, de información y de comercio, en un mercado cada vez más exigente y sensible a la calidad, inocuidad y precio de los bienes.

El desafío de ser cada vez más competitivo dio pie al enfoque sistémico de la agricultura, en el cual ésta ya no puede considerarse como una simple actividad para producir alimentos, sino como un negocio que para ser rentable tiene que contar con sistemas de comercialización eficientes, adecuados proveedores de servicios e infraestructura, tecnologías de punta que garanticen la sustentabilidad de los recursos y una fuerte vinculación con la agroindustria y el sector exportador.

Numerosos argumentos sustentan esta visión del futuro, en donde predomina el uso cada vez más intenso de tecnologías de punta y el manejo racional de los recursos naturales, sin embargo ésta, no puede hacernos olvidar la realidad en que viven millones de campesinos en las Américas. La pobreza rural es en muchos casos extrema y su tratamiento tradicional limita las posibilidades de superarla, hay que reconocer que la agricultura por sí sola no puede eliminar la pobreza rural, aunque su desarrollo es una condición necesaria para ello.

El combate a la pobreza implica abandonar el enfoque sectorial, la integración de la agricultura con las demás actividades rurales no agrícolas y de éstas con el mercado. Este enfoque debe orientar los programas dirigidos a los pobres rurales para complementar y potenciar sus esfuerzos, donde ellos deben tener una participación decisiva en el diseño y en la ejecución de los programas, entonces sólo así se podrán lograr los impactos deseados.

En un mundo donde una proporción muy importante de los bienes son producidos por los campesinos y pequeños productores, es imperativo reformular la visión tradicional sobre el campesino o colono, para pasar al enfoque de Empresa Agrícola Fami-

liar en las Fincas y al Asociativismo Empresario como primer escalón de organización socioeconómica, sin que ésto signifique pérdida en la calidad de vida y cultura de estos grupos.

Estos enfoques, que ya están en práctica en muchos países de América Latina, la agricultura familiar de Brasil, la pequeña agricultura chilena, las chacras argentinas, las granjas uruguayas, etc., poseen dos ventajas:

- Por una parte reconoce que los pequeños productores y campesinos, con las actuales reglas de globalización socioeconómica están actuando en la economía con grandes desventajas como empresarios. Aceptar ésto ayuda a diagnosticar el conjunto de restricciones que este microempresario rural enfrenta, que van más allá de las demandas clásicas del sector tales como la reforma agraria, asistencia técnica gratuita y crédito subsidiado.
- Por otro lado, se integra a la familia como base genuina y potente de participación, para sostener cualquier proyecto de organización y otras actividades de agregación de valor a los productos agropecuarios.

En este contexto y a partir de los materiales utilizados en el Curso de Capacitación sobre *"Organización y Gestión Asociativa de Microempresas para Campesinos y Productores Medianos"* a cargo del Ing. Agr. Enzo Battú, se preparó esta publicación denominada *"Manual para Capacitación de Capacitadores en procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales"*, que compila y amplía la bibliografía sobre el tema e incorpora las reflexiones y observaciones que realizaran un grupo de Extensionistas de la Dirección de Extensión Agraria, DEAg del Ministerio de Agricultura y Ganadería, participantes en el Curso de Capacitación mencionado.

El Manual fue preparado por el Ing. Agr. Enzo Battú, con la cooperación en la conformación, revisión y ajustes del documento, de los Ings. Agrs. Roberto Casás, Luis Zarza, Gustavo Ruiz Díaz, Fernando Díaz y el Lic. Javier Mendoza.

Ing. Agr., M. Sc. Roberto Casás
Representante del IICA
en el Paraguay

ÍNDICE

PRESENTACIÓN GENERAL

1. Alcances del Manual

a. Propósito

El Manual se preparó para servir de base teórica y metodológica al proceso de capacitación a capacitadores, para promover y apoyar procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales (M.A.R.) en el Paraguay. Las M.A.R. son organizaciones de negocios y servicios que los pequeños y medianos productores rurales pueden formar con miras a actuar en un amplio espectro funcional en defensa de sus intereses, para la creación de su bienestar e integración de lo rural con lo urbano.

La integración campo-ciudad debe partir del conocimiento de las oportunidades de la dinámica actual de los mercados y aprovechar las crecientes demandas urbanas de todo tipo (alimentación, descanso, esparcimiento); por tanto, el primero de los instrumentos idóneos, para reformular y apuntalar tal integración, es el Mercadeo.

Para que esta relación funcione, es preciso fortalecer todas las instancias de negociación comercial de productos y servicios rurales, de modo que los productores encuentren satisfacción en producir bienes y servicios útiles a la sociedad. Por esto, el segundo instrumento válido es un modelo organizacional apropiado que promueva la auto-organización de las familias rurales con el fin de que los actores aseguren la cosecha de su esfuerzo, junto a la posibilidad de volcar ese beneficio para el desarrollo de su comunidad.

La incorporación de estas visiones a la realidad paraguaya requerirá inversiones en capacitación y promoción de la idea entre agentes de campo, profesionales vinculados a organizaciones y líderes de agricultores.

El Manual engloba un conjunto de temas relacionados que apuntan a la instalación de una visión asociativa, promoviendo la creación y el sostén de microempresas a partir de grupos de base de pequeños y medianos productores (Comités, Consorcios, etc.), o por derivación de formas sociales ya creadas para otros fines (Sindicatos de agricultores, Cooperativas de ahorro y créditos generales, etc.).

La organización del Manual es resultado del ensamble sistemático de aspectos cruciales para el desarrollo empresarial, presentados en forma de módulos temáticos; éstos se prepararon y fueron puestos en práctica en realidades empresariales de organizaciones de productores de Paraguay y de otros países de la Región.

b. El marco de aplicación

El marco de aplicación del Manual se centra en el cruce de tres ejes generales:

- El ámbito de lo RURAL como sustrato multidimensional considerando aquí a los Recursos y el contexto de producción en que trabajan los pequeños y medianos productores, los actores.
- El enfoque hacia los NEGOCIOS como Misión, y el uso de la MICROEMPRESA como vehículo de vinculación de estos actores a los mercados, a las cadenas agroalimentarias y a la economía general.

- El carácter de lo ASOCIATIVO como la herramienta instrumental más idónea para participar con fuerza y ventajas competitivas, en el mundo que plantea la globalización.

En este marco, el Manual se orienta a la capacitación de profesionales que tendrán como objetivo apoyar el fortalecimiento de GRUPOS EMPRENDEDORES, que desean preparar sus Proyectos de Negocios o se encuentran en una etapa temprana del emprendimiento.

También puede aplicarse para asistir a empresas asociativas ya creadas y con desarrollo incipiente o que se hallen trabadas en su actuación por distintos motivos. En este sentido puede ser de mucha utilidad para diagnosticar su situación y orientar los cambios que les permitan reactivar o reconvertirse.

Vale aclarar que los contenidos del Manual no funcionan como una suma de conocimientos, sino como un modelo flexible para intervenir, investigar, comprobar y enriquecer a los usuarios en cada campo temático seleccionado.

El desarrollo de organizaciones de negocios autogestionarios es una mezcla de arte, ciencia y experiencia; en este proceso intervienen, además de las cuestiones de índole económica, todos los factores humanos inherentes a la historia y cultura del grupo, los que frecuentemente son determinantes de su viabilidad o fracaso.

Para una mejor aplicación de los contenidos del Manual, con cualquier grupo emprendedor, se sugiere extraer las metodologías y conceptos de los temas, y aplicarlos a cada situación concreta. Los Agentes de extensión y desarrollo, a quienes está dirigido el Manual, están preparados para hacer este tipo de transferencia, y además la mayoría de los métodos e instrumentos expuestos (de diagnóstico, de investigación, de evaluación, de selección, etc.) pueden adecuarse sin pérdida de eficacia.

c. Principales usuarios y lectores a quienes se dirige el Manual

Cada Módulo del Manual se preparó para apoyar una capacitación conceptual y práctica de aquellos Agentes que acompañan y dan servicios de apoyo en forma directa o indirecta a los grupos emprendedores rurales constituidos en empresarios.

Se identifica a los siguientes usuarios:

- Extensionistas y Agentes de desarrollo que trabajan con grupos de agricultores en proyectos microempresarios en el marco de programas de desarrollo estatales (nacionales o municipales) y privados (ONG, cooperativas, etc.).
- Coordinadores de Áreas o Departamentos de servicios de estos programas (en Asistencia Técnica, Capacitación, Mercadeo, Financiación, Comunicaciones, etc.).
- Asesores que forman parte de equipos técnicos de empresas y cooperativas agroindustriales (en aspectos de organización de producción, comercialización y fabricación).
- Personal administrativo de microempresas rurales, con funciones de Encargados, Administrativos y Gerentes.

2. CONTENIDOS Y ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

a. Organización Modular

El Manual se compone de 10 Módulos, cada uno de los cuales trata un aspecto empresarial considerado importante y se mencionan a continuación:

Nº 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural, (M.A.R.)

Nº 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado.

Nº 3 - La comercialización en la M.A.R.

Nº 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción.

Nº 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.

Nº 6 - La administración de la empresa asociativa.

Nº 7 - La organización de la empresa asociativa.

Nº 8 - La dirección de la empresa asociativa.

Nº 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales.

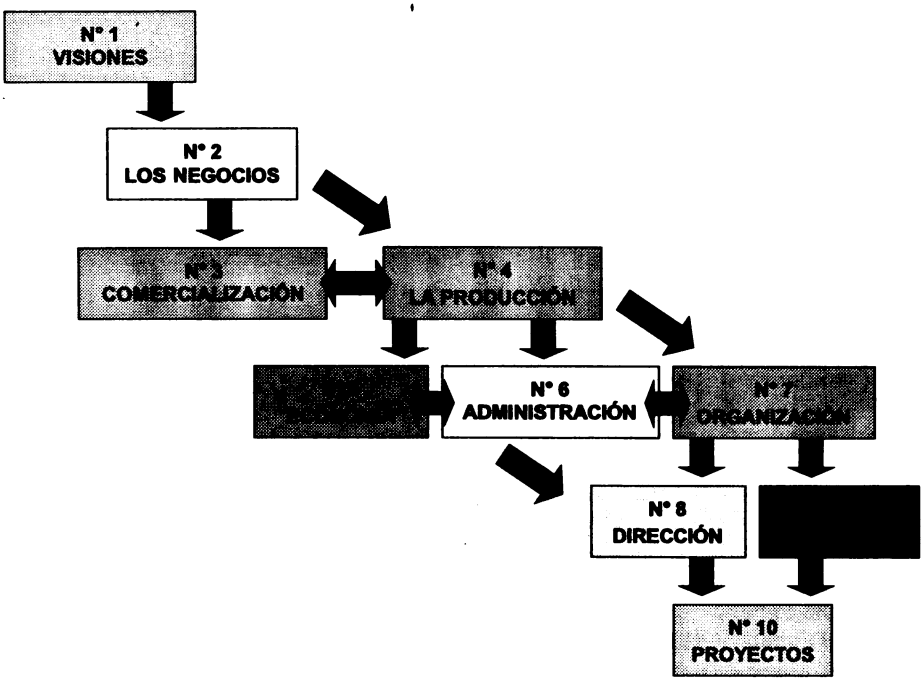
Nº 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.

b. Organización de la serie Modular para el aprendizaje y capacitación empresarial

El conjunto está organizado secuencialmente de acuerdo a dos premisas generales:

- Incorporación lógica de conocimientos acerca de la empresa y la organización emprendedora. Se parte de la suposición de que los usuarios disponen de conocimientos parciales y elementales, en consecuencia es importante una reorganización de estos asuntos con una lógica empresarial.
- Que los conocimientos y habilidades que se puedan incorporar, sirvan de Guía acompañante para los pasos prácticos de formación, lanzamiento y expansión de las M.A.R.

Para cuando se proceda a realizar capacitaciones de formación integral sobre la base del Manual completo, se sugiere utilizar el modo de secuencia "en cascada" que se presenta a continuación:



Las flechas que en el esquema ligan los módulos entre sí, marcan las interdependencias temáticas principales y ayudan a organizar la capacitación en forma articulada.

Por razones de dependencia temática y enlaces de procesos, los Módulos situados por encima deben anteceder en el tiempo a los inferiores. En cambio, los Módulos que se encuentran a la misma altura guardan cierta indiferencia respecto a su jerarquía temporal de aprendizaje.

3. Aplicación del manual

a. Aplicación en un curso integral

El Manual está diseñado para adaptarse a un curso sistemático, dotando a sus participantes de habilidades básicas para asesorar y guiar a grupos de productores que pretenden organizarse empresarialmente en todos los aspectos pertinentes.

Este curso puede realizarse normalmente en un año y se compone de:

- Una Estructura encadenada de Talleres de Capacitación, aplicando los 10 Módulos temáticos, dentro de la cual se realizan actividades de ejercitación grupal, visitas guiadas y actividades de campo.

- Un lapso de Preparación de Proyectos, sobre Casos de Microempresas en formación y/o en funcionamiento.
- Un Taller Final de Presentación y su Evaluación.
  - **Talleres:** Para cada Módulo temático se plantea realizar un Taller grupal de 3 a 4 días de duración, con frecuencia mensual, de preferencia, tratando un Módulo de la secuencia de formación en cascada mostrada en el punto anterior.
  - **Visitas a Emprendimientos Asociativos:** Para incrementar el rendimiento pedagógico, se incorpora en cada taller la realización de visitas grupales a casos de empresas asociativas de productores, que puedan mostrar logros ejemplares en áreas estratégicas (modelo asociativo eficaz, logros en el mercado, capacidad de autogestión de servicios financierós, etc.).
  - **Trabajos de campo:** El curso también incorpora desde el comienzo una base de actividades prácticas de terreno sobre casos ejemplares reales. Estos son propuestos a razón de 1-2 por cada participante, considerando a grupos de productores de dos tipos:
    - Emprendedores que dispongan de una idea inicial de negocios o la estén preparando para consolidar una microempresa rural.
    - Asociaciones que hayan desarrollado ya su microempresa.

A partir de estos casos, los asistentes desarrollan el aprendizaje bajo una metodología teórico-práctica, que facilita incorporar conceptos e instrumentos del Manual durante todo el ciclo.

Por ello es conveniente que cada participante calcule uno o dos días por mes de relacionamiento y trabajo de campo con las organizaciones seleccionadas como casos ejemplares, a las cuales va a apoyar en el transcurso del programa.

- **Preparación de Proyectos sobre casos:** Con el avance del desarrollo de los contenidos instrumentales del Manual y las experiencias de campo del curso, cada participante podrá ir formulando partes de un Proyecto de cambio que imagine para uno de los Casos de ejemplo que acompaña, dirigido a crear un microemprendimiento o reconvertir una microempresa asociativa con problemas. Para ello se debe determinar al final de la serie Modular, un tiempo razonable y el apoyo pedagógico apropiado para elaborar un Proyecto por cada participante o grupo de participantes, con la intervención activa de la dirigencia de cada grupo asociativo seleccionado.
- **Taller Final de presentación de Proyectos:** Es el evento de clausura del curso de tres días de duración, destinado a la presentación de los Proyectos asociativos preparados por los asistentes.
- **Coordinación del curso:** La aplicación integral de todo lo anterior demanda evidentemente un formato organizativo y la designación de un Coordinador responsable del desarrollo y seguimiento de todos los eventos del curso. Esta persona, además de los medios y recursos, puede prever las necesidades de un apoyo puntual de especialistas en alguno de los temas modulares, para ampliar los conocimientos.

b. Aplicaciones parciales

El Manual también se adecua para ser utilizado por partes y en capacitaciones cortas.

Por ejemplo, para apoyar un Programa que esté actuando con casos de microempresas en funcionamiento y con problemas, se procede a identificar las principales cuestiones deficitarias y organizar series cortas de fortalecimiento (con dos o tres Módulos a desarrollar en Talleres encadenados, con la frecuencia que el programa y los usuarios participantes crean conveniente).

En este sentido, las series cortas pueden ser:

Para relanzar un emprendimiento:
N° 1 VISIONES → **N° 10 PROYECTOS**
Para mejorar el mercadeo:
N° 2 LOS NEGOCIOS → **N° 3 COMERCIALIZACIÓN**
Para fortalecer el modelo productivo:
N° 4 PRODUCCIÓN → **N° 5 ANÁLISIS ECONÓMICO**
Para trabajar la cuestión asociativa :
N° 7 ORGANIZACIÓN → **N° 8 DIRECCIÓN**
Para introducir la gestión:
N° 1 VISIONES → **N° 5 A. ECONÓMICO** → **N° 6 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

c. Aplicaciones Modulares

Cada Módulo puede funcionar como una unidad temática en sí mismo, sin afectar demasiado las relaciones y dependencias con otros temas empresarios. La sustancia central de cada módulo responde siempre a alguna cuestión importante de la vida empresarial asociativa, enfocando la problemática y planteando objetivos específicos a alcanzar con su tratamiento.

Por ejemplo, en el Módulo N° 4, de Producción, la cuestión-eje pasa por los problemas clásicos de falta de escala, oferta de calidad y de continuidad, tan comunes en todos los emprendimientos agrícolas o industriales; y los objetivos apuntan a cómo producir más y mejor en forma asociativa, para responder adecuadamente a la demanda del mercado.

Estas aplicaciones modulares pueden servir de apoyo para resolver problemas específicos, en forma de una o varias instancias de tratamiento en talleres cortos o en un seminario de estudio del tema.

4. Utilización didáctica de cada módulo

Independiente de la forma de aplicación elegida, dentro de cada Módulo del Manual, el usuario podrá encontrar la siguiente organización puntual:

a. Una Introducción al tema modular

Aquí se presenta el asunto central del Módulo y cuál es la problemática general que se analiza al desarrollarlo.

Seguidamente se hace referencia a las circunstancias de la vida empresaria en donde el tema tendrá mayor valor y demanda de aplicación (según la etapa de la organización o el tipo de negocio abordado).

Luego se señala a qué perfil específico de usuarios puede resultar de mayor utilidad, para posteriormente plantear los objetivos y resultados de aprendizaje esperados con el uso apropiado del Módulo.

Finalmente se presenta un Diagrama de constitución de partes, a modo de mapa de todo el contenido modular.

b. La Parte Temática

Este cuerpo temático despliega el conjunto de contenidos del Módulo. Cada Módulo tiene organizados estos contenidos en cuatro o cinco Capítulos. En cada Capítulo se presenta un asunto o tema claramente distinguible, considerado importante y relacionado lógicamente con los Capítulos restantes.

A los efectos de hacer más didáctico el Manual, se ilustra la mayoría de las ideas y conceptos con ejemplos y casos adecuados a la región.

En este sentido se ha dado preeminencia a la utilización de ejemplos del Paraguay con:

- Ejemplos sobre productos, estudios de mercado y planes de comercialización;
- Tipos de producciones primarias y procesos de transformación agroindustrial;
- Modelos de registro, cálculos de costeo en moneda local y ejemplos contables;
- Formas de legalización empresaria, adecuación tributaria y contractual legal;
- Caso de Proyecto microempresario apropiado a un grupo de familias campesinas.

Los ejemplos restantes pertenecen a casos de emprendimientos de pequeños productores de la región (estados del Suroeste de Brasil y del Noreste de Argentina), y guardan similitud y potencialidad de aplicación a la realidad del Paraguay.

c. Parte Práctica con Ejercicios de Taller

En todos los Módulos, se presentan uno o más ejercicios de apoyo a cada Capítulo. Ellos se han diseñado para trabajar en Taller, a fin de analizar, comparar y simular situaciones del tema en tratamiento.

Estos ejercicios se plantean para trabajo de todo el grupo y de equipos pequeños, con metodologías participativas apropiadas (lluvia de ideas, exposiciones de trabajos, representación teatral de situaciones, juegos didácticos y visitas de investigación a distintas situaciones).

En cada ejercicio se describe su objetivo, las consignas y tareas por realizar, una ficha de organización del procedimiento y los tiempos aproximados para ejecutarlos.

Se estima adecuado que se destine, para realizar los trabajos prácticos de ejercitación, entre un 30 y 40 por ciento del tiempo total disponible en cada Taller modular de tres a cuatro días de duración.

d. Actividades de aplicación en terreno

La parte práctica de cada Módulo se completa con actividades de terreno, para que los participantes del Curso tengan oportunidad de aplicarlas en sus casos ejemplares o en emprendimientos en los que actúen profesionalmente.

Estas actividades consisten en la aplicación de metodologías de toma de información, formas de animación grupal (talleres, reuniones con el equipo dirigente) y algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones, etc.).

Para cada actividad se delinea el contexto y momento oportuno de aplicación, una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

e. Bibliografía de apoyo

Cada Módulo presenta una referencia bibliográfica, destacando los títulos principales en donde el lector podrá profundizar los principales temas abordados; se indica también la bibliografía consultada para la preparación del Manual.

Finalmente, se presenta a continuación a los expertos que colaboraron con el Ing. Enzo Battú en la redacción de los siguientes módulos:

- Módulo 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.):
  Agr. Lucio Schmidt
- Módulo 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado:
  Lic. Waldo Bustamante
- Módulo 3 - La comercialización en la M.A.R.:
  Lic. Waldo Bustamente
- Módulo 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción
- Módulo 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Módulo 6 - La administración de la empresa asociativa:
  Lic. Hermes Villasante
- Módulo 7 - La organización de la empresa asociativa:
  Lic. Pilar Foti e Ing. Manuel Tutuy
- Módulo 8 - La dirección de la empresa asociativa:
  Lic. Mercedes Basco
- Módulo 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales:
  Dr. Enrique Marín, Lic. Celso Vergara y Lucio Vergara
- Módulo 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.:
  Lic. Federico Barrios e Ing. Salvador Vega.

INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO 10

Propósito específico

El Módulo N° 10 aporta a los usuarios elementos de la metodología que utiliza la técnica de proyectos, para que puedan ser aplicados como herramienta de cambio en distintas situaciones empresariales de las M.A.R.

Como se verá, al hablar de proyectos estamos incorporando un instrumento mayor que permite convertir las ideas de negocios en realidades de aplicación, con resultados e impactos que involucrarán a la empresa y al entorno comunitario circundante.

El documento aporta, además, algunos criterios, dirigidos a juzgar las propuestas de cualquier grupo empresarial rural, de manera que los usuarios se hallarán en condiciones de retroalimentar y ayudar a mejorar estos proyectos.

Contexto y situaciones de aplicación

Los contenidos de este Módulo son aplicables a cualquier grupo emprendedor de negocios y servicios, sin importar su tamaño ni el tipo de actividad que ha encarado.

Desde el punto de vista de los usuarios del Manual integral, la temática de proyectos es un lógico modo de cierre y puesta en práctica de los conocimientos de toda la Obra.

El diseño riguroso de proyectos —sean generales o específicos para un aspecto de la M.A.R.— demanda disponer de datos y manejar con criterio varios instrumentos ya desarrollados en varios de los Módulos previos. Esto es especialmente importante si se está en la etapa de preparación o constitución de una M.A.R.

De cualquier forma, es factible realizar una aplicación separada del tema, si se acompaña con datos de casos empresariales concretos, y bajo la forma de dos talleres de dos o tres días cada uno (el primero para preparar un diseño, y el segundo para trabajar una evaluación del proyecto).

Perfil de los usuarios

El Módulo es especialmente útil para guiar a los agentes de promoción y extensión rural, que precisan asesorar a grupos emprendedores en la generación y preparación de sus proyectos empresariales.

También puede servir de consulta a capacitadores y agentes de proyectos de programas o agencias de desarrollo rural en aspectos específicos (formulación, criterios de análisis y evaluación, etc.).

Objetivos de aprendizaje

Quienes estudien y apliquen el Módulo —por medio de talleres o ejercitación individual— podrán adquirir al final las siguientes metas de aprendizaje:

1. Conocer el enfoque y la base conceptual de la herramienta de proyectos, apropiada para apoyar a grupos emprendedores en diferentes etapas empresarias de la M.A.R.

2. Disponer de habilidades para seleccionar ideas de negocios y preparar perfiles técnicos de los diferentes tipos de proyectos empresarios.
3. Adquirir capacidades para utilizar criterios y herramientas de análisis en apoyo a una apropiada evaluación de proyectos en las M.A.R.

DIAGRAMA DE CONTENIDOS

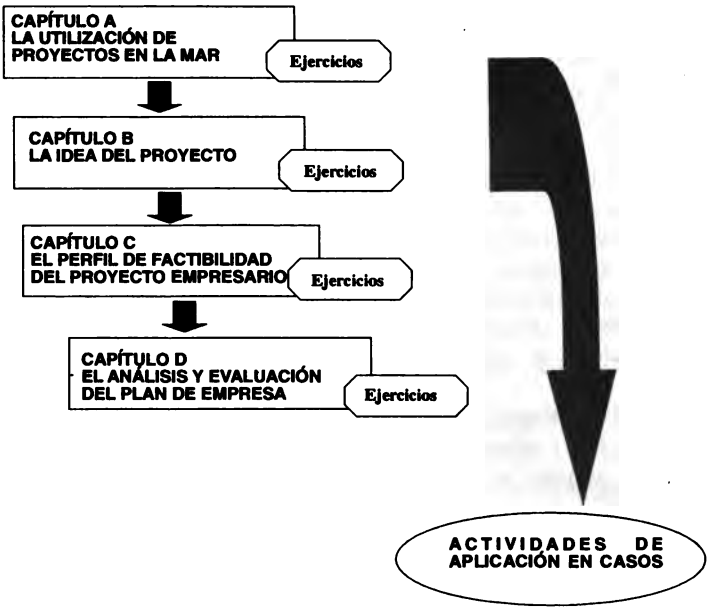
Los cuatro capítulos de que se compone el Módulo, van relacionando en forma secuencial el proceso del ciclo de proyectos:

- Inicialmente se analiza la generación y selección de una idea prometedora.
- Luego se realiza el estudio de un perfil de factibilidad hasta convertirlo en un plan empresario.
- Posteriormente se promueve un análisis participativo de aprobación, seguido de las evaluaciones para su financiación y posterior implementación práctica por el grupo emprendedor.

Al final se incorporan los ejercicios de aplicación para que los usuarios puedan practicarlos en taller o individualmente.

Se ha dejado para la actividad de aplicación el proceso de preparación de un perfil de factibilidad empresaria, en forma de plan de creación de una M.A.R., a partir de un contexto que el usuario determine como apropiado.

El diagrama siguiente muestra el modelo de constitución del Módulo:



CAPÍTULO A: LA UTILIZACIÓN DE PROYECTOS EN LA M.A.R.

1. Aplicación de la metodología de proyectos a los negocios

a. Concepción y sentido del Proyecto en la M.A.R.

Si analizamos el desarrollo de los nueve módulos anteriores, vemos que se ha trabajado en diversos temas, pero todos ellos han estado girando alrededor de la idea de cómo concebir, crear y consolidar un tipo de empresa especial: **la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.).**

En este momento es posible darle un sentido de cohesión e impulso especial a nuestra organización, con la aplicación de uno o varios planes integrales, que sirvan de catapulta y lleven a la empresa a un plano de mayor actuación en los negocios.

Para esto, en la vida empresaria, hace falta disponer de los PROYECTOS.

PROYECTOS EMPRESARIALES

Consisten en un tipo de PLAN coherente y concreto, dirigido a producir el desenvolvimiento o cambios muy importantes para el curso de la vida empresaria.
La palabra "proyecto" es especialmente aplicable a nuestra concepción empresaria, ya que significa (en latín) "lanzar hacia delante". Es, en esencia, la herramienta para EMPUJAR o producir un CAMBIO de peso para la empresa M.A.R.
Los proyectos empresariales no escapan —tanto en su concepción como en su diseño— a las reglas generales aplicadas a cualquier proyecto de desarrollo rural. Sin embargo, poseen algunas características instrumentales de preparación específicas, para poder funcionar como palanca clave de transformación, dentro del mecanismo de unidad e integración que es la empresa.

Cabe diferenciar los "proyectos" de la "planificación" normal y cotidiana de la empresa.

Durante los módulos anteriores hemos visto ya un conjunto de herramientas en forma de planes (de comercialización, producción, presupuesto financiero, planes de capacitación de personas, etc.) que sirven para el desarrollo de cada área y la marcha de la gestión administrativa en conjunto. Podemos decir que esto configura "la gestión cíclica normal" de una empresa organizada. También de manera simple podemos concebir a esto como formas de "proyecto anual".

Pero a lo que estamos apuntando en este módulo, es al desarrollo y aplicación del instrumento "proyecto empresarial" como el gran "martillo", o sea, una herramienta que nos va a lanzar hacia delante en un cambio importante, ampliando el horizonte, y cuya influencia y trascendencia superará largamente el ciclo de gestión normal (un año por ejemplo).

En este sentido el proyecto empresarial es casi siempre un típico proyecto de inversión, dirigido a disponer de medios tangibles (como edificios y equipos) y/o intangibles (como estudios para abrir mercados o capacitaciones del grupo emprendedor).

Y, en consecuencia, automáticamente es preciso contar con posibilidades ciertas de financiación, para lo cual el mecanismo de preparación, evaluación y presentación formal debe ser elaborado responsablemente y con apoyo técnico.

b. Situaciones de aplicación más frecuente

¿En qué momentos y circunstancias de nuestros emprendimientos asociativos precisamos un proyecto?

Veamos algunas situaciones de esto:

Para la CREACIÓN DE LA EMPRESA

Esta es la "forma" más abierta de aplicación del proyecto empresario.

Podemos aplicarlo a medida que avanzamos en el emprendimiento, eligiendo primero las ideas de negocios, estudiándolas luego en distintos planos de conveniencia, y después pasar a trabajar creando simultáneamente la empresa.

Para esto se le va dando forma a un libreto denominado "plan de empresa", que nos permite "lanzar" la microempresa y empezar a crecer, bajo la guía de este proyecto.

En la EXPANSIÓN DE LA EMPRESA

Apropiado para la etapa de crecimiento, cuando ya se está en los negocios con algún grado de éxito, y aparecen posibilidades de expansión (un nuevo mercado, la exportación, etc.).

De hecho, esto también supone reconsiderar los productos, la forma de presentarlos y colocarlos, la financiación de nuevos equipos e instalaciones, cambios tecnológicos, etc.

En la REACTIVACIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

Sobre la base de una empresa, que, disponiendo de espacios de mercado y capacidad productiva, ha quedado "varada" en sus operaciones por distintas razones (de mal manejo administrativo, deterioro financiero u organizacional).

Aquí cabe proyectar sobre la base de una reorganización con nuevos acuerdos de los socios y activación eficiente con inyección de capital operativo.

Cuando hay que REHACER / RECONVERTIR LA EMPRESA

Se aplica a una empresa inactiva, pero por razones más estructurales (pérdida de mercados, productos inadecuados por tecnologías obsoletas o falta de visión moderna, problemas de provisión de materiales / insumos, etc.).

Rehacer el negocio y la reconversión suponen cambios muy profundos, y normalmente se manejan dos variantes para este tipo de proyectos, según la fuente del problema: plan de marketing y reingeniería de la empresa. En la práctica, de hecho será necesario hacer "cambios" y modificaciones en la mayoría de las áreas de la empresa.

Como se aprecia, las cuatro situaciones tipificadas representan transformaciones importantes, con demandas de inversiones de algún tipo y resultados que impactarán notablemente en la futura vida empresaria.

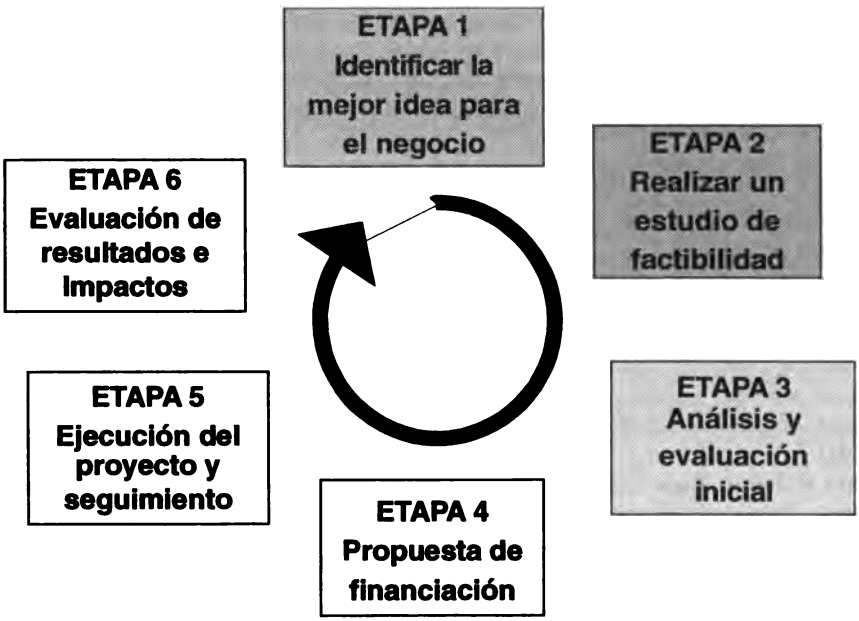
2. El ciclo de proyectos y sus fases principales

Un proyecto no es un suceso aislado, de aplicación esquemática (que entra y sale mecánicamente de una realidad), sino más bien un proceso organizado de cambio de esta realidad.

En consecuencia no se puede ser demasiado rígidos acerca de los tiempos para desarrollar sus partes y del lapso total que demorará aplicarlo con éxito.

La lógica aconseja seguir un conjunto de pasos o etapas, que deben incluir aspectos de estudios y análisis, preparación de planes, ejecución y operación del proyecto, además de sucesivas evaluaciones de lo que se está haciendo.

Estas etapas se organizan en un esquema llamado "ciclo de proyecto", de la forma general que se presenta a continuación:



Las seis etapas señaladas en el esquema deben "recorrerse" en un proceso continuo.

a. Etapa de identificación de la mejor idea de proyecto.

En ella se procede a determinar la mejor idea a desarrollar, según conveniencias del grupo emprendedor.

Comprende considerar un diagnóstico de situación, el análisis de problemáticas, determinación de ideas de solución y de desarrollo del negocio empresario. Aquí ya se pueden encarar acciones de reconocimiento general del nicho de mercado, para asegurar la viabilidad comercial de la idea.

La etapa desemboca en un punto de comparación de algunas de las mejores ideas, de las cuales se selecciona la que el grupo determine como más conveniente a sus intereses empresarios, por medio de un conjunto de criterios de enfoque empresario.

Esta idea debe permitir:

- Ofrecer una imagen bastante precisa de la iniciativa empresaria;
- Explicar por qué la iniciativa funcionará como solución a la problemática que el grupo identifique, relacionada a la situación o estado empresario actual;
- Justificar que la idea es la mejor solución o iniciativa a mano, para el desarrollo de la misión empresaria.

Los actores principales son aquí los integrantes del grupo, con participación y asesoramiento de algún promotor que los anime y guíe con métodos sencillos (ver en el próximo capítulo cómo funciona esto).

b. Desarrollo de un perfil del proyecto y de su factibilidad.

Con lo que se considera una buena idea de negocio, se procede a formular el perfil técnico que permitirá implementarla. Este plan describe y diseña lo que se quiere, realizando los estudios necesarios para completar el conocimiento del mercado, y la forma de desarrollo de productos.

Luego se proponen metas y estrategias de mercado, se definen los objetivos económicos (ingresos), y se analiza numéricamente la factibilidad de producir rendimientos y resultados económicos que justifiquen el esfuerzo organizativo y laboral del grupo alrededor de la idea.

Este perfil se encasilla en lo que se denomina "planes empresarios", que tienen variantes (Plan de Empresa "PE", Plan de Negocios "PN") de un mismo formato general, que consideran a toda la empresa o solo algunas partes, pero que siempre utilizan un enfoque sistémico (estratégico) para el diseño y la implementación práctica.

Conviene que la elaboración del PE o PN esté a cargo de algún técnico, preferentemente acompañante y conocedor del grupo empresario y de su proyecto de negocio en general.

Sin embargo, para una formulación más sólida el técnico necesitará trabajar en contacto fuerte con el grupo, y especialmente con los dirigentes más activos en la gestión, conformando como se propone más adelante un "equipo del proyecto".

c. Análisis y evaluación inicial.

Esto incluye la presentación -por el equipo formulador- del plan de empresa o de negocios preparado además de un examen bastante minucioso en el grupo empresarial, para valorizar juntos los pros y contras, además del alcance del proyecto en términos de responsabilidades y del desafío que implica.

Las preguntas pertinentes son: ¿Podemos hacerlo? ¿Sabemos o podremos aprender a hacerlo? ¿Tenemos o podemos conseguir los medios para hacerlo? ¿Queremos hacerlo? En síntesis, ¿nos animamos a encarar el negocio?

Aprobado el plan hacia el interior de la empresa, hay que proceder a exponerlo al juicio exterior técnico. Esto abre las puertas para que el proyecto PE o PN se presente a algún programa de apoyo técnico y/o financiero de las iniciativas de empresas asociativas o microempresas.

Normalmente esos programas disponen de técnicos especializados o de algún comité de evaluación de proyectos, que se ocupan de hacer los siguientes juicios sobre la propuesta en lo que se denomina evaluación ex -ante:

- Factibilidad de mercadeo.
- Factibilidad técnica de producción.
- Factibilidad económico-financiera de la empresa y del negocio (rentabilidad, riesgo).
- Factibilidad empresarial (de organización, de administración y de capacidad legal).
- Evaluación del impacto ambiental y de calidad de vida.

Es frecuente que en este punto haya pedidos de aclaraciones y observaciones por parte de estos evaluadores, que impondrán hacer reformulaciones y cambios parciales a la propuesta del equipo que elaboró el proyecto, antes de su aprobación.

d. Propuesta de financiación.

Si se ha alcanzado un razonable nivel de bondad en la etapa anterior, tal como se ha planteado, cabe presentar el proyecto a una institución pública o agencia privada, especializada en la financiación de proyectos de desarrollo de negocios.

Aquí se debe incluir una propuesta de financiación completa y coherente, que incluya:

- El plan de factibilidad (PE o PN);
- La evaluación ex -ante (si se ha hecho);
- Una propuesta de cofinanciación (descripción de aportes del grupo emprendedor, de otras instituciones y qué se solicita al ente financiero);
- Eventuales solicitudes de crédito en formularios, aclarando las condiciones (destinos, plazos, períodos de gracia y amortizaciones);
- Oferta de garantías y avales;
- Documentos que avalan a la empresa y su funcionamiento legal (estatutos, memorias de constitución de autoridades y balances);

Si esta propuesta es aprobada, se pasa a la siguiente etapa.

e. Etapa de ejecución o gestión del proyecto

Con la obtención de los medios necesarios de financiación, corresponde ejecutar las inversiones y poner en marcha el proyecto para que dé su fruto en el plazo estimado por el cronograma del plan de empresa o negocios.

Aquí se realizan ciertas actividades, que deben ser gestionadas con todo cuidado para ejecutar y aplicar adecuadamente el proyecto:

- Organizar el equipo dirigente de la empresa (quiénes van a ser responsables de seguir y aplicar los medios del proyecto);
- Gestionar los desembolsos y la administración del dinero;
- Realizar y controlar las inversiones del proyecto;
- Gerenciar la iniciativa del negocio donde se aplican las inversiones;
- Controlar por medio de un seguimiento firme el cumplimiento y la evolución del cronograma del proyecto, evaluando y corrigiendo oportunamente los desvíos, para que el negocio funcione y la inversión sea útil.

f. Evaluación de resultados e impactos (expost)

Las agencias que apoyan y financian proyectos usualmente disponen estos tipos de controles externos a la empresa o grupo beneficiario, a fin de poder evaluar los destinos de los fondos y la eficacia de aplicación.

Para ello se organizan y ejecutan distintas intervenciones:

- Sobre la marcha se programan evaluaciones intermedias, aplicadas al final de un subperíodo y antes de efectuar próximos desembolsos del crédito;
- Al finalizar la aplicación del crédito, se evalúan integralmente los resultados alcanzados y el estado de devolución del crédito;
- Después de un período de que el proyecto ha terminado, se evalúan también los impactos persistentes o conseguidos en forma diferida (en el uso de instalaciones y capacidades provistas por la inversión, cambios producidos en la empresa y su entorno por influencias directas e indirectas del proyecto).

En los puntos siguientes del Módulo se presenta un desarrollo detallado de las etapas 1 -2-3 del ciclo de un proyecto, poniendo especial énfasis en aquellos aspectos en los que el equipo de proyecto (promotor o técnico asistente + grupo dirigente involucrado) debe participar en forma activa, los cuales son:

- La generación e identificación de la idea del proyecto.
- La formulación del perfil de un PE o PN.
- El análisis interno de la bondad del proyecto.
- La evaluación ex - ante.

CAPÍTULO B: LA IDEA DEL PROYECTO

1. La generación de una idea de proyecto

a. Cómo promover y desarrollar las ideas de proyecto en los negocios

Una idea de negocio que sirva eventualmente de base para un proyecto empresario, es en esencia siempre una oportunidad o una chance de solución de problemas productivos y económicos para el grupo emprendedor.

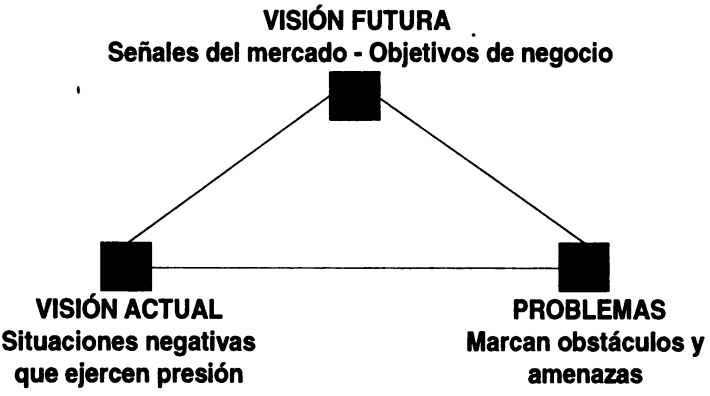
Su caracterización debe incluir normalmente una clarificación sobre los siguientes puntos:

- Un área de rubros y un grupo de productos en los que creemos poder producir y/o abastecer con buenas o mejores posibilidades que otros productores.
- Un conjunto concreto de personas (consumidores o comerciantes de distinto nivel en una cadena comercial), a los cuales pretendemos abordar como clientes y sostén de nuestro negocio.
- La elección de un punto o sector de la trama comercial del mercado de nuestro rubro donde actuaremos (más lejos o más cerca del consumidor final, en nuestro pueblo o en la exportación, etc.).
- Una manera de vincularnos para entendernos y posicionarnos mejor con los clientes y poder competir con otras empresas (estrategias para encarar el negocio).
- Un estilo general de oferta, definiendo cómo se prepararán y manejarán los productos, establecer el canal y lugares de venta normal, el nivel de precios, la promoción del comercio (tácticas del negocio).

La generación de lo que denominamos ideas de proyectos en los negocios puede provenir de tres fuentes:

- La motivación (dentro de un grupo o región) por un cambio, ante situaciones de percepción de malestar y retraso económico.
- La detección de "señales de oportunidades" cuando se observan los mercados.
- La identificación de problemáticas que frenan el desenvolvimiento o amenazan la vida del grupo empresario, cuando ya se está actuando en los negocios.

Estas tres fuentes están normalmente muy vinculadas entre sí, y para explicarlo mejor recurriremos al siguiente esquema:



Este triángulo relaciona lógicamente las tres fuentes y nos lleva a entender que:

- No es posible concebir ideas de negocios, separadas de la situación de partida del grupo (la visión actual), y que esto a su vez siempre define un conjunto de problemas y limitaciones para llevarlas a la práctica;
- Si partimos de la necesidad de cambio de una situación, necesitaremos definir los problemas, y sobre esto "hallar soluciones" de negocios que concreten el cambio buscado;
- A veces tenemos situaciones y problemas tan serios que restringen fuertemente el desarrollo de determinadas ideas muy atractivas.

De modo que al analizar las ideas, se impone considerar siempre la situación de partida o actual y también la problemática que supone desarrollar la idea del proyecto empresario.

b. Consideración de la situación de partida

Para ello necesitamos un diagnóstico inicial, que plantee y responda con aproximación al conjunto de puntos:

- ¿Quiénes somos grupalmente? ¿Cuál es nuestra historia?
- ¿Cuál es nuestra situación y grado de desarrollo empresario?
- ¿Qué grado de vinculación tenemos con los mercados?
- ¿Qué experiencia tenemos de actuación en los negocios?
- ¿Cómo funciona nuestro emprendimiento o empresa?
- ¿Qué medios y estructuras físicas manejamos?

Para responder a este conjunto de preguntas, útiles para avalar las ideas de proyectos, necesitamos primero elaborar un diagnóstico grupal del emprendimiento.

Eso se puede consolidar a partir de consultar las guías que se presentan en la parte práctica de la serie de Módulos previos, sobre los siguientes temas:

Módulo N° 1 VISIONES	- Presentación, antecedentes e historia grupal. - Definición del propósito empresario.
Módulo N° 2 LOS NEGOCIOS	- Tipos de productos y mercados de venta corriente. - Caracterización de la comercialización actual.
Módulo N° 4 PRODUCCIÓN	- Proceso de producción y transformación. - Recursos disponibles.
Módulo N° 6 ADMINISTRACIÓN	- Administración, presupuestos y financiación.
Módulo N° 7 ORGANIZACIÓN	- El grupo humano de soporte. - La organización interna de la microempresa.
Módulo N° 8 DIRECCIÓN	- Dirigencia y gestión de la empresa. - Relaciones y apoyos externos.
Módulo N° 9 ASPECTOS LEGALES	- Aspectos legales, fiscales y contractuales de la empresa.

La consolidación de toda esta información la pueden hacer los promotores o técnicos asistentes en forma progresiva, o también de una sola vez, si se trata de grupos con los que se toma relación inicial y es preciso promover la generación de ideas de proyecto.

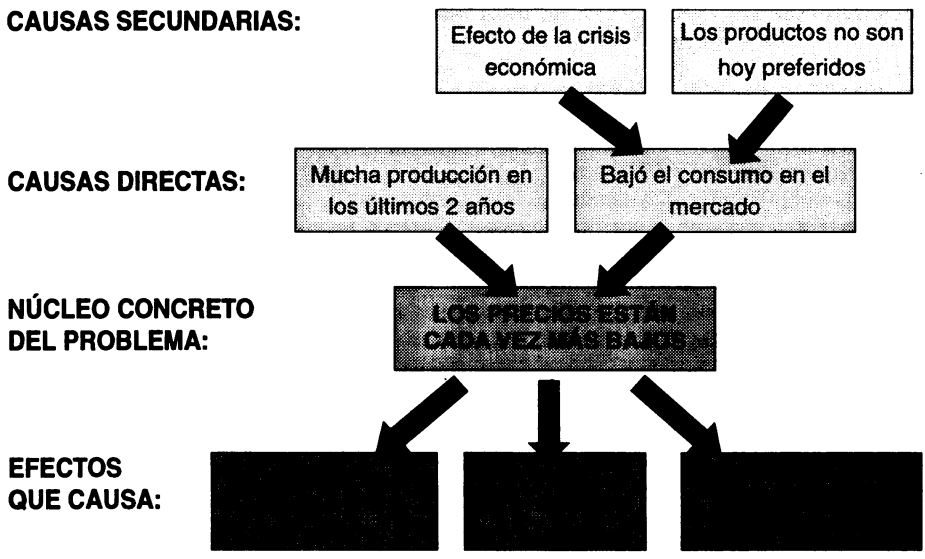
c. El análisis de la problemática y de las soluciones.

A continuación se identifican los problemas y cuestiones principales que el grupo emprendedor desea modificar por medio de su emprendimiento y de la actuación en los negocios. Por ejemplo:

- "Los precios de nuestros productos (mandioca, zapallo y batata) siguen bajos en el Mercado de Abasto y el costo de vida aumentó mucho. Necesitamos mejorar esto de alguna forma".
- "Tenemos en esta zona pocos compradores y entonces ellos manejan toda la comercialización y el transporte del producto al mercado. Hace falta resolver esta cuestión que nos frena".
- "Hicimos una cooperativa para captar ayudas y conseguir insumos, pero no logramos hacerla funcionar bien. En parte nos faltó asistencia, y en parte los socios no están acostumbrados a participar. Hoy estamos pocos y la iniciativa parada".
- "Nos fue mal los últimos dos años, por los precios bajos primero, y ahora la sequía nos fundió el 50%. Estamos sin plata y con deudas, no sabemos cómo seguir".

Todas estas frases expresan problemas de distinto tipo, en distintas situaciones y fases empresarias.

Sobre esa base hay que encarar el "análisis de la problemática", el cual en esencia supone determinar —para las principales cuestiones que bloquean los cambios o el desarrollo empresario— las causas y efectos de los problemas, según el siguiente esquema (aplicado al primero de los problemas):



Para trabajar este esquema es aconsejable:

- Primero revisar si el problema está bien definido, si es claro y concreto. Si no es así, proceder a reformularlo.
- Luego ver qué lo causa, por medio de la pregunta: ¿Por qué sucede?, identificando con precisión la forma CAUSA-EFECTO. Ir más arriba, a las causas de las causas.
- Tratar de ser concretos. A veces aparecen muchas causas generales, que están indirectamente impulsando el problema, y sobre las que no se puede hacer nada.
- Luego avanzar hacia los efectos, con las preguntas: ¿qué produce esto?, ¿a qué y a quién afecta? Organizar también los efectos directos e indirectos.

Una vez que se dispone de la red o trama de la problemática esencial que nos afecta, se debe encarar el paquete de soluciones que parece posible encontrar y seleccionar, para responder y bloquear las causas directas del núcleo del problema.

Conviene que este paquete sea variado, para ayudar a identificar y precisar buenas soluciones, que se convertirán luego en una idea de negocio, o facilitarán una idea que ya teníamos:

1. Podemos empezar por buscar otro mercado más atractivo que el actual.
2. Para seguir debemos analizar de qué forma podemos preparar, procesar y darle valor agregado a algunos de nuestros productos líderes.
3. ¿Podemos bajar los costos? ¿Con qué tecnología producimos más y más barato?
4. Cabe también la opción de diversificar con otros productos nuestra cartera.

Para un desarrollo más detallado se puede consultar el Manual N° 8 de DIRECCIÓN, en la parte de tratamiento de problemas de dirigentes y gerentes.

2. El desarrollo de la idea

Disponiendo ya de la idea, bien perfilada en sus alcances y en su justificación para resolver problemas o generar los cambios esenciales que nos interesan, hay que proceder a desarrollarla en el plano del proyecto de negocio.

¿Cómo se hace esto?

Seguidamente se detallan los factores principales que considerar:

a. Identificar el o los productos involucrados en la idea de negocio y analizar su situación.

Se apunta aquí a tratar de conocer los mejores y más convenientes productos que avalarán la "canasta o cartera de oferta", partiendo de dos criterios generales:

- Detectar rubros o productos en los cuales dispongamos de preferencia porque presentan "ventajas comparativas", que se concretan en la potencial productividad de la naturaleza y/o una cultura productiva instalada en la región donde actuamos.
- Por otro lado, identificar rubros o productos cuya demanda general está asegurada (como la leche, por ejemplo), o que se estima creciente por "señales" de los mercados (agregación de valor, o servicios de esparcimiento y educación, etc.).

En consecuencia, lo primero es confeccionar una lista original de productos dentro de un rubro o línea de subproductos de una materia prima madre, que percibimos cumplen los dos criterios previos y nos suenan a priori interesantes.

Sobre esta lista de base, nos enfocaremos luego a analizarlos en detalle, apoyados en el Módulo N° 2, de los Negocios, en los puntos específicos del primer paso del PEM:

- ¿Cómo es y cómo están nuestros productos de referencia en el mercado?;
- ¿Qué orientación percibimos más conveniente para colocar estos productos en mercados de cadena o plaza (mercados locales)?;

- Determinar cómo reconoceremos la demanda, y qué tipos de averiguaciones generales convendría hacer para preparar un mapa del mercado que nos interesa;
- Conocer datos de precios y costos en la comercialización de los productos;
- Del resumen de los puntos anteriores, elegir 3 o 4 productos interesantes y proceder a aplicarles la "matriz de tamizado".

Como resultado del punto tendremos un "perfil de productos" más atractivos que se podrían producir razonablemente, o desarrollar potencialmente en nuestro emprendimiento.

b. Identificar el nicho (espacio de la cadena o plaza) donde convendría vender, estudiándolo en profundidad.

Para esto aplicamos el segundo paso del PEM del Módulo N° 2, que indica:

- Proceder a segmentar el mercado, analizar los consumidores y clientes concretos de los productos de interés y estudiar la competencia dentro de ese nicho.
- Se sugiere preparar el tipo de "estudio" o "sondeo" a medida que se necesite, para conocer bien el espacio del mercado.
- Se realiza el estudio con el equipo y recursos propios, pidiendo apoyo a instituciones acompañantes y amigas (si se pudiera conseguir fondos de "preinversión" para estudios, mejor).
- Se evalúan y extraen conclusiones de estas investigaciones poniendo énfasis en cuáles son los clientes de mayor interés, las modalidades de venta preferidas, y la demanda del nicho en **cantidad-calidad-continuidad-precio-presentación**.

En este punto disponemos ya de toda la información del mercado para apuntalar cualquier idea de proyecto.

c. Apreciar los requerimientos y factibilidad de producción y/o adquisición de materia prima

A la luz de lo anterior, ahora hay que volver a nuestras capacidades y habilidades corrientes: producir.

Debemos analizar esto con el apoyo del Módulo N° 3, de Producción, teniendo en cuenta los siguientes requerimientos que avalarán la idea:

- Si podremos cubrir las demandas de metas y estandarización que nos reclama el mercado estudiado, para los productos seleccionados.
- Si la idea apuntará solo a producción primaria, determinar la capacidad de oferta y de acopio de los productos para el grupo emprendedor (encuesta de oferta) con sus necesidades de recursos adicionales.
- También considerar los cambios que impondrá la realización de la idea a nivel de fincas o unidades familiares.

- Si el proceso más importante es de acopio, reconocer la mejor forma y las condiciones de adquisición de la materia prima.
- Si la idea incluye procesos de agregación de valor más o menos importantes, habrá que considerar primero la factibilidad de localización, escala apuntada y tipo de proceso técnico que será necesario desarrollar.
- A la par, las cuestiones de disponibilidad y demandas de recursos productivos para la elaboración, beneficiamiento, etc. (instalaciones, máquinas, equipos, etc.).
- Demandas de organización previsibles: layout, capacidades personales para operar el emprendimiento, etc.

Será necesario calcular aquí pequeñas investigaciones para determinar la oferta por un lado y, por otro, los datos técnicos de incorporar tecnología al proceso que estamos ideando.

Todo lo que se elabore a este nivel, conviene contrastarlo con las demandas que plantea el mercado concreto en los productos seleccionados.

d. Medir y analizar la viabilidad económica de la idea

Por medio de una estimación general se trata de apreciar las fuentes de ingresos y de gastos que se perfila demandará el desarrollo de las ideas.

Los cálculos más importantes son:

- El monto del capital fijo necesario y, dentro de esto, discriminar qué medios principales se disponen y cuáles habría que adquirir para desarrollar la idea.
- Las necesidades de capital operativo y por cuánto tiempo, para determinar posibles demandas de financiación externa.
- El o los costos operativos de los principales productos seleccionados, calculados sobre datos reales y precios del mercado elegido.
- Con lo anterior preparar una estimación de entradas y salidas por ciclos, considerando algún criterio de evolución del negocio ("Año 1: venta..., Año 2: venta...., etc.). Este tipo de cálculos ordenados en un cuadro irán mostrando las eventuales ganancias que puede ofrecer el desarrollo de la idea de negocio.
- Aplicar algunos indicadores sencillos, para que el grupo pueda apreciar el peso económico de la idea: por ejemplo, la ganancia por capital invertido (rentabilidad) o por esfuerzo de trabajo (rendimiento del jornal).
- Una vez efectuados los cálculos, corresponde analizarlos y comparar por lo menos dos o tres ideas entre sí. Esto es importante, pues si los datos están bien estimados, se determinará fácilmente la conveniencia económica de la mejor idea.

Es posible que, para preparar esto, se necesite pedir cotizaciones de precios de instalaciones, equipos, materiales e insumos, rendimientos, etc. Este tipo de datos se puede obtener con ayuda de técnicos, proveedores o referentes que sepan del tema.

La formulación de los cálculos se puede hacer junto a algunos dirigentes y el técnico promotor del grupo, con auxilio de materiales del Módulo N° 5, de Factibilidad económica.

e. Analizar la capacidad de gestión para desarrollar la idea y actuar en el negocio.

Para hacer funcionar cualquier idea es preciso determinar la demanda de gestión y la capacidad disponible en el grupo emprendedor involucrado.

Algunos aspectos de peso a considerar son:

- Capacidad de hacer contactos y vínculos con el mercado definido para cada idea.
- Necesidades y disponibilidades de relaciones con proveedores de insumos y servicios (de estudios previos, de asesoramiento técnico, de apoyo en gestión, de transportes para ir al mercado, etc.).
- Capacidad de forjar y respetar acuerdos de planificación conjunta de producción en el grupo.
- Capacidad de administración necesaria (personas con conocimientos para cubrir áreas mínimas empresariales de comercialización, producción y registro).
- Capacidades propias de la organización de iniciar la financiación, acceder a fuentes crediticias y de administrar fondos en común.
- Análisis de posibilidades de asociación con otros grupos o instituciones económicas (tipo joint-venture) para impulsar juntos la idea.

Para trabajar estos temas en el grupo, el promotor puede apoyarse en algunos temas específicos de los Módulos N° 6, de Administración y N° 7, de Organización.

f. Visualización de impactos.

Por último, es preciso anticipar posibles impactos positivos y negativos que generaría la idea al llevarla a la práctica. Las ideas deben apreciarse por los efectos duraderos que producirán cuando se apliquen como proyectos, ya sea hacia el interior del grupo, así como en el medio inmediato que rodea a la empresa.

Algunos de los factores y enfoques a tener en cuenta, al prever posibles impactos, son los siguientes:

- Determinar el impacto socioeconómico de la idea. Especialmente para la microcomunidad (nuestra compañía, el valle, nuestra calle, etc.).
  ¿Cómo afectará cada idea? ¿Cuál moviliza más a la producción de materia prima local? ¿Cuál crea o genera directa e indirectamente más trabajo rentado? (formas de empleo)
  ¿Existe alguna idea que atraerá a operadores económicos (compradores de producto, vendedores de servicios)? O por el contrario, ¿facilitará la salida de más jóvenes de la comunidad?
- Capacidad de la idea para impulsar condiciones de equidad familiar y de género: oportunidad y condiciones de trabajo para niños y mujeres. ¿Cómo afecta cada idea el equilibrio familiar y la carga de trabajo en las fincas? ¿Hay más participación y oportunidades de desenvolvimiento para las mujeres con el proyecto?
- Determinar el impacto y los eventuales riesgos ambientales de cada idea: ¿Qué efectos negativos —directos e indirectos— producirá sobre el medio

cada idea? (aumento de erosión, deforestación, podemos contaminar los arroyos y el aire).
¿Afectará la calidad de vida de las personas? (salud, tiempo de ocio).
¿Se puede neutralizar o controlar esto?

3. Un plan para ejecutar esta etapa y la siguiente

Como se observa, el poder reunir la información para apuntalar una idea de proyecto, o para comparar dos o tres ideas que están naciendo en una asociación joven, es una tarea un poco compleja y que demanda cierto tiempo de elaboración.

Este tiempo y la realización de trabajo por parte de un equipo o de algunas personas más comprometidas en la tarea, forman parte del aporte mínimo que debe realizar el grupo emprendedor, y que pone en evidencia la intensión responsable y el compromiso de desarrollar determinado proyecto.

Por otra parte, conviene que el proceso esté acompañado y tutelado pedagógicamente por algún técnico promotor, que conozca las etapas y datos necesarios para preparar e identificar ideas de proyectos.

Esta interacción "en equipo" da lugar a que luego se pueda seguir trabajando coherentemente en las próximas etapas del ciclo (formular el perfil, evaluarlo, procurar financiamiento, etc.), con las personas que conocen los detalles que originaron y ayudaron a elegir la mejor idea.

Es muy aconsejable, entonces, que este miniequipo diseñe un plan de acción simple que ayude a desarrollar y elegir la idea primero, y a formular el perfil del proyecto después.

Este "plan" puede mostrar en una forma detallada y cronológica las principales acciones a realizar para estas dos etapas, y puede ser analizado entre todo el grupo emprendedor, para perfeccionarlo y asumir las responsabilidades personales del trabajo.

a. Preparación de un diagrama del plan

Como son varias las actividades que puede demandar el plan, lo primero es identificarlas en un cuadro general, con detalles del tiempo aproximado que llevan e indicar quiénes son responsables.

Además se agregan dos columnas para señalar el orden de las actividades, con lo cual se organiza cronológicamente el plan.

Veamos un ejemplo para una idea de negocio:

IDEA DE NEGOCIO
ACOPIO Y ELABORACIÓN DE GRANOS SECOS PARA EL MERCADO MINORISTA DE LA GRAN ASUNCIÓN

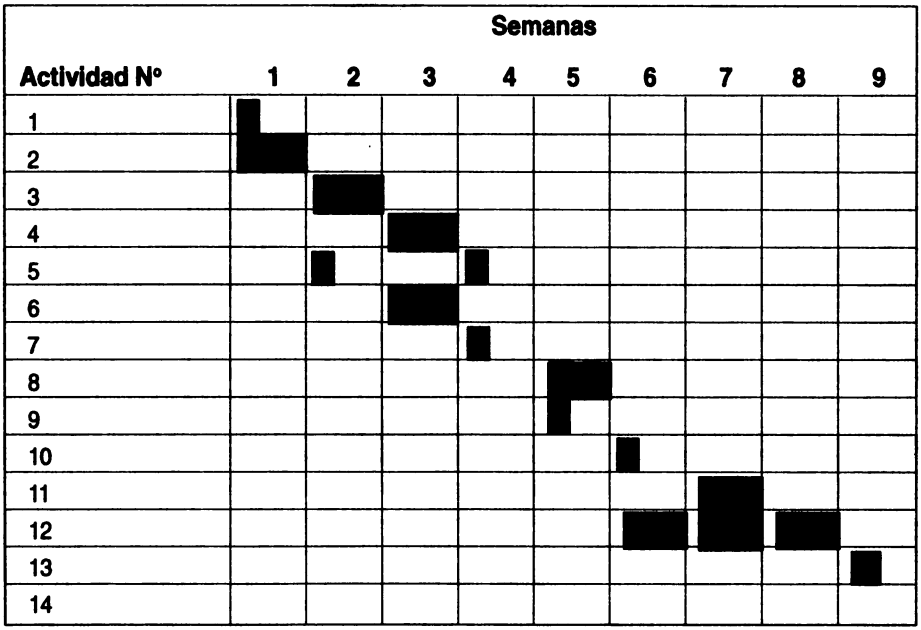
Actividad previa	Actividades planeadas N° de orden de actividad	Tiempo	Responsable	Actividad
-	1. Reunión para hacer una lista de mercados y comercios de interés	$^1/_2$ día	Todo el grupo	Nº 2
Nº 1	2. Preparar algunas encuestas y entrevistas; realizar contactos previos	1 semana	El técnico y 2 dirigentes	Nº 3 Nº 4
Nº 2	3. Realizar el estudio de estos comerciantes	2 semanas	3 miembros y el técnico	Nº 8
Nº 3	4. Procesar toda la información del mercado	1 día	Los mismos	Nº 6 Nº 7
-	5. Preparar estudio de la capacidad de oferta de granos en la zona	1 día	El técnico y 1 dirigente	Nº 8 y 9 Nº 10
Nº 5	6. Realizar estudio de oferta y conveniencias en la finca	1 semana	Todo el grupo	Nº 10
Nº 6	7. Procesar el estudio de oferta			
Nº 4 y 7	8. Juntar información económica y calcular la conveniencia del negocio	1 día 3 días	Los mismos El técnico	Nº 11 Nº 12
Nº 4 y 7	9. Reunión de análisis de impacto y capacidad de administrar el negocio	1 día	Todo el grupo	Nº 13
Nº 8 y 9	10. Taller general de conveniencia de la idea, comparando con otras	1 día	Grupo y técnicos	Sigue
Nº 10	11. Contactos con programas que podrían financiar la Idea de proyecto	1 semana	2 dirigentes	
Nº 11	12. Preparación de un estudio de factibilidad del proyecto			
Nº 12	13. Presentación de un borrador para un primer análisis en el grupo	3 semanas 1 día	El técnico El técnico y el grupo	→

b. Elaboración del cronograma

En segundo lugar, y con los datos anteriores, se prepara un pequeño cronograma del plan por presentar al grupo para su revisión, ajuste y asignación de responsabilidades.

Aquí se observa si existen actividades que se superponen y que pueden demandar que trabajen más personas, o bien que requieren de más tiempo:

(La figura representa datos del ejemplo anterior)



4. La selección de las mejores ideas

La última parte consiste en seleccionar alguna de las mejores ideas o la mejor forma de concretar la idea de negocio es definida.

En este momento (la actividad N° 10 para nuestro diagrama de ejemplo), hay que realizar un buen encuentro con todos en el grupo, para analizar las conveniencias y responsabilidades que resultaron del primer esfuerzo de estudiar las ideas.

a. Algunos criterios de selección de ideas

Hay ciertos criterios generales que ayudarán a "pensar" y elegir la mejor variante de la idea final con que nos quedaremos:

- Si se comienza con el grupo, CONCENTRARSE SOLO EN UN RUBRO. Para entrar al mercado y probar que la "máquina empresaria" funciona, lo mejor es trabajar inicialmente un proyecto de uno o dos productos de cierta seguridad.

- Tratar de concentrarse en ideas que ofrezcan una buena mezcla de GANANCIA y SEGURIDAD. Para un grupo nuevo podría ser nefasto embarcarse en un proyecto que parece de oro pero que acarrea gran incertidumbre. Para evaluar la ganancia, observar cómo crecerán los ingresos con los años.
- Seleccionar ideas en las que el NICHO/SEGMENTO es bien conocido (CLIENTES Y COMPETENCIA) y se puede cumplir la REGLA DE ORO de CANTIDAD-CALIDAD-CONTINUIDAD-OPORTUNIDAD.
  Es importante recalcar que el valor de cada idea de negocio y el resultado de todos nuestros diseños y planes, dependen enteramente de la calidad y cantidad de la información de que disponemos por estudios anteriores, o hayamos podido recolectar al estudiar la cadena comercial o la plaza de nuestro mercado objetivo.
- Una estrategia para elegir la buena idea es observar POR QUÉ RAZONES SEREMOS DIFERENTES: LA INNOVACIÓN.
  Además en la idea del negocio tienen que existir elementos de "innovación", para que esto ocupe la atención de nuestros clientes.
- También las mejores ideas permiten LA DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN SOBRE LA BASE DE DIFERENCIAR NUEVOS PRODUCTOS. Es más simple y seguro diversificar alrededor de algún eje productivo al inicio: caña de azúcar ⟹ azúcar integral, miel de caña, melado (mermelada), kai ladrillo, caña o aguardiente.
- Descartar ideas que supongan IMPACTOS NEGATIVOS EVIDENTES.
  Por ejemplo, aquellas en que se presume que causarán daño al medio (contaminar el arroyo donde otros miembros de la comunidad toman el agua o pescan). También aquellas en las que se involucrará negativamente a las mujeres (que tendrán que trabajar más en las fincas, porque los hombres estarán más tiempo en el emprendimiento, o fuera de su casa).

b. Aplicación del FODA

Un buen instrumento preseleccionador de "ideas de proyectos" suele ser el FODA (ya aplicado en los Módulos N° 1, N° 3 y reiterado en el N° 8, de Dirección).

Supongamos que estamos comparando dos ideas o variantes de una misma idea de fondo. Entonces se prepara un FODA bien concreto de cada opción, y se los expone en papelógrafo para ser observados simultáneamente:

IDEA 1

Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	**Amenazas**

IDEA 2

Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	**Amenazas**

Aquí, dentro de cada FODA, ya se puede ubicar alguno de los factores que vimos previamente como criterios:

Por ejemplo, la IDEA "1" puede ser mejor, pues aprovecha mejor nuestras capacidades innovadoras, y además la IDEA "2" tiene algunos impactos sobre el ambiente que se convertirán en amenazas en el futuro.

De este modo se puede ver y comparar cómo cada una aprovecha más las FORTALEZAS del grupo o compromete menos sus DEBILIDADES.

Igualmente, se vislumbra cuál es capaz de crear más OPORTUNIDADES o se expone a mayores AMENAZAS.

c. Aplicación de la matriz de selección del negocio.

Finalmente se hace la comparación integral, utilizando el instrumento llamado "zaranda de selección de negocios".

Este es un instrumento parecido a la "matriz de productos", que ya se ha trabajado para seleccionar productos, pero con la diferencia de que en esta zaranda se analiza la idea de proyecto a nivel "empresario".

Los factores a considerar nacen del análisis realizado en el punto "desarrollo de la idea de proyecto" y también se incluyen algunos criterios de selección vistos anteriormente.

Sin embargo, esto no es definitorio, pues para elegir la idea más conveniente, los factores pueden cambiar en relación al tipo de negocio o rubro en que estamos embarcados.

En consecuencia, cada grupo emprendedor debe adaptar la matriz, eligiendo aquellos parámetros que le interesa usar, y descartar los que no le ayudan a comparar.

El cuadro siguiente da una lista de estos factores más usuales.

PRINCIPALES FACTORES A CONSIDERAR	Idea de Negocio "1"	Idea de Negocio "2"	Idea de Negocio "3"
1. Disponibilidad de recursos para producir/procesar/ etc. en cantidades y escala			
2. Sencillez/facilidad de oferta zonal de materia prima e insumos			
3. Conocimientos y habilidades del grupo emprendedor para producir con calidad			
4. Posibilidad de continuidad de la oferta en el mercado			
5. Niveles de ganancia del negocio a mediano plazo (funcionando normalmente)			
6. Fuerza propia para hacer frente a la competencia y los sustitutos			
7. Simpatía/apoyo de los clientes por el sistema con que se actuará en el negocio			

PRINCIPALES FACTORES A CONSIDERAR	Idea de Negocio "1"	Idea de Negocio "2"	Idea de Negocio "3"
8. Nivel de seguridad del negocio y del mercado donde actuaremos			
9. Capacidad de gestión para actuar en el mercado y en la administración de la empresa			
10. Simpleza y eficacia en la demanda de organización interna y de participación			
11. Posibilidad de legalización del negocio y de la organización empresaria			
12. Sostenibilidad ambiental y que mejore la calidad de vida de los participantes			
13. Adecuación a costumbres y cultura del grupo emprendedor			
14. Impactos positivos en la comunidad y en aspectos de equidad y género			

Cada cuadro se califica así: 1 = débil, bajo, inconveniente
2 = normal, indiferente
3 = bueno, alto, conveniente

Si bien se puede sumar al final, en general es preferible elegir la idea de proyecto/ negocio más apropiada, porque tiene menos puntos flacos y/o porque estos son más fáciles de superar por medio de aprendizaje y eventuales apoyos externos.

CAPÍTULO C: FORMULACIÓN DEL PERFIL DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIO

1. El instrumento de formulación: plan de empresa o de negocio

Cuando el grupo emprendedor ha identificado y elegido lo que considera "una buena idea empresaria" para encarar o reformular el negocio que le interesa, hay que encontrar la mejor forma y las estrategias para ponerla en práctica.

Automáticamente esto lleva a estimar recursos y otras necesidades, entre las cuales la de financiación es determinante para el desarrollo de cualquier proyecto empresario.

Para avanzar aquí es preciso entonces desarrollar la etapa de formulación del proyecto, en la cual se requerirá ejecutar y completar los estudios de factibilidad y diseñar una forma de aplicar el proyecto en la práctica empresaria.

a. En qué consiste un PLAN EMPRESARIO.

Se denomina así a los instrumentos idóneos para estudiar integralmente la factibilidad de una idea de negocio o empresaria.

Según la característica de la situación empresaria, estos planes toman diferentes nombres, tal como lo indica el cuadro siguiente:

Situación empresaria	Cuestión a abordar	Nombre del PLAN
Grupo emprendedor inicial	Creación de la empresa	Plan de EMPRESA
Empresa activa en crecimiento	Expansión	Plan de NEGOCIOS
Empresa varada o frenada	Reactivación	Plan FINANCIERO
Empresa inactiva	Reactivación / Reconversión	Plan de REINGENIERÍA

Si bien cada plan pone énfasis en la cuestión principal que aborda, en la mayoría de los casos se toman en cuenta casi todas las partes de la empresa (sus áreas funcionales, su sistema de organización y sus estrategias), ya que no es posible hacer cambios en una unidad sistémica sin involucrar y adecuar el conjunto.

Las formas que adquieren estos planes empresarios son variadas, pero normalmente consisten en un documento donde el grupo emprendedor detalla información relacionada con su empresa, respecto a determinados negocios que realiza o realizará.

Este documento puede adoptar distintas formas, más extensas y detalladas o más breves. De hecho, no existe un modelo universal de guía de plan de empresa. Cada emprendedor debe crear su propio plan, sobre una matriz de puntos o contenidos a considerar.

Más adelante se muestra el ejemplo de una guía para un plan empresario detallado, que se adapta bien para casos de creación y de expansión.

b. Utilidad del perfil: Para qué y a quién le sirve el plan empresario.

La valoración de hacer un perfil de planes empresarios es múltiple, pues le servirá al grupo emprendedor "hacia adentro" y también "hacia fuera" para diversos propósitos, a saber:

- Como herramienta de "diseño de la empresa"

Para el caso de CREACIÓN, el grupo emprendedor va dando "forma mental" a su empresa actuando en el negocio que le interesa, antes de darle "forma real".

De esta manera, los detalles, las ideas y los números empiezan a tomar forma en el papel en un modo bien descriptivo.

También en el plan, y por medio de la ayuda de técnicos, se pueden hacer supuestos, simulaciones, etc. que en la realidad serían bastante "caros" de comprobar.

Es mucho más barato equivocarse en el plan de empresa y cambiar el diseño a tiempo, que equivocarse en la realidad. Especialmente para la mayoría de nuestros pequeños emprendimientos, que solo disponen de los recursos o del impulso para una sola "apuesta".

- Como plano de ruta inicial.

Disponer de un plan de empresa detallado permitirá expresar las previsiones de cómo debe crearse y calcular la evolución del negocio, lo que funciona como "mapa de ruta inicial".

Aun cuando ya se haya empezado a desarrollar el proyecto, y surjan sorpresas no previstas, el plan puede anticipar aspectos "duros" del negocio, que no conocíamos cuando se preparó la idea inicial.

También sirve para comparar, pues a los pocos meses podremos ver cómo ha variado la realidad sobre lo previsto, analizar los desvíos y sus causas, y tomar algunas decisiones aún a tiempo de corrección.

- Como instrumento de reflexión grupal.

El plan de empresa siempre es una herramienta de base para la comunicación y la reflexión dentro del grupo emprendedor.

Poder discutirlo, cambiarlo y ajustarlo hasta mejorar la idea de negocio inicial tiene un valor extraordinario.

De hecho, debe ayudar a tratar temas difíciles de abordar directamente en los grupos iniciales. Por ejemplo: quién asume qué responsabilidades, cuánto va a cobrar cada uno; por cuánto tiempo nos comprometemos a seguir el negocio juntos, etc.

En este sentido, el plan de empresa puede y debe representar la propuesta "técnica" empresaria del compromiso que adquiere cada socio respecto a los demás.

- Como herramienta de marketing del proyecto

Normalmente, los grupos emprendedores no disponen de todos los recursos necesarios para empezar su empresa o reactivarla después de cualquier fracaso. Entonces deben buscar financiación externa y diversos tipos de ayuda pública o privada.

En consecuencia, el plan de empresa puede constituirse en el documento que va a mostrar a los donantes, apoyantes o inversores externos, la bondad y la conveniencia del proyecto de negocio.
Con el plan debajo del brazo, el grupo puede pedir ayuda en su comunidad y gestionar los primeros apoyos (para estudios específicos, para cubrir las primeras inversiones inmuebles, etc.).
Y luego presentar el programa de desarrollo que mejor lo va a "sostener", no solo con ayuda financiera, sino también con asistencia técnica, asesoría legal, etc.
O también conseguir socios capitalistas potenciales, quienes tendrán gran interés por ver cómo el grupo va a resolver todos los aspectos prácticos de producción, acopio, organización, mercadeo, etc.
En síntesis, el plan de empresa es, hacia fuera; la carta de presentación del grupo sobre el proyecto de negocio.

c. Ejecución práctica del plan.

El equipo del proyecto.

Es en este momento cuando debe consolidarse "el equipo" ya mencionado en puntos anteriores. Es bueno que este equipo esté constituido por varios miembros del grupo y que cuente por lo menos con un técnico.
Resulta importante que entre los miembros del grupo que participen haya varios dirigentes que dispongan de cierta capacidad de gestión (para averiguar datos, para relacionarse, para planear y hacer cálculos).
El técnico acompañante puede ser un promotor o agente de desarrollo, o un asesor técnico de campo de quien se requiere:

- Que conozca la "vida" del grupo y su historia, de modo que pueda discernir cómo ayudarlos mejor con sus ideas iniciales, y con quiénes verdaderamente contar para trabajar determinados aspectos del proyecto.
- Que disponga de conocimientos mínimos para organizar el proceso del proyecto, especialmente en las primeras etapas, hasta la vinculación con algún programa de desarrollo o financiación.
- Que disponga de mínimas habilidades para redactar y presentar la guía del perfil que se desarrolle.

La técnica básica de preparación y redacción.

El plan de empresa es, principalmente, un documento escrito. Puede estar diseñado bajo el formato de alguna guía condensada, pero puede haber otros formatos más descriptivos.
Lo importante es concentrarse inicialmente en el contenido más que en la forma, pues primero se hace para el propio grupo emprendedor. Un simple documento con borradores sencillos puede ser útil inicialmente, para la discusión y corrección posterior.
Cuando llega el momento de presentar el proyecto a terceros (programas, inversionistas, etc.) se buscarán maneras de hacerlo más claro y atractivo, adoptando guías más precisas, planos, documentos de anexo, muestras de productos, etc.

Las guías que se usen para ayudar a la redacción de planes de empresa nunca pueden suplir la creatividad y el criterio del emprendedor.
Pero son útiles para obtener una buena presentación y plantear las preguntas esenciales que deben responderse en el grupo emprendedor, a lo largo del proceso de reflexión que impone su redacción.
A pesar de que estos modelos o guías de plan de empresa suelen establecer un orden o índice de los aspectos del negocio por tratar, esto no debe tomarse como una indicación del orden de redacción.
No hay que rellenar todas las partes, sin revisar las relaciones de coherencia. Solo el criterio del propio emprendedor podrá determinar qué partes son secundarias, cuáles pueden omitirse y cómo se relaciona todo entre sí.
Por ejemplo, el plan de mercadeo suele presentarse en las guías antes del plan financiero.
Sin embargo, en la práctica puede ser más conveniente primero preparar el presupuesto de gastos mínimos, para lo cual habrá que ir al plan de producción. A continuación, preparar la previsión de ingresos, multiplicando los volúmenes de productos por los precios previstos en mercadeo.
Luego volver a analizar qué nuevos costes implica realizar estas ventas, y recién entonces obtener una idea de las ganancias esperadas en el negocio.
Como se ve, se procede sucesiva y simultáneamente en todos los aspectos del negocio. No se puede pretender hacer un excelente plan de mercadeo para luego empezar a hacer un plan de producción completamente independiente.

Los componentes del plan.

Cualquier tipo de plan empresario debe contener toda la información necesaria para intentar garantizar un desarrollo correcto y completo del negocio.
La mayoría de los modelos de plan tienen estas secciones o partes:

a. Resumen del proyecto.
b. Presentación del grupo emprendedor.
c. Análisis de la idea de negocio y sus objetivos.
d. Visión estratégica de la propuesta.
e. Plan de mercadeo.
f. Plan de factibilidad de la producción (técnico y económico).
g. Plan de financiamiento y administración.
h. Plan de organización y dotación de recursos humanos.
i. Los Acuerdos societarios y la legalización del negocio/empresa.
j. Planes complementarios (puesta en marcha y capacitaciones).
k. Plan de contingencia.

Pueden existir proyectos en los que sea necesario incluir otras secciones o en los que no sean necesarias todas las partes anteriores.
Así, por ejemplo, si el emprendedor no tiene intención de mostrar a nadie su plan de empresa, no tiene ningún sentido el resumen inicial ni mucho menos la presentación de los emprendedores. Estos son capítulos destinados a terceros.

Un plan equilibrado en estas partes es una prueba de que el equipo de proyecto ha trabajado todos los aspectos fundamentales de la empresa.
Si el plan presenta algún desequilibrio en alguna parte, es muy probable que más tarde la empresa se resienta precisamente en ese tema. Hay que hacer un esfuerzo en abordar sistemáticamente todas y cada una de las partes del plan y, sobre todo, mantener la coherencia y una visión general común entre ellas.
Finalmente, para mantener el plan de empresa en una extensión razonable (15 a 20 páginas), puede convenir redactar en documentos anexos algunos aspectos.
Ejemplos de anexos corrientes son:

- Para el plan de mercadeo pueden ser necesarios documentos como: el mapa del mercado, análisis de la cadena y de su comportamiento. También un resumen del sondeo realizado, del cual se extraerán datos del segmento de clientes y para evaluar la situación y la fuerza de la competencia.
  Algunos aspectos del marketing operativo (lista de lugares y clientes) y también pueden incluirse aquí folletos y catálogos de muestra.
- Si el plan de empresa precisa describir los productos (estandarización) y cómo se van a fabricar (padronización), puede ser práctico trasladar la mayoría de estos aspectos técnicos a otro documento específico que describa todo esto con mayor detalle. En el cuerpo del plan alcanza con una descripción general para no expertos, los aspectos técnicos en detalle se describirán en el documento anexo.
- Aspectos de descripción del plan de organización muy complejos (reglamentos y formas de dirección, organigramas con indicaciones de puestos y personas que los ocuparán, manuales de procedimiento operativo, etc.).
- Aspectos de acuerdos y formalización empresaria de apoyo al plan (asambleas fundacionales, estatutos, etc.).
- Documentos contables que expresen resultados de performance económico-financiera empresaria (inventarios, balances, estados de resultados de actividades).
- Otros documentos de avales legales vinculados a la empresa, como patentes de productos y registros de establecimientos en organismos de normalización, códigos de barras, contratos comerciales, cartas de crédito para exportación, etc.

El principal error cometido por muchos emprendedores en relación al plan de empresa es darlo en algún momento por terminado.
En ocasiones, el emprendedor, ya satisfecho por su trabajo, con la empresa en marcha, decide ampliar el negocio o lanzar un nuevo producto, o cualquier otra maniobra de expansión y, curiosamente, ni se le pasa por la cabeza analizar este cambio desde la perspectiva de crear un nuevo "negocio dentro del negocio".

Como la empresa da dinero y ya hay una estructura montada, parece fácil fabricar y vender este nuevo producto.
Pero, ¿quiénes serán los clientes de ese producto?, ¿cómo se va a fabricar?, ¿de dónde saldrá el dinero y con qué límite?, ¿cómo va a afectar a la imagen de la empresa?, etc. ¿No corresponde esto al análisis que se realiza en un plan de empresa?
Por eso, en las grandes empresas —y no tan grandes—, cuando se abre una nueva línea o se entra en un nuevo negocio, se realiza un análisis de este tipo, aunque se le suele llamar en ese momento plan de negocio.

2. La formulación de un plan de empresa

A modo de ejemplo, en esta sección se desarrollará el **modelo de guía de un plan de empresa tipo**, dirigido a crear la empresa y su negocio. Esta guía es bastante completa y detallada de todas las partes sugeridas que debe tener un plan empresario.

La guía se presenta aplicada a una iniciativa de negocio de un comité de agricultores.
Este grupo emprendedor dispone de alguna experiencia previa de organización conjunta y desea diseñar una forma empresaria más elaborada para el futuro (una cooperativa).

Por razones de extensión, se presentan en el documento solo las partes esenciales del ejemplo, que ayudarán a entender la forma de organizar y preparar los contenidos del plan de empresa.
Este modelo de plan de creación de las empresas, con variaciones de ajuste, puede servir perfectamente para casos de empresas en funcionamiento, y así desarrollar planes de negocios de EXPANSIÓN o RECONVERSIÓN.
Para su elaboración, los integrantes del equipo que participen van a precisar recurrir a las siguientes fuentes de apoyo:

- Disponer de los datos trabajados previamente para identificar la idea de negocio.
- Para datos detallados de asuntos o estudios que falten, o puntos que elaborar de las distintas partes (plan de marketing, plan de producción, etc.), será preciso consultar los Manuales que tratan cada tema, para poder ubicarse y saber cómo proceder.
- Es posible que se necesite realizar averiguaciones complementarias y sondeos más precisos, por lo que habrá que consultar a personas referentes, externas al grupo, para que sirvan de apoyo en el diseño de lo que falte.

a. Carátula de resumen: título y presentación.

El propósito del punto es presentar brevemente el proyecto de negocio con una definición de la idea clara, breve y precisa, de lo que se intenta desarrollar, impulsar o cambiar por medio de este plan (no más de dos o tres renglones).

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HUEVOS Y CARNE DE POLLO EN EL COMITÉ SANTA MARÍA, DE SAN JUAN NEPOMUCENO (Dpto. Caazapá)

Luego se puede hacer un resumen de una página explicando:

- En qué consiste el negocio o el cambio que se va a encarar dentro de él (si ya está en marcha).
- Presentar las posibilidades de mercado en el futuro para esta iniciativa.
- En qué se diferencia nuestra empresa en su propuesta respecto a la competencia (grandes ventajas comparativas, innovaciones o novedades de enfoque del proyecto, etc.).
- Expresar el compromiso firme de llevar adelante la propuesta; en qué lapso (horizonte) de tiempo.
- Describir el futuro o porvenir que se imagina conseguir con el proyecto para la empresa y la comunidad en que se apoya el grupo.
- Describir brevemente los principales desafíos y riesgos que se asumen y cómo se estima afrontarlos.

"La producción y comercialización de huevos y carnes de aves es un emprendimiento que surge del Comité de Agricultores de Santa María como una alternativa para generar ingresos en el grupo.
El grupo emprendedor ya cuenta con experiencia en manejo de proyectos productivos de esta envergadura, están trabajando en la producción y comercialización de cerdos desde hace dos años con un resultado bueno que ya está generando sus primeros ingresos al Comité.
El proyecto será instalado en la misma comunidad de Santa María y su área de influencia; con relación al mercado, operará en cuatro distritos del Departamento de Caazapá: Gral. Morínigo, Abaí, Buena Vista y San Juan Nepomuceno, en su etapa inicial, sin descartar la posibilidad de que en el futuro esta área se amplíe más".

Esta carátula se presenta como primera sección cuando se apunta a que el proyecto sea presentado a posibles **socios, programas de apoyo o financiadores**.

b. Presentación de la empresa y del grupo emprendedor.

Esto es un resumen de los elementos esenciales de la guía de diagnóstico trabajada en la idea:

- Características generales del emprendimiento (qué es, para qué se ha montado);
- Área o zona de actuación e influencia;
- Breve reseña histórica de sus inicios, creación, desarrollo, etc.;
- Miembros individuales y/o familiares que lo integran;
- Negocios y/o rubros a los que se ya se dedican y cómo les ha ido;
- Grado de conocimiento y actuación en los mercados;
- Procesos de producción y beneficiamiento en que poseen experiencia;
- El grupo humano, su compromiso con el emprendimiento y la organización interna;
- Las modalidades de administración, financiación y gestión de que disponen;
- Las principales relaciones que tiene con su entorno y los apoyos con que cuentan de instituciones públicas y privadas.

Todo esto debe ayudar a conocer el grupo emprendedor y a entender la identificación del o los asuntos o problemas que se plantearán al trabajar la idea del proyecto.

El resumen debe realizarse en no más de 1-1,5 página.

Esta sección también se prepara cuando se prevé presentar el proyecto a terceros.

Por ejemplo:

"Este Comité se inició como grupo hace cuatro años mediante la parroquia del distrito, luego un año más tarde recibieron asistencia de la DEAG de San Juan Nepomuceno. Con la ayuda de ella se formuló el proyecto de cerdos, que fue financiado con un fondo no reembolsable en un 70% del costo con el Programa de Inversiones Rurales Comunitarias, lo que irá consolidando al Comité.

El emprendimiento funciona como una pequeña asociación conformada por diez familias de pequeños agricultores /as de escasos recursos económicos, que cuentan con un conocimiento regular del mercado de los distritos en que piensan operar, y también con una buena idea de que a través de la capacitación puedan mejorar sus conocimientos.

Para el proceso productivo, en las fincas del Comité se cuenta con suficiente materia prima para la alimentación, que sin duda constituye principal factor de insumo en este tipo de emprendimiento, y con posibilidades de ir aumentando de acuerdo a las situaciones que se presenten.

Sin embargo, para el proceso de beneficiamiento del producto, el Comité ha realizado un levantamiento de datos en los principales puntos de venta (despensas y pequeños supermercados de los distritos citados anteriormente) para que se pueda ajustar a las exigencias de los futuros clientes en cuanto a presentación del producto, embalado, tamaño, peso, etc. También se han analizado con esta encuesta, los días y horas de la entrega y las condiciones de los productos.

El grupo humano está compuesto por familias de escasos recursos económicos, pero por las experiencias adquiridas con la producción y venta de cerdos están muy entusiasmados y convencidos de llevar adelante esta opción de diversificación para generar ingresos adicionales".

c. Análisis de la idea del negocio y objetivos generales.

c.1. La iniciativa / idea de negocio o servicio del proyecto.

¿Cuál es la propuesta empresaria que deseamos desarrollar en la práctica? Enunciar aquí la forma en QUÉ, CÓMO y PARA QUIÉN actuaremos en el marco de la actividad empresaria:

"Producción y procesamiento de huevos y pollos, de calidad garantizada y con marca propia, para comercializar a minoristas (despensas y supermercados) del mercado local y de nuestra zona".

c.2. Descripción de la propuesta empresaria.

¿Qué objetivos generales tenemos? ¿Qué iniciativa vamos a desarrollar?
¿Qué cambios importantes se van a impulsar? ¿Qué novedades puede encarar la empresa? ¿A qué nuevas actividades/negocios piensan dedicarse (dentro o fuera del ramo actual)? La respuesta a estas preguntas definirá bien la propuesta en estudio.
Puede ser que deseemos:

- Crear una empresa alrededor de un rubro o ramo comercial;
- Impulsar un emprendimiento muy lento o caído por reactivarse en el mismo negocio;
- Ayudar a un grupo con su empresa naciente a crecer más rápido;
- Reactivar una empresa en crisis;
- Reconvertir una empresa inviable actualmente;
- Rehacer totalmente un negocio.

Por eso aquí corresponde describir con claridad y concretamente las propuestas centrales que impulsarán al proyecto.

En el ejemplo:
"Nuestro objetivo principal es crear una empresa a partir del actual Comité desarrollando un nuevo negocio de producción y comercialización de huevos y carnes de pollo, aprovechando recursos ya disponibles para producción de cerdos".

Para ayudarse en la fijación de objetivos, consultar el Módulo N° 8, de Dirección.

c.3. El análisis de la cuestión y las mejores soluciones.
Si es que cabe, conviene, realizar un análisis de la estructura del problema o de las cuestiones que el proyecto va a lograr cambiar; o si es una iniciativa, cuáles son los principales obstáculos por enfrentar.
Organizar esto en: causas directas y secundarias, núcleo del problema y efectos directos más importantes que causa.

CAUSAS SECUNDARIAS
- Falta de capacitación de los socios en mercadeo de productos
- Desconocimiento sobre quién fija y cómo se fijan los precios de la zona
- Falta de un equipo de comercialización dentro del Comité.

↓

CAUSAS DIRECTAS
- A los socios les cuesta salir a vender los productos fuera de sus fincas.
- No saben claramente todavía si pierden o ganan al vender los productos.

↓

PROBLEMA O CUESTIÓN QUE REFORZAR
HAY UNA POBRE CAPACIDAD NEGOCIADORA DEL COMITÉ, ESPECIALMENTE FUERA DE LA FINCA PARTICULAR DE CADA SOCIO

↓

EFECTOS QUE CAUSA
- Buena parte de las ganancias quedan en poder de los intermediarios.
- Ambiente de conformismo y de falta de proyección a un futuro de más escala.
- Se fomenta la despreocupación en mejorar la calidad y la presentación.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
A corto plazo
- Conformar el equipo de comercialización dentro del Comité y trabajar sus puntos flojos, con la participación de todos los socios del Comité y el apoyo de técnicos preparados en la materia.
- Realizar estudios de costo de producción, partiendo desde la misma materia prima para alimentación (maíz, soja) hasta la comercialización, para poder establecer correcciones en diferentes etapas dentro del proceso.
- Realizar con el grupo, un análisis económico para determinar puntos de equilibrio; esto permitirá tomar las medidas necesarias para mejorar el lucro de la empresa.

A mediano plazo

- Introducir mejoras permanentes dentro de los procesos de transformación de los productos, basándose en una investigación de la exigencia de los consumidores y de las innovaciones introducidas por los competidores.
- Aumentar el volumen de producción conforme a la demanda y exigencia del mercado local y ver las posibilidades de ampliar el área del mercado, basándose en un previo análisis económico.
- Diseñar la reorganización de la empresa para llegar a una pequeña cooperativa.

Para trabajar los problemas y soluciones, consultar también el Módulo N° 8, de Dirección.

c.4. Justificación de la idea de negocio del proyecto.

La idea es persuadir acerca de por qué la propuesta se ha elegido para concretar o desarrollar mejor los cambios necesarios o deseados por el grupo empresario.
Se trata de entender:

- Para qué hay necesidades del cambio que propone el proyecto.
- Si existen problemas interrelacionados, que se van a solucionar o mitigar adecuadamente con la propuesta del negocio.
- De que existe en el contexto actual una oportunidad evidente e interesante para las capacidades del grupo emprendedor.
- Por qué estas necesidades y oportunidades son elegidas y priorizadas sobre otras.

"Se plantean estas alternativas de solución para nuestra problemática en este nuevo negocio por las siguientes razones:

- Si dentro de un negocio no funciona bien el área de mercadeo, lo más probable que este con el tiempo tienda a fracasar, por más que funcionen bien las otras áreas del negocio, por eso es fundamental resolver bien el mercadeo.
- Si no se manejan bien los costos y el análisis económico, es difícil que el equipo de comercialización pueda determinar correctamente los precios que utilizará.
- Todo esto estará íntimamente relacionado con las fincas y las capacidades de producción, o con la necesidad de introducir modificaciones o correcciones dentro del proceso de transformación, para mantener la imagen de la empresa con los clientes.
- Esto lleva también a la necesidad de enfocar todo de una forma empresarial, con más organización, y pensando en el futuro en conformar alguna SRL, o Sociedad Cooperativa, que obligue más a la gente y nos sirva para obtener otros beneficios".

d. Visión estratégica de la propuesta.

Esta debe ser planteada con los criterios sugeridos en el Módulo N° 1, en su parte de Visiones.

d.1. La misión que asumirá el grupo.

Describir clara y concretamente cuál es el propósito o la misión que el grupo desea asumir con este cambio o replanteo de su empresa.

Puede haber más de un elemento en la misión, y también se puede desdoblar en misión a corto plazo y misión a largo plazo, según los objetivos generales del grupo empresario.

También puede ser que la misión ya esté definida y es cuestión de enunciarla aquí:

Misión a corto plazo para Santa María

- Generar otro ingreso en el grupo asociado, aprovechando las instalaciones disponibles como depósitos, lugar estratégico, silos, molino y mano de obra del cuidador.
- Ganar el mercado ofreciendo productos frescos, sin residuos tóxicos y a precios más accesibles para la gente de nuestra comunidad.

Misión a largo plazo

- Ampliar el área de mercado extendiendo a otros distritos, inclusive a otro departamento, mediante la innovación permanente de la calidad de los productos.

d.2. Horizonte del proyecto.

Conviene determinar el alcance que le daremos a nuestra intervención en el proceso de impulsar cambios o resolver problemas.

Por ello es importante definir un plazo (en meses o en años) en el cual se supone hay buena chance para lograr los objetivos generales del esfuerzo encarado.

Veamos:

"Se estima que el proceso de instalación de sistemas productivos y de ponerlos en funcionamiento adecuado se realizará en el primer año.

Se calcula la vinculación a varios mercados y la aceptación de las distintas formas del producto para el 2° año.

A partir del 3° año se piensa en la expansión del negocio, por lo que a esa altura hay que tener la empresa ya bien organizada y constituida.

De modo que el horizonte de este proyecto es a 3 años".

d.3. Evaluación de la viabilidad de la idea propuesta.

Para saber si nuestra propuesta:

- Tiene posibilidades y chances de funcionar (¿va a ser posible?).
- Si es atractiva o no (¿nos gustará o no el cambio?).
- Posee elementos limitantes muy serios y que debemos corregir.
- Es conveniente, o sea, si los beneficios y ganancias justifican el esfuerzo y

las responsabilidades que vamos a asumir.

Le aplicamos un análisis de FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES/LIMITACIONES
- Es un grupo que tiene muchas afinidades entre sus miembros, existe confianza entre ellos. - Experiencia de trabajo en forma organizada. - Tienen ya conocimientos del sistema de producción a través de la capacitación. - Capacidad suficiente de producción de materia prima para alimentación y a bajo costo. - Ubicación estratégica, sobre ruta asfaltada y en medio de cuatro distritos en donde encuentran los mercados.	- No tienen experiencia en comercialización en huevos y carnes de pollo. - Poco conocimiento de sus competidores. - Falta en el Comité un equipo encargado de la comercialización. - Recursos económicos muy limitados; necesitan de recursos externos.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Actualmente no tienen competidores fuertes en forma local. - Cuentan con suficiente mercado para vender si son eficientes. - Podrían recibir capacitación de varias instituciones de la zona. - Las motivaciones recibidas de las autoridades locales, instituciones y de los demás miembros de la comunidad son altas. - Posibilidad de desarrollar otra asociación más grande como la Cooperativa de San Juan Nepomuceno.	- Que con el tiempo se instale una empresa grande, con capacidad de producir a bajo costo. - Competencia desleal, contrabando de pollos y huevos procedente del Brasil. - Pestes o enfermedades de aves de difícil control. - Factores climáticos adversos que impiden producir materia prima para alimentación (maíz, soja, etc.). - De no disponer del financiamiento externo para concretar el emprendimiento.

"Para el grupo esta idea de negocio tiene posibilidades de ser viable por las siguientes razones:

- Por su ubicación estratégica, está situado sobre una ruta asfaltada y en medio mismo de cuatro distritos en donde están sus potenciales mercados, estiman que el costo de comercialización (transporte) será muy bajo.
- La idea nació de los propios socios del Comité para aprovechar mejor las instalaciones disponibles; además para este negocio se integra la familia entera (padres, madres, hijos /as).
- Basándose en cálculos ligeros, se espera que este nuevo emprendimiento generará ganancias, porque los socios producen suficiente cantidad de granos para convertir en huevos y carne de pollo".

d.4. Identificación y análisis de riesgos.

Del análisis anterior se pueden detectar los riesgos más importantes por asumir en el negocio (comerciales, técnicos, financieros, sociales, legales, etc.). Corresponde identificar bien los factores críticos de mayor impacto, y para cada uno de éstos proponer cómo se va a prevenirlos o superarlos.

"Algunos riesgos que el nuevo negocio puede enfrentar, para lo cual se plantean posibles medidas de prevención:

- Dificultad para conseguir financiamiento	→	Coordinar con la Municipalidad ante SAS, Gobernación y otros entes
- Si en un eventual crecimiento de la empresa resulte difícil su administración	→	Capacitar en una forma sencilla para constituir la empresa. Preparar a un hijo de un productor para ser gerente de la empresa
- Asociar a la empresa productores /as con malas intenciones	→	Elaborar un buen reglamento para aceptar a nuevos socios
- Puede aparecer eventual competidor	→	Mantener o mejorar la calidad del producto y cumplir con los clientes

d.5. Líneas estratégicas que utilizaremos.

Del anterior FODA también es importante aplicar su resultado pensando que todas las estrategias y partes del plan que siguen deben tratar de:

- Usar y desarrollar a fondo las FORTALEZAS
- Pensar en corregir y trabajar para eliminar las DEBILIDADES
- Aprovechar en lo posible las OPORTUNIDADES
- Anticipar y tratar de neutralizar las AMENAZAS

Sobre esta base hay que identificar las LÍNEAS de ACTUACIÓN ESTRATÉGICA que acompañarán al plan que se propone.

Para el ejemplo son:

- Aprovechar la experiencia de trabajo en forma organizada del Comité, pues sus integrantes se conocen bien y tienen conocimientos técnicos del sistema de producción de aves.
- Explotar la ubicación estratégica en donde se va a instalar la empresa, porque le permitirá llegar con facilidad a los mercados.
- Aprovechar la capacidad en la producción de materia prima para alimentación, que tiene ventajas comparativas sobre sus competidores porque ellos compran materia prima.
- Conformar y capacitar dentro del Comité a un equipo encargado de la comercialización de los productos, y del estudio de los eventuales competidores.
- Aprovechar los datos de los consumidores con encuestas para conocer sus exigencias y tratar de cumplirlas para ganar el mercado.
- Aprovechar el respaldo que se tiene de las autoridades municipales y de las instituciones que operan para brindar capacitación; también para integrar al grupo a la Cooperativa de San Juan Nepomuceno para conseguir insumos a precios más accesibles.
- Tratar de ganar una clientela formada mediante la calidad y eficiencia de la empresa, para asegurarse en caso de que con el tiempo se instale otra empresa.

e. El plan de mercadeo.

La finalidad del plan de mercadeo, es establecer los objetivos comerciales por alcanzar y la táctica que se propone para actuar mejor en el nicho elegido.

Por eso se incorpora todo lo investigado durante la etapa de identificación de la idea y algunos estudios que haya que completar, para conocer la clientela, la competencia y el funcionamiento del nicho.

La preparación de la estrategia, táctica y plan de ventas puede ser reforzada consultando en el Manual N° 3, de Comercialización.

e.1. La línea de productos/servicios a que nos dedicaremos.

1.1 Definición de la cartera del negocio.

- Se debe definir cuál es o son los principales productos/servicios que se pretende ofrecer en el futuro o renovado negocio; qué rol cumplen en la cartera de oferta y en qué proporción (%) del total se estima salir a ofrecer cada uno (durante los primeros tiempos).

Producto 1: Pollos parrilleros faenados	2.000 pollos /año	70%
Producto 2: Huevos de 800 gallinas ponedoras	8.000 docenas /año	30%
Esto es para el año N° 1 del Proyecto.		

1.2 Características técnicas.

- Describir en pocas palabras las principales características y rasgos de estos productos o de la forma de brindar estos servicios.

(Ejemplo para un producto: tamaño, medidas, textura, color, estado)

(Ejemplo para un servicio: En qué consiste, duración, habilitaciones)

Pollos parrilleros: Pollos de 50 a 60 días de edad faenados con un peso de 1.7 Kg a 2.0 Kg, nivel de gordura mediano, en estado congelado, envasado en bolsas de polietileno con una etiqueta con datos de consumo y la marca. Huevos: Clasificados como de 1ª calidad los de tamaño más grande y de 2ª calidad los de tamaño más pequeño, envasados en cartones de 30 huevos cada caja, con una etiqueta y la marca.

1.3 Necesidades que cubren.

- ¿Cuál es la necesidad que pretende satisfacer la línea de productos / servicios en el consumidor final? ¿Está en expansión esta necesidad?

"La gente busca cada vez más este tipo de productos, por ser de tipo más casero. Esto es porque son totalmente naturales, equilibrados nutritivamente y más sanos".

1.4 Novedad y ventajas comparativas.

- La línea de productos/servicios que se piensa desarrollar y ofrecer, ¿es algo distinto a lo que ya existe en el mercado? ¿Cuál es su novedad?
- ¿Qué ventajas creen que tienen respecto a los similares que ya existen?

"Tenemos importantes ventajas con estos productos: Por ejemplo, los pollos son un poco más chicos (1.7 a 2 Kg) y con un nivel de baja gordura, lo cual hace que las personas que cuidan su colesterol los prefieran. Además, el gusto es notablemente distinto del pollo industrial. Los huevos también son distintos, por su tamaño mayor y con mucho color en la yema".

1.5 La calidad que se ofrecerá.

- ¿Cómo calificar al producto o servicio respecto a su calidad?
- ¿Se ha realizado alguna prueba para verificar la calidad?
  En caso afirmativo, describir el resultado.

"Consideramos de alta calidad estos productos tanto nutritivamente como por su sanidad respecto a los pollos y huevos de granjas industriales".

1.6 Protección jurídica.

- ¿Es necesario proteger jurídicamente estos productos o servicios (por medio de patentes, marcas, propiedad intelectual)? ¿Qué piensan hacer al respecto?

"Pensamos lanzar y legalizar una marca denominada **Santa María** para identificar y defender nuestros productos".

1.7 Desarrollo futuro de nuevos productos / servicios.

- ¿Se han planteado algunas ideas sobre el desarrollo de productos o servicios que pueden seguir a los que hoy se está tratando de impulsar con el proyecto? ¿Cuál es el "sendero" de su crecimiento futuro en este sentido?

"Si va bien se puede proceder a trozar los pollos e inclusive a venderlos asados en determinados mercados (ferias y fiestas)".

e.2. El segmento de mercado y los clientes que interesan.

Lo siguiente ayuda a descubrir y trabajar el segmento de su futuro mercado,

2.1 Características del consumidor al que llega el producto / servicio.

- Describir brevemente las características de los consumidores a los que llegarán

(Si son personas: edad, recursos económicos, gustos, hábitos, etc.)
(Si son empresas: tamaño, experiencia, prestigio, nivel de exigencia, etc.)

"Las características de los compradores a quienes se piensa vender los productos son:
Carne de pollo: La mayor cantidad de los pollos serán comprados por pequeños supermercados y despensas de los cuatro distritos. Estos son comercios de nivel económico medio a alto, que están acostumbrados a recibir el producto en su negocio; inclusive; de acuerdo a una encuesta, a la mayoría le gusta que se entregue los fines de semana a la mañana. Así mismo manifiestan que la mayoría de sus clientes (señoras o comedores) prefieren pollos de tamaño mediano que oscilan entre 1.8 a 2.0 Kg, no muy gordos.
Huevos: También serán comprados por los despenseros y dueños de supermercados a pesar de que en la zona muy pocos vendedores clasifican sus productos, pero manifiestan que les gusta la idea. También se piensa vender a minoristas de nivel económico bajo que prefieren productos no clasificados; para la feria donde concurre importante cantidad de clientes de distintos niveles prefieren huevos en envase de 12 unidades, por su comodidad de transportar.

2.2 Características del mercado.

- ¿Cuáles son las características de la demanda de sus productos en el mercado en que piensa actuar? ¿Conoce las principales demandas que desean sus potenciales clientes? (acerca de cantidades, calidades, continuidad, presentación, precio, etc.).

"Los potenciales clientes están ubicados en cuatro distritos de Caazapá con una distancia media de 10 Km. Son un total de 82 y 60 entre despensas y pequeños supermercados potenciales compradores de huevos y pollos respectivamente, acostumbrados a comprar en forma semanal, preferentemente los fines de semana en horas de la mañana, y, de acuerdo a la encuesta realizada, compran entre 3 a 9 cartones de 30 huevos por semana, y 1 a 3.5 cajas de pollos de 8 a 10 unidades por semana / negocio.
En los meses pico, como Semana Santa y Fin de Año, estas cantidades se duplican".

- Determinar el volumen aproximado de consumo de sus productos o servicios en este mercado y para determinado período de tiempo (tratar de evaluar esto por medio de algún cálculo proveniente de la experiencia, algún estudio o de una medición indirecta de este consumo).

"La cantidad de consumo de pollos por mes en los cuatro distritos mencionados, es de 3.660 pollos en 60 despensas y pequeños supermercados, de los cuales en la primera etapa se piensa atender a un 5%, lo que significa vender unos 200 pollos /mes.
El mercado disponible para la venta de huevos en los cuatro distritos citados es de 603.8 cartones de 30 huevos por semana, de los cuales se piensa competir un 20% en la primera etapa, lo que significa una venta de 130 cartones de 30 c/u en forma semanal".

e.3. Estudio de la competencia.

Aquí hay que estudiar cuáles son y cómo se comportan los competidores del mercado al que pretendemos ingresar o participar.

3.1 ¿Quiénes son y qué volumen del mercado ocupan?

- Describir los nombres de los principales competidores, tratando de dar una idea del volumen de ventas y de la parte del mercado que dominan.

Proveedores de pollos

Nombre del competidor	Procedencia	Volumen de venta en su mercado / semana	% de este mercado que dominan
AAA	Asunción	11 cajas	10 %
Brasilero	Foz de Iguazú	29 cajas	25 %
Comerciante de Villarrica	Villarrica	34 cajas	30 %
DDD		29 cajas	25 %
Comerciante de Cnel. Oviedo	Cnel. Oviedo	11 cajas	10%
Total		**114 Cajas**	**100 %**

Proveedores de huevos

Nombre del competidor	Procedencia	Volumen de venta en su mercado / semana	% de mercado que dominan
AAA	Villarrica	301 cartones	50
Brasilero	Asunción	18 cartones	2
Comerciante de Villarrica		175 cartones	29
DDD	Cnel. Oviedo	42 cartones	7
Comerciante de Cnel. Oviedo	Colonia Independencia	73 cartones	12
Total		**609 cartones**	**100%**

3.2 Línea de actuación de la competencia.

- ¿Cómo actúa la competencia en los aspectos de producción y operación comercial dentro de estos mercados? En el cuadro que sigue, comparar cómo será la situación de las principales empresas competidoras de este mercado respecto a su emprendimiento, en los diferentes factores que se marcan. Utilizar una escala sencilla de puntaje de 1 a 3 (1= malo o débil, 2 = normal o suficiente, 3= bueno o que se distingue).

FACTORES Indicar qué firma →	La competencia			
	COOP	Comp. Varios	Pollo Brasil.	Santa María
- UBICACIÓN conveniente de la empresa respecto al mercado	1	2	1	3
- ADMINISTRACIÓN. Capacidad para llevar adelante el negocio con eficiencia y orden	3	3	3	1
- EXPERIENCIA. Conocimientos y tradición en la producción de este tipo de rubros	3	3	3	1
- IMAGEN. Reputación empresaria en el mercado que se analiza	3	3	3	1
- DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO. Presencia oportuna del producto en el mercado	2	2	1	3
- LÍNEA DE PRODUCTOS. Diversidad u opciones de productos ofertados en el rubro	2	2	2	2
- CARACTERÍSTICA DE PRODUCTOS. Nivel de calidad de materiales, duración, etc.	2	2	1	1
- CONFIANZA DE LOS PRODUCTOS. Nivel de seguridad de funcionamiento sin reparación	2	2	1	3
- GARANTÍA. Servicios posventa seguros y rápidos ante demandas del cliente	1	1	1	3
- PROMOCIONES. Grado de publicidad y comunicación que se hace de los productos	1	1	1	1

- DISTRIBUCIÓN. Grado de eficiencia y rapidez para entregar los productos al cliente	2	1	1	3
- PRECIOS. Nivel de precios según la época y valores caros/ baratos de los productos	2	2	1	3
- POLÍTICA DE VENTAS. Realización de ofertas, premios, otorgamiento de créditos, etc.	1	1	1	2
- ATENCIÓN AL CLIENTE. Nivel de trato y eficaz atención a los compradores	2	2	1	2

3.3 Ventajas y desventajas comparativas.

- Sobre la base del análisis anterior, ¿qué ventajas e inconvenientes va a tener su futuro negocio frente a los competidores? (marcar los 3 o 4 más prominentes)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- La ubicación cercana al mercado puede hacer que el producto esté disponible. - La calidad será mejor por frescura. - La empresa ofrecerá garantía y presencia ante los clientes. - Los precios de venta serán interesantes y competitivos.	- Algunos competidores tienen un sistema de administración mejor. - Ya tienen la imagen ganada en el mercado. - Tienen más experiencia que nosotros en el negocio.

e.4. Plan de ventas.

A esta altura se puede definir cuáles van a ser los objetivos concretos por alcanzar en el mercado que nos interesa penetrar o desarrollar.

4.1 Metas comerciales.

- ¿Qué parte o porcentaje de participación interesa conseguir en este mercado?
- ¿Cuál es el tiempo que nos va a costar conseguir estos objetivos para cada tipo de producto o servicio del emprendimiento?

Producto (indicar cuál es) →	Huevo	Pollo faenado	Huevo	Pollo faenado	Huevo	Pollo faenado	Huevo	Pollo faenado
Área preferencial de ventas	San Juan Nepomuceno		Gral. Morínigo		Aba-í		Buena Vista	
Vol. de mercado en esa área (N° de cajas por semana).	368	80	120,7	14,4	45,5	8	69,6	12
% de participación deseado por su empresa	19%	4%	25%	12%	35%		21%	
Tiempo que le va a costar conseguir este objetivo	1 año	6 meses	1 año	6 meses	1 año		1 año	

4.2. Previsiones de ventas concretas.

- ¿Qué cantidades y montos pensamos que podemos establecer entonces en estos mercados para nuestros productos y/o servicios? Tratar de establecer algunos valores generales pero realistas de previsión de estas ventas. Detallar, si hace falta, por clientes o por lugares diferentes, qué volumen van a aportar al negocio.

UNIDAD TIEMPO	HUEVO		CARNE DE POLLO		PONEDORAS DESCARTADAS	
	Cantidad por vender (cartones)	Monto G.	Cantidad por vender (kilos)	Monto G.	Cantidad por vender (unidad)	Monto G.
Año 1	3.360	16.800.000	4.320	12.960.000		
Año 2	6.720	33.600.000	4.320	12.960.000		
Año 3	4.200	21.000.000	8.640	25.920.000	800	6.400.000
Año 4	8.400	42.000.000	8.640	25.920.000	1.000	8.000.000

(Continuar si hace falta. Realizar un cuadro aparte para discriminar por épocas o estaciones)

e.5. Estrategia de marketing.

5.1 Política del producto.

Calcular el diseño, los cambios y agregados que conviene incorporar en su producto o servicio, a la luz de los objetivos comerciales propuestos y del análisis anterior de la competencia.

- ¿Cómo va a ser la presentación de sus productos o servicio (envase, envoltorio, embalaje, etiquetas y colores, imágenes)? ¿Por qué razones se hará así y no de otra forma?

"Los **huevos** se presentarán al mercado en envases de cartón de 30 unidades, para las despensas y supermercados. Para las ferias y minoristas también se prepararán en envase de cartón, pero de 12 unidades, por su practicidad de transporte.
El **pollo faenado** será envasado en bolsas de polietileno transparente, para entregar en forma congelada a los clientes de supermercados, y enfriado en las ferias. Las razones de este tipo de presentación son para que los clientes puedan visualizar a simple vista la calidad en cuanto a color, gordura, etc.".

- El nombre comercial o marca: ¿Cuál va a ser? ¿Por qué razones Uds. han elegido esta denominación? ¿Qué relación tiene el nombre con el mercado o con sus clientes?

"Tanto para los huevos como para el pollo, en el envase llevará la inscripción de **Comité Santa María** de Gral. Higinio Morínigo, y los clientes pueden comprobar que son productos de la zona y asegurarse de que los productos son más nuevos, frescos y naturales. Además con mayor facilidad podrán sugerir o reclamar eventualmente. También en el futuro se piensa colocar en cada huevo un logo del comité para identificar mejor el origen del producto".

- Respecto a las garantías del producto: ¿Han pensado cuáles serán (criterios sobre devoluciones, cambios, reparaciones gratuitas), y de qué forma ofrecerlas a sus clientes?

"La empresa se responsabilizará de que, por cualquier motivo, no salga de sus instalaciones un producto de mala calidad. En ese caso la empresa reemplazará por otro nuevo en forma gratuita al comprador, si este presenta todas las evidencia de que el producto recibido no fue de la calidad garantizada por la empresa".

- Servicios posventa: Calcular si corresponde, el ofrecer algún tipo de servicio de mantenimiento, reparaciones, capacitación para operar o reforzar una habilidad determinada de sus clientes en la utilidad de sus productos y servicios.

"En las ferias vamos a presentar algunas cartillas con recetas de comidas a base de huevo".

5.2 Política de precios

A la hora de fijar los precios para sus productos /servicios es importante saber con qué criterios se va a tomar esta definición. Para esto es necesario conocer:

- Los costos de producción/elaboración y de comercialización que se estimen para los productos y servicios (ver para esto el punto "Costo" en el Plan de Producción que sigue).
- Tabla o serie de precios de años anteriores en el mercado que interesa.
- Los precios de venta de la competencia para productos similares o sustitutos.
- Otros factores que ayudan a definir precios (estrategia del producto dentro de una línea, valoración de los clientes frente a un producto novedoso, etc.).

LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA
(por unidades parecidas o iguales a nuestro producto o servicio)

Nombres o marcas de competencia	Carne de pollo G./Kg	Huevos G./ cartones
AAA	3.200	
Brasilero (Contrabando)	2.700	5.500
Colonia Independencia		6.000
DDD	3.100	5.500
Comerciante de Villarrica	3.200	6.000
PROPUESTA BASE DE PRECIOS PROPIOS		
PRECIOS DE REFERENCIA ELEGIDOS →	3.000	5.000 (*)

(*) Huevos: a 5.000 G./ cartones de 30 unidades cada una a mayoristas y a 2.400 G./ cartón de 12 unidades al público.

- ¿Qué descuentos se pueden ofrecer por cantidades o por compras programadas? ¿A partir de qué cantidades o montos en dinero?

"La empresa podrá ofrecer descuentos a los clientes a partir de 30 a 40 cajas de huevos o 50 kilos de pollo en caso de pago al contado, o si el cliente se encarga de retirar del mismo local. El descuento se hará basándose en el costo de producción de ese momento.

- ¿En qué situaciones o épocas conviene bajar o subir los precios?

"Los precios variarán de acuerdo a la época; lo más probable que en los meses de agosto y setiembre se tenga que bajar los precios inclusive hasta los límites de los costos, porque en ese tiempo hay mucha producción en todo el campo; y en las proximidades de las fiestas de fin de año y de Semana Santa normalmente suben los precios por la demanda que se tiene".

- ¿Hasta qué punto se pueden bajar los precios sin demasiada pérdida?

"Sobre los costos de la fecha se puede bajar hasta a 2.700 G. /Kg el precio del pollo y hasta a 4.500 G. / cartón el huevo si los precios de los insumos no varían".

5.3 Política de distribución.

Aquí hay que pensar en la mejor y más conveniente manera de llegar a los clientes elegidos.

- ¿Cuál es la forma elegida para introducir y distribuir prácticamente los productos? Marcar en el cuadro con (xx) la principal y con (x) la menos conveniente.

Entrega/venta a mayoristas	Entrega/venta a minoristas	Venta directa en la calle	Venta por Tel. o correo	Otras formas ( )
XX	X			

- Desarrollar las razones por las que se ha elegido este tipo de distribución (¿por el tipo de negocio, mejor servicio, seguridad, respeto por el producto y la marca, porque es más barato?).

"La razón por la que se elige, principalmente, vender el producto a mayoristas es para reducir el costo de comercialización y también ahorrar tiempo, organizando días y horas para la entrega de los productos. También se prevé vender a minoristas en el mismo local, en donde no incidirá en el costo, y en las ferias agropecuarias, pero después de analizar el costo que implique".

5.4 Política de promoción.

¿Piensan realizar acciones de comunicación para promocionar sus futuros productos o servicios, o para entrar mejor en el segmento de clientes elegido?

- ¿Cuál es el mensaje esencial que les interesa transmitir a sus clientes sobre sus productos o servicios? ¿Cuál es la imagen de su empresa que les interesa posicionar en este mercado?

El mensaje esencial de la empresa para sus clientes será:
"Consuma huevos y pollos sanos y naturales Ñanemaba´e teéva del Comité de Agricultores/as Santa María de Gral. Higinio Morínigo".

- Describir cuáles serán las actividades de promoción y qué tipo de medios se utilizarán (publicidad pagada, hacer un catálogo, relaciones públicas, dar incentivos, premios).

"Las acciones por realizar una vez que esté la empresa próxima a su funcionamiento en este rubro serán:
- Aprovechar los espacios de la radio pagados por las instituciones (Municipalidad, Cooperativa, DEAG, Gobernación) para hacer las promociones.

- Visitar a todos los clientes (despensas y supermercados) mostrando y explicando las cualidades y garantías de los productos.
- Exhibir en el local un letrero grande para que muchas personas puedan conocer los productos y visualizar el mensaje de la empresa".

- ¿Durante cuánto tiempo se piensa invertir esfuerzo y/o dinero en esta promoción?

"La promoción se piensa realizar en forma permanente, ya que no implicaría costo alguno para la empresa, solo esfuerzo, pero que valdría la pena hacerlo".

- ¿Se puede estimar anticipadamente cuál va a ser el costo aproximado de esta inversión?

"Va a ser muy bajo, solo implicará trabajo: preparar los textos para las radios, hacer la cartelera o afiches y la presentación de nuestros productos a los clientes".

f. El plan de producción.

El objetivo aquí es detallar cómo y en qué condiciones se va a producir primaria y/o secundariamente para ofrecer los productos calculados para el plan de mercadeo. También debemos obtener datos precisos de los costos de producción y de algunos indicadores que medirán la factibilidad técnico-económica del negocio.

f.1. El modelo de producción primaria.

1.1 La planificación asociativa para la producción.

- Lo primero aquí es poder diseñar, a partir de acuerdos de los socios dueños, la base de producto en cantidad, calidad y oportunidad que se aportará a la empresa. Esto se puede representar con un cuadro explicativo del tipo siguiente:

Productos	Cantidad de productores	Cantidad por familia	Época de oferta posible	Monto en G. por socio
Maíz	10	2.130 Kg	Nov. / Dic.	430.000
Soja	10	1.190 Kg	Feb./Abril	290.000

1.2 ¿Cuáles serían los principales criterios de planificación conjunta que utilizarían?

El acuerdo entre socios dueños de la empresa es el aporte de maíz y soja, en partes iguales en cada ciclo anual, destinado a la preparación de ración de las aves, y que constituye el principal insumo para la producción de huevos y pollos.
Los cambios o aumentos de estas cantidades se harán:
- En función al mercado de los años futuros.
- En función al clima; si por algún motivo la producción de granos fracasa, se verá modificada la producción o habrá que comprar grano en partes iguales".

1.3 Identificar los principales cambios y/o modificaciones que deberán incorporar en sus fincas para responder adecuadamente al proyecto (en uso del suelo, recursos, modos y demandas de trabajo familiar, etc.)

"Los principales cambios a hacer en las fincas de los socios del Comité son:
- Habilitación de una chacra asociativa modelo del Comité, para investigaciones sobre sistemas de producción de maíz, soja y de recuperación de suelo. En esta chacra se realizarán las prácticas de los socios, para que luego las repitan en sus fincas.
- Planificación de la producción, calculando la tasa de aumento año tras año.
- La recuperación de suelos mediante la implementación de uso de abonos verdes y siembra directa.
- Introducción de variedades e híbridos de alta productividad de maíz y soja, que respondan al manejo combinado de abonos y fertilizantes químicos.
- Calcular un manejo integrado de plagas".

1.4 ¿Cómo y por qué medios se considera implementar estos cambios? (señalar nuevas modalidades necesarias de asistencia técnica y financiación concretas)

"La asistencia técnica se prevé en forma semanal el primer año, a fin que se haga un seguimiento estricto del cumplimiento de los planes previstos, y también para controlar los planes y cambios que se prevén en las fincas de cada uno de los socios.
Para el financiamiento de esto se está gestionando con la Municipalidad conseguir un fondo no reembolsable de la Secretaría de Acción Social".

f.2. El modelo de producción secundaria.

Si la idea plantea agregar valor a los productos primarios hay que revisar aquellos aspectos de la planificación y organización de recursos que permitirán desarrollar el plan productivo que cumpla con nuestra propuesta comercial.

2.1 La localización.

¿Su empresa está instalada en el lugar adecuado para esta etapa? ¿Es necesario efectuar algún cambio o incorporar más lugar de instalación (depósito, sucursal, etc.)?

"Nuestra localización es sobre ruta asfaltada que une las ciudades de Caazapá, Villarrica y San Juan Nepomuceno. Consideramos que la empresa está en un excelente lugar estratégico, porque está ubicado en pleno centro del mercado al que quiere llegar, a una distancia máxima de 10 Km de radio y sobre ruta asfaltada".

2.2 Las instalaciones

¿Qué instalaciones se deben incorporar o qué cambios se necesita realizar a las instalaciones actuales para su próximo funcionamiento?

(Describir los locales y su característica en superficie, materiales, condiciones, etc.)

"Las instalaciones de procesamiento y preparación comercial se ubican en común en el local propio del Comité Santa María, en el que ya está instalado el proyecto de producción y venta de cerdos.
Este predio tiene una superficie de 15.000 metros cuadrados, en donde se asentará el gallinero de 160 metros cuadrados para las aves ponedoras y 50 metros cuadrados para los pollos parrilleros; y contará con sus respectivos bebederos, comederos y nidos para las aves ponedoras.
Existe un depósito de alimentos (para granos y balanceado) de 32 metros cuadrados, y se construirá una caseta para faenamiento y envasado de 16 metros cuadrados en donde se tendrán todas las instalaciones de faenado, preparación y frío necesarias".

- Indicar la demanda que se debe adicionar a la producción actual en términos de suministro de servicios (luz, agua, teléfono).

"Se prevén ampliaciones en instalaciones eléctricas para el sector de los gallineros, así como también de otras para ampliar la provisión de agua corriente para bebederos de las aves, también para la caseta de faenamiento de los pollos. Esto no implica aumento sustancial porque el local ya cuenta con la energía eléctrica y su consumo adicional no sería grande; los costos mayores serían por mano de obra del electricista y del plomero para las instalaciones".

2. 3 Equipamiento y disponibilidad de equipos

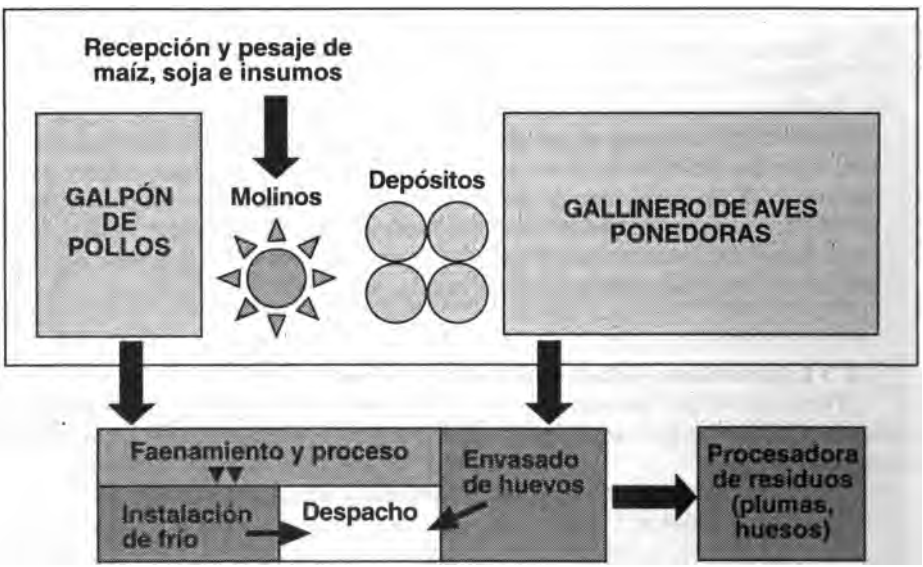
¿Tienen previsto el número y las características de las máquinas, utensilios, herramientas y vehículos que esta etapa va a demandar para, además de los que el emprendimiento ya posee?

Preparar un listado de los equipos (disponibles y a incorporar).

EQUIPAMIENTO	Nº	INDICAR DISPONIBILIDAD	COSTO APROX. A NUEVO (G.)
Molino forrajero c/ motor Nº 3	1	A comprar	1.200.000
Congeladora horizontal de 400 l	2	A comprar	3.000.000
Comederos	48	A comprar	1.344.000
Bebederos	30	A comprar	900.000
Madre artificial	3	A comprar	900.000
Silos metálicos p/ granos	6	A comprar	1.500.000
Bomba de agua	1	A comprar	1.000.000
Estanque de 2.000 litros	1	A comprar	500.000
Cañerías y accesorios de plomería		A comprar	300.000
Carretilla	1	A comprar	75.000
Cables y artefactos		A comprar	800.000
Cortina para rompevientos	4	A comprar	600.000
Pileta inoxidable	2	A comprar	600.000
TOTAL			12.719.000 G.

2.4 Layout o plano de fábrica.

¿Han pensado en qué cambios es necesario hacer en la ubicación de todo su equipamiento en el ámbito de la producción, a fin de organizar mejor y hacer más eficiente el proceso? Describir los cambios y si es necesario hacer un croquis.



2.5 La tecnología a emplear.

- Analizar si el emprendimiento o el nuevo enfoque del negocio le va a imponer cambios en el tipo de producción:

Prepararse para trabajar más en serie	XXXXXXXXXXXX
Trabajar más a pedido de los nuevos clientes	
Recarga de alguna temporada en especial (¿cuál?)	Fiestas y fines de año

- Describir las tecnologías que van a usar o innovaciones en los procedimientos técnicos actuales que estima importante incorporar a esta nueva situación.

"En esta nueva idea de negocio se piensa introducir cambios tecnológicos importantes en la producción primaria (materia prima propia, sistemas de producción integrados con abonos verdes, uso de fertilizantes químicos y control de plagas). En el proceso secundario se organiza la preparación de una ración balanceada nutritiva pero barata, sanitación de aves, etc. Tendremos un extremo cuidado en la limpieza y seguridad de los procesos de beneficiamiento (matanza, limpieza, envasado, enfriado y manejo de los productos hasta la entrega a los compradores)".

¿Qué impacto o diferencia de producción puede obtener con cada uno de estos aportes? (Indicar los cambios de rendimiento, ahorro de tiempo o disminución de costos con alguna medida numérica o en porcentaje).

"Con la implementación de estas técnicas se piensa impactar en el mercado a través de una mejora de la calidad de los productos, porque será por primera vez en esta parte del Departamento que el trabajo a nivel de pequeños productores asociados permite obtener estos productos con un nivel de alta calidad".

¿Qué obstáculos o inconvenientes tiene su empresa para incorporar estas técnicas? ¿Cuánto tiempo llevará hacerlo?

"El principal obstáculo para la implementación de los aspectos técnicos, es la formación de los productores, debido a su nivel de estudios muy bajo.
Para modificar esto se piensan implementar acciones de capacitación de acuerdo al proceso productivo o por etapas. Con este sistema se piensa que al cabo de un año los socios del Comité estarían en condiciones de manejar las técnicas de todo el proceso de producción que se prevén en este nuevo negocio".

¿Se pueden evaluar los costos de estas innovaciones para la empresa? (asesoramiento técnico, capacitaciones, gastos extras, etc.).

Eventos y cantidades	COSTO
- Cursos (6) y talleres (7)	1.900.000 G.
- Giras educativas a dos empresas	450.000 G.
- Instalación y seguimiento a parcelas demostrativas (2)	1.000.000 G.

2.6 El proceso de operaciones.

Si su emprendimiento es nuevo o hay cambios importantes en las etapas del proceso de producción, llenar el cuadro siguiente:

ETAPAS OPERATIVAS	DESCRIBIR SOMERAMENTE EN QUÉ CONSISTE CADA ETAPA	TIEMPO MEDIO
Producción de materia prima	- Planificación de siembras - Revisión y provisión de recursos físicos y de dinero	6 meses por año
Almacenar los granos	- Recepción de granos, secado y limpieza - Almacenamiento en silo - Registro en planillas	1 mes
Elaborar las raciones	- Formulación de raciones - Almacenamiento de raciones	Permanente
Cuidar las aves	- Alimentación y bebida - Cuidado cotidiano y sanitación - Limpieza periódica de gallineros	Permanente
Procesado y enfriado	- Recolección, clasificación y envasado de huevos - Faenado, eviscerado, limpieza, pesaje y envase de pollos - Enfriado o congelado de pollos	Permanente
Comercialización	- Recepción de pedidos y reclamos - Entrega de productos - Evaluación de los procesos y rendiciones de resultados de comercialización	Permanente

Aquí se puede agregar un diagrama de flujo en croquis aparte.

2.7 Los puntos críticos y de peligro.

Identificar en todo el proceso la parte o puntos más críticos (aquellos en que, si algo sale mal, el perjuicio es más grave en pérdidas de tiempo, materiales o dinero). Indicar qué tipo de controles se realizarán para vigilar que esta parte funcione siempre adecuadamente.

"En nuestros procesos hay tres puntos críticos, que pueden ser perjudiciales:
- Asegurar el nivel de producción propia del total de soja y maíz que se precise según el plan de producción de cada año, pues si hay que salir a comprar mucho de esto al mercado, suben los costos y no vamos a poder competir.

- La aparición de enfermedades nuevas y difíciles de erradicar puede perjudicarnos también.
- Trabajamos al final del proceso con frío para congelar el pollo y dependemos de la luz eléctrica, y en una emergencia podemos perder mucha mercadería".

2.8 La escala de trabajo.

En cuanto al nivel de producción que se propone trabajar u operar para el nuevo negocio: ¿cómo estarán funcionando los medios y factores productivos de la empresa? ¿No tienen equipos subutilizados? ¿No habrá sobrecarga de algunos operarios en ciertos momentos? Quienes dirijan, ¿podrán controlar todo el movimiento? Brindar respuestas a estas preguntas.

"La escala está diseñada conforme a la capacidad actual posible de los socios de materia prima (soja, maíz) y esto permite a los 10 asociados producir al principio 2.500 Kg de pollo y los huevos de unas 800 gallinas. Esto podría llegar a aumentar y duplicarse hacia el tercer año.
No hay limitaciones de mano de obra en las fincas; tampoco para atender todo el proceso de beneficiamiento en las familias del grupo.

Si el mercado les planteara una oportunidad que exigiera aumentar "de golpe" su rendimiento, ¿hasta qué punto de producción o proporción se podría hacer esto sin perjudicar la calidad de los productos y/o servicios que ofrezcan?

"Podríamos superar los límites planteados en el punto anterior en no más de un 10-15% para la producción de huevos, y un 20% más la producción de pollos superponiendo las crianzas en el año".

¿Cuál sería en ese caso el factor que probablemente se resentiría primero? ¿Alguna máquina? ¿Faltaría espacio de instalación? ¿Los operarios?

"Limita la infraestructura de gallineros y, por supuesto, la posibilidad de encontrar cofinanciación para expandirnos".

¿Qué medidas convendría tomar en este punto? (aumentar el ritmo, adquirir materia prima anticipadamente, subcontratar equipos, duplicar turnos de trabajo, dejar de fabricar otros productos, etc.)

"Aparte de aumentar las instalaciones, las otras medidas acompañantes son: aumentar la producción de granos en finca y aumentar el rendimiento de las aves por mejor alimento y cuidado. No pensamos que haya que disminuir la producción de cerdos para incrementar este proyecto, salvo que los precios fueran muy bajos".

2.9 Los Indicadores de rendimiento.

¿Cómo se va a medir el rendimiento general del proceso y respecto a cuál factor de producción (la tierra, alguna máquina, la capacidad de trabajo, el tiempo usado, etc.)?

¿Cuál es el nivel normal de este rendimiento, a fin de alcanzar las metas del plan de ventas?

- A nivel de campo, se planea obtener rendimientos medios de maíz entre los 3.500 y 5.000 Kg/há., y para la soja de 2.500 a 3.000 Kg/há. Estos valores son normales en las fincas del grupo, principalmente por los buenos suelos y el cuidado de los cultivos.
- Para las gallinas ponedoras se tendrá en cuenta el porcentaje de postura, y de acuerdo al modelo técnico y al manejo posible de implementar, estará entre un 70 y 80% para la vida útil de 1 1/2 año.
- Para los pollos parrilleros, se espera un promedio de peso vivo de 2 Kg, logrados en 55-60 días, y un consumo de 5,5 a 6 Kg. de alimento por ave terminada.

f.3. El aprovisionamiento y el almacenamiento.

Si hay valor agregado en el proceso de desarrollo del emprendimiento o en la nueva etapa de su negocio, es probable que se necesite calcular o recalcular cómo se mueve el flujo de materias y de productos en la fábrica o dentro de la empresa.

Para esto se puede considerar lo que ya se ha trabajado en la guía de diagnóstico y agregar lo que corresponda en los puntos siguientes.

3.1 Provisión de materiales y suministro de insumos.

Calcular la materia prima y otros insumos que van a necesitar para su manufactura o prestación del servicio en esta nueva etapa.

Primer año	Segundo año	Tercer año
- Maíz: 23.100 Kg - Soja: 11.900 Kg	- Maíz: 23.100 Kg - Soja: 11.900 Kg	- Maíz: 50.000 Kg - Soja: 20.000 Kg

Épocas más convenientes para adquisición de materias primas y por qué.

"Aparte de los granos propios, las compras de concentrados y sanitarios se pueden hacer en cualquier época, sin diferencias de precios".

3.2 Almacenamiento.

Si corresponde al caso, ¿cómo será? ¿Se han previsto cambios en lugares y/o en las instalaciones para el nuevo negocio, de modo que materiales y productos estén a resguardo y seguros?

"Para los granos es importante asegurar que se guarden secos, de modo que, cuando se reciban, se va a habilitar una planchada de secado al sol.
Lo mismo para las raciones ya elaboradas, mientras esperan su uso cotidiano".

¿Qué características y condiciones deben guardar estos lugares de depósito?

"Los silos deben estar aislados de la humedad, lejos de lugares donde se guarden sustancias químicas y libres de yuyos que atraigan roedores.
El local donde estén las instalaciones de almacén y frío de los pollos, debe estar muy limpio y aislado de toda influencia (humedad, acceso de animales e insectos, etc.)".

f.4. Valoración económica de los productos / servicios del negocio

4.1 Costos operativos

- Preparar una idea de costos operativos de dos o tres productos principales, operando a escala normal y ayudándose con criterios del Manual N° 5, de factibilidad económica.
- Importa separar en ellos los aspectos que cambian cuando se aumenta la escala de producción (costos variables) de otros que no se modifican demasiado (costos fijos).
- Tratar de preparar planillas de costos operativos para los productos/servicios principales que va a ofrecer la empresa, aclarando la unidad de producción de que se trata y en qué lapso de tiempo (1 hectárea/año, x Kg. procesado por mes, x labores agrícolas por año, etc.).
- Se pueden establecer los costos de producción primaria y sobre esto los de beneficiamiento, o todo incorporado como se muestra en la planilla siguiente.
- Por último, se estima esto a costo por unidad de producto (Kg de mercadería, frasco o paquete, arada por hora, metro construido, etc.).

A los efectos de mostrar los costos operativos de nuestro ejemplo, se sintetizan en el cuadro los siguientes datos de cálculos realizados por el Comité:

PRODUCCIÓN AGRÍCOLA			
MAÍZ - Base 1 há. = 4.500 Kg		SOJA - base 1 há. = 3.000 Kg	
- Costo total:	843.700 G.	- Costo total:	730.700 G.
- Costo medio por Kg:	187 G.	- Costo medio por Kg:	244 G.

PRODUCCIÓN AVÍCOLA INDUSTRIAL (primer año)			
800 PONEDORAS 3.360 cajas de 30 unidades		2.250 POLLOS faenados 4.500 Kg por año	
- Costo variable:	10.323.133 G.	- Costo variable:	7.004.817 G.
- Costo fijo:	2.815.000 G.	- Costo fijo:	2.815.000 G.
Costo total:	13.138.133 G.	Costo total:	9.819.817 G.
Costo medio x caja de huevos:	3.910 G.	Costo medio por Kg:	2.182 G.

(Los valores de costo se pueden comparar con los precios propuestos de venta).

4.2 Puntos de equilibrio de producción del negocio.

¿Cuál va a ser la cantidad necesaria de unidades de producto a fabricar (por mes o por año) para que el negocio "cierre"? ¿Se puede lograr esto normalmente?

FÓRMULAS A USAR	EJERCICIO PRÁCTICO
Costos fijos totales de un período Precio venta - Costo variable (por unidad) (por unidad)	Para los huevos: $\frac{2.815.000}{5.000 - 3.910}$ = 2.582 cartones Para los pollos: $\frac{2.815.000}{3.000 - 2.182}$ = 3.441 Kg
"Los cálculos indican que, si las cosas salen bien, la empresa ya tendrá lucro en el primer año, y que al negocio le "cierran" los números".	

f.5. Orden, mantenimiento e higiene del proceso.

Es conveniente incorporar al plan aspectos para adecuar el orden y la limpieza de los procesos, para el buen desempeño del personal y para mejorar la imagen de la empresa.

5.1 Orden interno.

Al respecto, ¿cómo dejar preparados los materiales al final de cada jornada o proceso, para reiniciar eficientemente la tarea en el futuro? ¿Quién dirige y controla esto?

"Se piensa organizar un equipo mínimo de personas que trabajan en las instalaciones (cuidado de aves, faenadores, preparadores de producto); cada encargado de su parte, tiene a su cargo la limpieza y el orden día a día".

5.2 Los residuos y la basura.

¿Qué se hará con los residuos o sobrantes de materiales durante o al final del proceso? ¿Cómo proceder con la basura? ¿Habrá lugar y recipientes para su manejo?

"Este es un tema muy importante que deseamos trabajar bien:
- Con los residuos de la producción avícola (estiércol de gallina y de pollos, residuos de ración, granos en mal estado) más las plumas, todo eso se limpia regularmente y se va a organizar su retiro por parte de los socios para incorporar al mejoramiento del suelo de determinadas parcelas.
- Con los restos de la limpieza de los pollos, huevos fallados, etc. vamos a aprovechar para reforzar la alimentación proteica de los cerdos. Para controlar las condiciones sanitarias de esto, se retira diariamente y se procede a cocinar por lo menos 1 hora en recipientes tipo tambores. Esto se agrega a la ración de los cerdos inmediatamente.
- Los líquidos de lavado se conducen por cañerías a una laguna de decantación colocada estratégicamente".

5.3 Mantenimiento general.

¿Cuáles son los equipos que van a precisar mantenimiento y controles preventivos? ¿Cómo se va a hacer esto?

Tipo de equipo o máquina	Tipo de control o mantenimiento	Frecuencia necesaria	Cómo y quién lo debe hacer
- Molino forrajero	Limpieza, ajuste y engrase	Anual	Encargado
- Silos y galpones	Limpieza y reparaciones	Trimestral	Todos
- Comederos/ bebederos	Limpieza y reposición	Permanente	Cuidador
- Freezer	Limpieza y reparaciones	Semanal	Encargados

5.4 Condiciones de higiene.

Al respecto, ¿qué sistema han definido para mantener aseadas las instalaciones y con qué frecuencia se limpian?

"La parte de producción avícola y manipulación de granos está totalmente apartada de la parte de beneficiamiento. La limpieza es cotidiana, y además, cuando termina la crianza de pollos se procede a retirar el estiércol.
La limpieza del local de faena se hace inmediatamente después de cualquier procesamiento, y la del local de preparación de cajas de huevos es diaria".

¿Qué cuidados y reglas deben manejar los operarios para mantener la higiene del lugar y del proceso?

- "La gente que trabaje en los galpones va a tener que hacer limpieza diaria de comederos y bebederos, retiro y quema de pollos/gallinas muertas por cualquier índole; además una fumigación periódica con productos de baja toxicidad para moscas, insectos, ratas, murciélagos y aves.
- Estas personas no pueden ingresar normalmente desde su puesto a la zona de procesamiento.
- Las personas que trabajen en el procesamiento (faena, manipuleo de pollos y huevos, etc.) deberán estar uniformadas, ser aseadas y cuidadosas en todo tipo de tareas que realizan en su puesto (no fumar, higienizarse frecuentemente).
- Cuando se reciban huevos o aves, se tomarán especiales medidas de no introducir ninguna sustancia extraña al área de proceso (uso de pediluvio y cortinas antimoscas).
- Se procede a limpiar rigurosamente todos estos locales en forma diaria".

f.6 Condiciones de seguridad.

6.1 Identificación del riesgo.

¿Cuáles son los principales factores y puntos de riesgo que podrían causar accidentes en su empresa?

"En la parte de producción, está el riesgo del trabajo del molino o de algún accidente con algo pesado que se desprenda o golpee.
Después está el problema de un posible incendio que afecte preferentemente a los galpones.
En la parte faena está el máximo riesgo de cortes con cuchillos y sierras; y finalmente el tema de la electricidad".

6.2 Medidas a adoptar.

¿En qué tipo de medidas se ha pensado para prevenir estos accidentes?

- "Los operarios del molino estarán entrenados en su manejo.
- Se va a establecer cómo proceder y quién hace qué cuando haya alguna alteración o accidente".

¿Qué procedimientos preventivos dispondrá la empresa frente a situaciones de emergencia o accidentes?

- "Se va a disponer de un botiquín sanitario completo para emergencias de accidentes.
- Se va a entrenar a dos personas de las que trabajen en primeros auxilios, con personal de la regional sanitaria.
- Se dispondrá de matafuegos cargados y revisados; bomba para aplicar agua en abundancia y una llave térmica para evitar riesgos con las instalaciones eléctricas".

g. El plan administrativo y financiero.

Para la realización de esta sección del plan se sugiere consultar el Manual N° 6, sobre Administración.

g.1. El control administrativo.

1.1 Sistema de registro y control que llevaremos

¿Cuáles serán los instrumentos administrativos que la empresa va a necesitar incorporar para mejorar el registro de hechos y números para su proyecto?

Tipos de registros	Para qué servirá cada uno	Frecuencia de anotación
De asistencia a los trabajos	Para saber cuánto tiempo aporta cada uno al proyecto, compensar y remunerar o distribuir las ganancias después	Cuando se trabaje
De trabajo en el cuidado de aves	Para organizar los turnos entre los socios y controlar tareas en el gallinero	Diario
De control de entrega de granos al sistema	Registro de aporte de materia prima de cada familia socia	Cuando corresponde
De operaciones de ingreso-egresos	Para control cotidiano de los movimientos de caja	Cuando corresponde
De la cuenta del banco	Ídem	Cuando corresponde
Cuenta de deudores y créditos	Para saber cuánto dinero tenemos por cobrar y tampoco olvidar nuestras cuentas	Cuando corresponde

1.2 Nivel de existencias de stock conveniente.

¿Cuál es la cantidad de materias primas y de productos terminados que conviene disponer almacenados por término medio (semanal, mensual, anual), a fin de atender mejor al proceso y a la demanda del mercado?

> "Para los huevos el negocio trabaja casi sin stock, porque tienen que ser entregados rápidamente para que la mercadería sea siempre fresca.
> Con los pollos, conviene tener en cámaras una reserva mínima normal (por ejemplo 40 - 50 piezas) por si haya que reponer o responder a un pedido urgente".

1.3 Plazos de entrega de los proveedores y a los clientes.

Si corresponde, ¿cuáles van a ser los plazos de entrega de sus proveedores ante un pedido? ¿Qué plazo de entrega van a poder Uds. ofrecer a sus clientes?

> "La mercadería se va a entregar en el momento pactado y en la brevedad posible".

1.4 plazos y formas de pago a proveedores y de cobro a clientes.

¿Han pensado de qué forma arreglar el pago, y a qué plazo medio a sus proveedores? ¿Tiene previstos la forma y plazos de cobro a sus clientes?

Forma y plazo de pago a proveedores	Forma y plazo de cobro a clientes
- Para las compras de concentrado o sales se va a tratar de entregar parte al contado y el resto a 30 días. - Respecto al maíz y soja propios se abonarán al contado como norma.	- A los clientes más conocidos se les puede dar plazo de 15 a 30 días. - A los nuevos clientes, se va a trabajar con un 50% al contado y 50% a 15 días.

1.5 Manejo del dinero.

¿Cómo piensan manejar y mejorar el control de movimiento de dinero para el futuro negocio?

"Por medio de una mínima contabilidad que se base en guardar los comprobantes, registrar todos los movimientos y hacer frecuentes cierres de cuentas (semanales al principio, y luego mensuales). Para el año dos en adelante, pensamos pedir ayuda contable".

g.2. Las inversiones de capital.

2.1 Plan de nuevas inversiones.

Para aquellos casos en que sea preciso calcular Inversiones, ya fuera para empezar o para generar cambios importantes en el proyecto (un equipo, una instalación, una máquina por ejemplo), conviene detallar en qué va a consistir:

TIPO DE INVERSIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	MOMENTO DE APLICACIÓN EN EL PROYECTO
-		

Aclarar las fuentes probables de financiación para esto:

(Como para el proyecto casi todas las inversiones son nuevas, se desarrolla este cuadro en el punto siguiente).

2.2 El inventario de capital y la valoración de la depreciación.

Calcular en un cuadro, y sobre la base de todos los bienes de la empresa que sufren depreciación anual, cuál es su tasa y el total amortizable por ciclo.

Si se van a adquirir nuevos equipos, incorporarlos al cálculo, para apreciar el peso de la amortización para cuando el proyecto esté funcionando a pleno.

Bien amortizable	Valor a nuevo	Valor amort.	Período	Tasa anual
1 Molino forrajero c/motor	1.200.000	80 %	10 años	96.000
6 Silos metálicos	1.500.000	80 %	15 años	80.000
Gallineros, 300 m2	4.800.000	80 %	20 años	192.000
1 Bomba de agua	1.000.000	80 %	8 años	100.000
Depósito, 105 m2	5.000.000	80 %	20 años	200.000
4 Cortinas rompevientos	600.000	100 %	5 años	120.000
Comederos y bebederos	2.244.000	100 %	10 años	225.000
3 Madres artificiales	900.000	80 %	10 años	72.000
Estanque de 2.000 l	500.000	100 %	20 años	25.000
Cañerías, cablerío, etc.	1.000.000	100 %	20 años	50.000
Herramientas varias	200.000	100 %	10 años	20.000
1 Caseta de faenamiento	3.000.000	80 %	20 años	120.000
1 Congeladora horizontal	3.400.000	100 %	10 años	340.000
2 Piletas inoxidables	600.000	100 %	15 años	40.000

VALOR DEL CAPITAL TOTAL
(cuando se hayan realizado todas las inversiones de Capital) = 26.244.000 G.
AMORTIZACIÓN ANUAL = 1.680.000 G.

g.3. Balances de situación.

Para empezar a tratar el tema financiero, es importante disponer de una "fotografía" inicial de cómo está o estaría nuestra empresa en el momento de lanzamiento del proyecto.

3.1 Balance inicial.

Si no se dispusiera, porque la empresa se está creando, conviene hacer un balance de partida del emprendimiento. Aquí se procurará indicar, con las técnicas mínimas de un balance, cómo estará compuesto aproximadamente el ACTIVO (cuánto disponible, cuánto inmovilizado en máquinas o instalaciones, etc.) y el PASIVO (cuánto dinero debemos, si es deuda a corto o largo plazo, etc.).

(Si es posible, utilizar una fecha clave, tipo cierre de campaña o fin de año).

BALANCE	
ACTIVO	PASIVO
Corriente:	A corto plazo:
Fijo:	A largo plazo:
Capital de trabajo para el ciclo: (Activo corriente - Pasivo corriente) =	
Patrimonio: (Activos totales - Pasivos totales) =	

(Realizar en hoja aparte)

(Para nuestro ejemplo, no se dispone de datos previsibles aún, pero se aclara que el grupo tiene una situación de partida sin deudas del negocio de cerdos o de otras iniciativas).

3.2 Indicadores financieros.

Si hubiera balance, se pueden aplicar los siguientes indicadores financieros:

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Razón corriente	Activos corrientes / Pasivos corrientes =	
Razón de endeudamiento	Total pasivos x 100 / Total activos =	
Rotación de cuentas a cobrar (si es comercial)	Cuentas a cobrar / Ventas netas a crédito =	

g.4. Presupuesto de resultados (pérdidas y beneficios esperados en un ciclo)

Seguidamente hay que tratar de planificar, para el ciclo siguiente a este balance, el movimiento financiero probable que se irá generando, tanto por los ingresos por ventas y otros del negocio, como por los egresos de gastos que se van a ir dando mes tras mes (o según sea el período mínimo de control), para poder estimar las pérdidas y las ganancias que esperamos en la empresa.

Hay que ser realistas en este cálculo, pues puede ocurrir que los cambios o las inversiones realizadas demoren en observarse en la producción, o que las ventas al mercado resulten lentas al principio, etc.

Como lo importante es visualizar que el negocio –aun cuando dé pérdidas en el primer ejercicio– irá dando ganancias en un plazo prudencial.

Para observar esto, es posible imaginar un ciclo típico de producción para dentro de 2 ó 3 años, cuando ya el cambio o desarrollo empresarial proyectado esté funcionando a pleno, y entonces esta proyección será útil pues dará una percepción de ingresos/egresos a la escala futura. Se sugiere entonces, de ser posible, hacer las dos estimaciones.

A modo de ejemplo, se muestra cómo debiera ser el tipo de cuadro a desarrollar para hacer este tipo de cálculos. Según el tipo de negocio los períodos serán mensuales, trimestrales, por zafra de producto, o una sola cuenta anual.

PERÍODOS (AÑOS)	1	2	3
INGRESOS PREVISTOS:	Guaraníes	Guaraníes	Guaraníes
- Ventas del negocio (precio x cantidad de productos o servicios)	29.760.000	46.560.000	53.320.000
- Aportes internos de los socios			
- Donaciones y aportes externos	3.370.000		
- Créditos que se reciben			
- Otros ingresos			
Total Ingresos	33.130.000	46.560.000	53.320.000
	Período 1	Período 2	Período 3
EGRESOS ORDINARIOS			
- Proveedores internos (pago a la producción de los mismos socios)	8.024.000	12.015.000	10.855.000
- Proveedores externos (insumos como sales, sanitarios, envases, etc.)	8.664.000	11.961.000	13.898.000
- Sueldos fijos (admin./cuidador)	2.745.000	2.745.000	2.745.000
- Pago trabajos temporales internos			
- IPS (Seguridad Social)			
- Energía	960.000	1.380.000	1.600.000
- Agua corriente			
- Telefonía/fax			
- Fletes y otros gastos transporte	1.440.000	2.400.000	2.160.000
- Comisiones de venta y compra			
- Honorarios profesionales varios			
- Impuestos fijos o anuales.			
- Gastos de mantenimientos normales	500.000	750.000	1.000.000
- Otros (cuota terreno)	200.000	200.000	200.000
Total egresos ordinarios	22.533.000	31.451.000	32.458.000
EGRESOS EXTRAORDINARIOS			
- Estudios de diversa índole	2.370.000		
- Gastos para desarrollar productos (pruebas, ensayos, etc.)	1.000.000		
- Gastos de introducción al mercado (envases y etiquetas iniciales, etc.)			
- Gastos constitución legal y fiscal			1.000.000
- Pago a proveedores de inversiones			
- Pago de intereses créditos y amortizaciones			
- Aportes varios			
Total egresos extraordinarios	3.370.000		1.000.000
Total de egresos estimados	25.903.000	31.451.000	33.458.000

GANANCIAS/PÉRDIDAS del período (Ingresos – Egresos)	7.227.000	15.109.000	19.862.000

Por medio de este cuadro se identifican los períodos más favorables y desfavorables del negocio, y se debe calcular cómo compensar (por ejemplo, comprar insumos antes, anticipar créditos, hacer reservas después de las ventas, etc.).

g.5. Indicadores de resultado económico.

En este punto, y utilizando los datos del costo preparado en el plan de producción u obtenidos del cuadro de resultados del punto anterior, conviene perfilar cuál será el comportamiento económico del negocio.

Para ello, en los casos que sea posible, se utilizarán algunos de los indicadores siguientes:

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Punto de equilibrio (en dinero) (*)	Total costo fijo / M.bruto / Ing. bruto = 4.25 Mill. (1er. año) / 19,88 / 29,76 Mill.	7.028.000 G. Base de venta
Rentabilidad del negocio (en el ciclo concreto)	Margen neto / Total capital Inv. = 7.22 Mill. X 100 / 27,24 Mill.	26%
Rendimiento del tiempo (considerar el tiempo total aplicado en el ciclo)	Margen neto / Total jornales propios = 7.22 Mill. X 100 / 800	9.025 G./J.

(*) Para aplicar este indicador será necesario identificar costos fijos y variables en las cuentas del cuadro de resultados.

g.6. Política de aplicación y distribución de los beneficios del negocio.

Finalmente es clave dejar en claro en el grupo cómo se va a remunerar el capital y el esfuerzo invertido de los emprendedores en la empresa. Para esto conviene tener una idea de los aspectos siguientes:

¿Cómo se utilizarán las ganancias netas de los primeros años (1 y 2 años)?

> "Pensamos reinvertir la mitad de las ganancias para tener un fondo que vaya financiando todos los pasos y compras a tiempo".

¿Cómo se estima distribuir ganancias entre los socios? ¿Cómo procederán cuando por cualquier motivo haya pérdidas, y sea preciso "inyectar" más capital?

> "Con la otra mitad se hace un reparto estipulado por nuestro reglamento. Cuando hay que repartir, el 50% se destina a retribuir los aportes de grano que hacemos a la sociedad, prorrateando de acuerdo a la proporción real que aportó cada familia. El 50% restante es para devolver a aquellos miembros del grupo que han trabajado en la atención del negocio, y se hace también en forma proporcional al tiempo total que aportó cada uno".

h. Plan de organización y dotación de recursos humanos.

h.1. La organización participativa.

Partiendo de la premisa de desarrollar el proyecto con plena participación del grupo emprendedor:

- ¿De qué modo los miembros de la empresa se apropiarán de esta iniciativa, y la llevarán adelante como suya?

"En nuestro grupo y con la experiencia que ya estamos llevando, estamos todos muy comprometidos".

- Si se considera escaso el nivel actual de participación (o si el proyecto va a demandar mucha más gente participando que en tiempos anteriores): ¿Cómo se propone motivar a asociados y a nuevos integrantes del grupo a hacerlo? ¿Qué medios y métodos se prevén utilizar?

"No tenemos problemas de este tipo, pero cuando se incorpore alguna persona más a la sociedad, la vamos a integrar al grupo y al trabajo progresivamente y a prueba primero, antes de aceptarlo como socio".

- ¿Cuáles son los principales cambios concretos en el sistema de participación de los asociados que se propondrá implementar al grupo, a fin de asegurar un buen control en el desarrollo del proyecto?

"Con el inicio del proyecto y la organización del trabajo de los equipos, va a haber más reuniones de información, lo cual hará que el control del negocio sea muy estricto, especialmente al principio".

- ¿De qué forma se promoverán nuevos liderazgos para ocupar los cargos dirigenciales futuros en la empresa?

"Eso se va desarrollando en el grupo a medida que trabajamos juntos".

- ¿Por qué medios y acciones se mejorará el comportamiento de los dirigentes en sus funciones específicas de manejo del negocio?

"Por medio de los cursos, las visitas y el relacionamiento con el mercado, los encargados de equipos o dirigentes de la comisión se van capacitando".

h.2. La organización técnica interna.

Tomando en cuenta las personas que integran y participan trabajando en el emprendimiento (ya visto en la guía de diagnóstico):

2.1 Los trabajadores u operarios.

- ¿Qué modificaciones, cambios de puesto, incorporaciones de personas piensan convenientes para su nuevo negocio?

> "Como personal estable se va a instituir el cuidador /sereno. El resto son personas del grupo que se van inicialmente a turnar para hacer todos los trabajos".

- Entonces, ¿cómo quedará el equipo de colaboradores y operarios cuando el proyecto esté funcionando normalmente?

> "Al principio no va a haber puestos de trabajo muy definidos; todos vamos a ayudar y así aprender las distintas tareas del negocio. Después pensamos ir asignando al trabajo de cuidado de galpones un equipo más estable, que se turne. En la faena y atención del local habrá otro equipo, y después habrá algunas personas a cargo exclusivo de la comercialización".

- ¿Qué responsabilidades tienen que cubrir los principales miembros del o los equipos de trabajo con el nuevo enfoque del negocio? (dejar fuera al gerente)

Nombre del puesto de trabajo	Principales funciones a desempeñar y tareas que realizar en el puesto
Equipo de producción	Recibo de granos y preparación de raciones Cuidado de las gallinas y pollos. Recolección de huevos
Equipo de procesamiento y administración	Faenamiento, limpieza y envase. Pollos. Clasificación y envase en cartones de huevos. Limpieza del local. Controlar los números de entrada/salida y rendimientos
Equipo de comercialización	Salir a ofrecer y vender. Tomar encargos, transportar y entregar la mercadería. Cobrar y rendir cuentas

2.2 La gerencia.

¿Existen razones funcionales para crear un puesto de este rango (o por lo menos de jefe o encargado general del negocio)? ¿Cómo se encarará esto en la empresa para desarrollar mejor el proyecto?

> "Para este momento de inicio del proyecto y siendo un grupo pequeño, no es necesario pensar en un gerente. Podría ser cuando el negocio se aumente y nos constituyamos en cooperativa".

¿De qué aspectos convendría que se ocupe preferentemente el gerente en esta empresa?

> "Debe ocuparse de controlar todo el negocio, pero poniendo mucha atención en la comercialización".

2.3 El organigrama.

Todo lo anterior, ¿en qué áreas o departamentos se organiza? ¿Cómo se relacionan estas áreas entre sí y con los niveles de mandos superiores (gerencia, dirigencia)? Se sugiere delinear o preparar un organigrama de la empresa, o del área en la cual se montará el proyecto, según más convenga.

> "Por ser un grupo pequeño, todos estamos controlando y trabajando. Más adelante –si el grupo crece– puede ser que se desarrolle una pequeña comisión de tres personas a cargo de controlar toda la evolución de los trabajos y eventualmente a un gerente".

h.3. Asesoría externa.

¿Qué necesidades de asesoramiento más o menos estable va a demandar el desarrollo de la empresa o de la propuesta de cambio en el período del proyecto?

(Distinguir asesoramiento de necesidades de capacitación breve o específica, que serán tratadas más adelante).

- Tratar de determinar la asistencia con cierto detalle en el cuadro que sigue:

Tipo de asesor o profesional	Para qué área de acción empresaria	Tiempo dedicado (por semana, mes, por tarea)	Costo probable de la asesoría
- Veterinario - Agrónomo - Contable	Crianza y sanidad Producción granos Llevar las cuentas	1 hora x semana 1 día por mes 1/2 día por mes	Funcionarios DEAG

h.4. La dotación del personal.

4.1 La selección.

¿Se ha previsto algún modo de selección de los futuros empleados (si se necesitara para el nuevo negocio)? ¿Cómo se va a hacer esto?

(No corresponde para el proyecto)

4.2 El entrenamiento y la capacitación.

En relación con las demandas anteriores en cada puesto, cuando se tengan decididas las personas que van a cubrir los puestos. ¿Qué aspectos del entrenamiento y la capacitación profesional necesitarán reforzar estos empleados?

(No corresponde para el proyecto)

¿Qué programa de capacitación y entrenamiento técnico útil piensan desarrollar? ¿De qué forma práctica podrán ejecutarlo? (cómo, dónde, cuándo, con quién, etc.)

EVENTOS	Participantes	Duración	Instructores
Cursos:	(2 por familia)	(Horas)	
Recuperación de suelo y siembra directa	22	8	Técnicos de la DEAG
Sistema de producción de maíz y soja	22	6	
Preparación de ración balanceada	22	4	
Enfermedades de aves	22	5	
Sanitación de aves y calendario	22	6	
Clasificación y envasado de huevos	22	8	
Faenamiento y envasado de pollos	22	10	
Taller			Técnicos de la DEAG
Reglamentar equipo de comercialización	22	8	
Modificación del reglamento interno	22	10	
Elaboración de estatutos sociales	22	16	
Elaboración de planillas y registros	22	10	
Elaboración de balance de situación	22	12	
Cuestionario p/ estudio de mercado	22	6	
Gira educativa			Técnicos de la DEAG
Visitar a dos unidades de producción de aves	22	16	
Instalación de parcelas de experimentación	22	8	Técnicos de la DEAG
1 Parcela de maíz	22	8	
1 Parcela de soja	22	20	
Seguimiento a las parcelas	22	6	
Evaluación de resultados			

4.3 El equipo y la motivación.

¿De qué modo se piensa motivar y estimular al personal de trabajo para generar un compromiso más serio con el emprendimiento o con los cambios que se propone en este plan?

> "Con el sistema de retorno que tenemos en el grupo está bien. Entendemos que a medida que nos capacitemos y el proyecto dé resultados, nos vamos a entusiasmar y comprometernos más".

¿De qué modo y formas concretas se podría incentivar al personal rentado, a fin de aumentar el rendimiento y asegurar resultados de calidad?

(No corresponde para el proyecto)

¿Qué medidas se podrían introducir para mejorar el relacionamiento –entre sí y con los socios– de los empleados y otros que trabajen en la empresa?

(No corresponde para el proyecto)

i. Los acuerdos societarios y la forma jurídica del negocio/empresa.

i.1. Acuerdo y contrato del negocio.

¿Está definido con claridad quiénes son los dueños socios en este negocio? ¿Hay aportes de capital ya hechos o por hacer de cada uno?

> "Esto es muy claro, los dueños son las diez familias que lo van a crear, ya está en marcha el negocio de los cerdos y se han hecho varios aportes de capital durante nuestra vida grupal".

¿Cuáles son las reglas o acuerdos entre socios sobre los cuales se orientará y guiará el negocio? ¿Es necesario hacer un contrato que aclare esto?

> "Tenemos nuestro reglamento general, sobre la forma de actuar y funcionar el grupo. Tiene partes específicas para atender el negocio de los cerdos y vamos a apropiar para que lo de las aves también funcione adecuadamente".

i.2. Definición de la forma y procedimientos administrativos/legales.

¿Cuál puede ser la forma jurídica más conveniente para esta empresa? ¿A quién puede pedir asesoramiento, acerca de la forma que mejor se adapta a su situación y al plan que quieren desarrollar?

> "A nosotros hoy nos parece que una cooperativa pequeña sería el sistema ideal. Pensamos pedir ayuda a la DEAG, que dispone de especialistas en organización de esto".

¿Cuáles son los trámites administrativos que deberán realizar para legalizar integralmente su empresa? (registros en Hacienda, Justicia y Trabajo, Previsión Social, etc.)

Aclarar cuáles ya han realizado o van a hacer en el marco de este plan.

(No corresponde para el proyecto).

Calcular qué gastos supone el proceso de constitución de la sociedad, y el monto de gastos legales de funcionamiento a que estará sujeta la empresa.

(No corresponde para el proyecto).

j. Los planes complementarios.

j.1. Plan de puesta en marcha del emprendimiento o de la propuesta.

La idea aquí es poner en claro cuáles son los primeros pasos que dar y con qué orden lógico, a los efectos de aplicar la propuesta del proyecto.

Según su carácter, esto puede significar la identificación de las acciones previas a la puesta en marcha de un emprendimiento, o del cambio productivo/organizativo/ administrativo que se pretende implementar en las empresas ya creadas.

Ejemplos de este tipo pueden ser los que siguen:

1.1 Estudios previos y desarrollo inicial.

Es frecuente que haya que invertir en uno o varios aspectos que aseguren la viabilidad y consistencia de la propuesta. Si fuera preciso, hay que considerar tiempo y dinero para:

- Estudios y sondeos de mercado en detalle (que no se han realizado aún);
- Desarrollo y perfeccionamiento de productos antes de lanzarlos al mercado;
- Ensayos de campo o pruebas piloto de procesos fabriles, junto a su cálculo de factibilidad económica;
- Reorganización interna de puestos y personal de la empresa.

Para nuestro caso, ¿cuáles son los principales estudios que considerar? ¿Cuánto tiempo llevaría realizarlos? ¿Quién puede hacerlos? ¿Qué costo estimado pueden tener?

> "Por suerte, el estudio de mercado ya fue hecho para esta etapa. Lo que nos falta es experimentar más en la finca educativa, para lograr aumentos en los cultivos de maíz y soja, así se dispone de más grano barato para las aves".

1.2 Trámites de constitución empresaria inicial.

Tal como se anticipa en el punto anterior, la constitución de la sociedad mercantil puede acarrear un proceso laborioso. Hay que tener en claro los primeros pasos para evitar quedar expuestos a un competidor o a controles administrativos (puestos camineros, inspectores, aduaneros, etc.) que pueden perjudicar mucho al grupo empresario y al proyecto.

Aquí hay que identificar: ¿cuáles son estos primeros pasos? ¿Quién nos puede informar y asesorar? ¿Cuánto cuesta la legalización inicial imprescindible y el pago de gestores para acelerarla?

> "Cuando necesitemos –a lo mejor dentro de 2-3 años– legalizarnos como empresa, vamos a pedir ayuda al técnico especialista en organización de la DEAG y también a algunos directores de la Cooperativa de San Juan Nepomuceno. Hemos presupuestado 1.000.000 G. para trámites, por las dudas".

j.2. Plan de capacitación.

Este aspecto debe ser trabajado con cuidado, de modo que se determine e incluya el conjunto de apoyos de capacitación que los integrantes de la empresa (asociados en su calidad de dueños y/o trabajadores) necesitarán recibir durante todo el lapso de desarrollo del proyecto.

Como ya ha sido considerado un punto en organización denominado "Asesorías Externas", entonces hay que identificar bien si, aparte de esto, es necesario introducir en el desenvolvimiento del proyecto otras acciones de capacitación específicas.

Para ello conviene definir: ¿Cuáles serían y en que áreas o aspectos relevantes de la empresa van a actuar? ¿Qué instituciones o profesionales pueden proveerlas? ¿Qué duración aproximada tendrán?

(Esto ya fue desarrollado en el Punto 4.2 de esta guía).

j.3. Plan de contingencia.

El objetivo del plan de contingencia es prever una salida razonable en caso de producirse alguna perturbación fuerte o fracaso grave del proyecto empresario o de los cambios que se intenta vehiculizar con nuestros planes.

Aunque pensar esto al impulsar el proyecto es desagradable, conviene hacer un plan que analice y prevea las siguientes situaciones extremas:

3.1 Salida de socios.

Por cualquier tipo de razones (desconfianza, descreimiento en el proyecto, inconveniencia, etc.). Determinar cómo se retiran, qué pueden retirar, según qué condiciones estatutarias.

> "Nosotros por experiencia hemos puesto en el reglamento que el socio que desea retirarse tiene derecho a las ganancias del ciclo próximo que se cierra, pero está claramente estipulado que el capital social no puede ser reclamado por socios individuales o grupales, mientras quede un resto constituido de socios en el grupo".

3.2 Eventual ruptura y partición del grupo empresario.

A veces se juntan distintas organizaciones para abordar un proyecto mayor (por ejemplo, varios comités para instalar una industria o abrir un centro comercial) y con el tiempo podrían desentenderse o no lograr que esto funcione.

Si corresponde en este caso, pensar cómo asegurar una separación institucional que no destruya o que permita formar dos futuras empresas.

(No corresponde para el proyecto).

3.3 Liquidación.

También es útil pensar de antemano qué rumbo seguir si el negocio no funciona por cualquier motivo (desapareció la necesidad del producto, no es posible integrarse al mercado, algún evento perturbador de todos los socios, financiación imposible, etc.).

¿Qué se haría con los activos muebles e inmuebles disponibles (inversiones, equipos, materiales). ¿Cómo se repartiría el capital remanente entre los socios finales?

> "No tenemos experiencia, y la idea es que el grupo siga, crezca y que se constituya un capital social que sirva a todas las familias. Si se disuelve el grupo, este capital puede pasar a las manos de otro grupo que desee seguir o empezar nuevos negocios".

3. Elaboración de un cronograma de aplicación del proyecto.

Finalizado el diseño empresarial de factibilidad con los planes parciales considerados previamente, hay que tratar de desplegar en el tiempo previsto del proyecto, cómo y cuándo se van aplicando cada uno de estos aspectos.

Dentro de cada plan se deberán indicar con cierta precisión, las principales actividades que es necesario realizar para concretar las propuestas específicas, y visualizar que el conjunto apunte a lograr los objetivos de todo el proyecto.

Para trabajar esto, conviene convocar a la participación de todo el equipo participante (y eventualmente de más miembros interesados del grupo), para un ejercicio de taller en el que:

- Se preparen papelógrafos marcados con los aspectos y los años o ciclos del proyecto;
- Aparte diseñar tarjetas pequeñas conteniendo las principales actividades identificadas para cada aspecto o plan determinado;
- Tratar de ubicar las tarjetas en el o los ciclos donde corresponda;
- Discutir la lógica de relaciones y el ritmo del proceso planteado.

La ventaja de este sistema es que se podrá observar el conjunto en el tiempo, corregir, eliminar e incorporar cualquier conjunto de actividades dentro del marco del papelógrafo, avanzando hasta obtener un plan general de actividades coherente y posible de realizar por el grupo en su emprendimiento.

El cuadro siguiente ejemplifica la base del papelógrafo sobre el cual pegar las tarjetas:

PLANES POR ÁREAS	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4
COMERCIALIZACIÓN				
PRODUCCIÓN DE CAMPO O FINCA				
OPERACIONES DE PROCESO				
ORGANIZACIÓN Y RR. HH.				
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA				
LEGALIZACIÓN				
PUESTA EN MARCHA				
CAPACITACIONES				
OTROS				

Recién cuando esto esté bastante bien definido como de "intención posible", se debe pasar al próximo punto.

4. Presupuesto y fuentes financieras de todo el proyecto para su evaluación

Finalmente, si el proyecto va a ser presentado a terceros para su financiación parcial/total, va a ser necesario tratar de consolidar todos los números del proyecto completo. Esto supone disponer de una idea bastante aproximada de la evolución de entradas / salidas y de los aportes con que se consolida la parte financiera.

a. La estimación del flujo de fondos relevante.

Los RETORNOS NETOS o RENTABILIDAD del proyecto se analizan a partir de la serie de datos de entradas y salidas del presupuesto de caja de todo el ciclo.

Su preparación requiere la elaboración de una lista bastante ajustada de los aportes de inicio y de la evolución de entradas / salidas que se espera produzca el proyecto en forma cronológica durante la duración estimada (horizonte).

Lo que se denomina flujo de fondos relevante se refiere en general tanto a inversiones, flujos de efectivo (que entran o salen) vinculados directamente al proyecto, como a ahorros o sobregastos generados por su realización.

Hay que considerar cuidadosamente los guarismos de cuenta que se incluirán en el flujo a la luz de los siguientes conceptos:

Inversiones que incluir.

En principio se incluyen como egresos las inversiones de bienes de uso que se aplicarán en parte o totalmente. Para los bienes nuevos al valor de compra y considerando gastos necesarios para su transporte, plantado e instalación en funcionamiento, y para los disponibles al precio actual. Cuando llega el último año considerado para la duración del proyecto, se incorpora a los ingresos el valor residual de los distintos bienes de uso a ese momento, aunque no se concrete su venta en efectivo, para incorporar su aporte al patrimonio neto empresario.

Enfoque financiero del capital.

No se aplican conceptos contables de lo devengado, sino de lo efectivamente percibido, por lo que no se considerarán tasas calculadas de amortizaciones ni de intereses de oportunidad al capital como los que se calcularon en el análisis de factibilidad económica, pues no significan un egreso financiero (ver Manual N° 5). Sí se incluirán los montos de intereses de los créditos asignados al proyecto.

Activos de inventarios preexistentes.

Hay proyectos en los que las ventas del primer ciclo dependerán de inventarios de insumos o materiales que se asignarán al mismo. Por ejemplo, en el engorde de animales, parte de las ventas del primer año pueden originarse en animales que ya estaban en poder de los miembros de la empresa, y se debe incorporarlos equivalentemente como una inversión a su costo de oportunidad, o sea, al valor de mercado que tienen a ese momento, aun cuando no sea un egreso en efectivo. Con el mismo criterio, las compras de ganado del último año quedan incorporadas como un aporte de inventario a los ingresos, aunque no se vendan.

Ingresos y Egresos operativos.

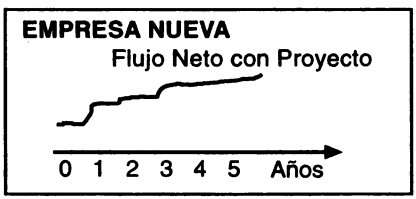
Como lo que interesa medir es la contribución del proyecto al patrimonio neto, tanto al considerar inversiones como los distintos egresos/ingresos corrientes, importa lo que se denomina FLUJO NETO o INCREMENTAL.

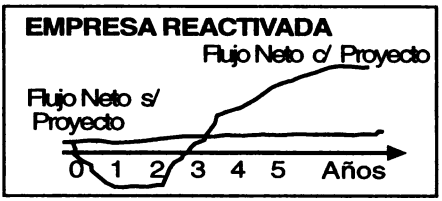
Para el caso de una empresa nueva/negocio inicial, este flujo es la serie de ingresos/egresos identificados como efectivo o inventario, que arrancan desde el principio hasta el final del horizonte.

- Esto razonablemente incluye, por el lado de Egresos, los de bienes de uso involucrados, los inventarios de activos corrientes, todos los gastos ordinarios operativos efectivos del presupuesto del plan de empresa (ciclo por ciclo) junto a gastos extraordinarios de capacitaciones, de estudios, de legalización, etc.

- Por el lado de los ingresos, al valor residual de bienes de uso y activos de inventario al final del proyecto más todas las entradas por ventas generadas por el proyecto.

Pero si es una empresa con trayectoria y otras actividades previas, y que ha desarrollado la propuesta concreta del proyecto, lo que se denomina flujo incremental solo se obtiene de la comparación entre la situación de la empresa "con proyecto" versus la situación "sin proyecto" (cambio versus no cambio en los años de duración estimada). Los esquemas de abajo aclaran el asunto:





Al restar al flujo neto (con proyecto) el flujo neto corriente del futuro de la empresa (sin proyecto), se despejan varios factores que darían lugar a confusión o atribución no correspondiente al proyecto (especialmente por el lado de los costos):

• Los costos de oportunidad: ocurre cuando los recursos asignados al proyecto se toman de una alternativa que compite por los mismos dentro de la empresa (ejemplos de tierras de pastoreo para engorde que antes se usaban para cría, o un galpón que tradicionalmente se usaba para acopio de algodón, pasa a usarse para el procesamiento de granos secos que propone el proyecto).

• Externalidades: sucede cuando se producen interacciones que el proyecto produce sobre otras actividades previas y corrientes. Por ejemplo, en una empresa instalada de acopio y venta de hortalizas en general, al incluir un proyecto específico de beneficio de hortalizas de alto valor (frutilla/tomate), sucede que el tiempo dedicado y el cuidado al proceso de acopio de verduras de hoja se vea afectado.

• Los costos hundidos: Ocurre cuando el proyecto hace uso de instalaciones preexistentes, a las que no se les estaba dando utilidad y no se pueden vender sencillamente en el mercado; o cuando hay capacidad ociosa de maquinaria ya instalada. En estos casos no hay que imputar al proyecto estos costos como inversiones. De hecho, los costos fijos de estos activos (impuestos, limpieza, cuidado, etc.) están siendo pagados corrientemente en la situación sin proyecto.

Duración u horizonte de planeamiento.

Si bien la duración de un proyecto está determinada por la vida útil de los activos intervinientes, la duración total elegida marca el plazo de vigencia del análisis económico para el cual se construye el flujo. De allí en adelante se supone que los fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Para determinar esta duración toman valor otras consideraciones tales como:

• El tipo de proyecto, pues los proyectos agropecuarios (de cría o de plantaciones perennes) maduran y muestran resultados recién desde los 3-5 años, y en cambio una iniciativa de transformación (embutidos, hilado, artículos de cuero) puede lograr la escala pretendida en 2 ciclos.

• La necesidad de que cada proyecto muestre resultados en tiempos menores, pues al mismo se «atan» recursos escasos que se niegan a otros rubros. Esto puede ser el caso para una agencia de desarrollo, que decide en su estrategia –aun en discrepancia con las solicitudes de sus clientes– estimular proyectos que dan rentas menores pero en 2-3 años, versus opciones que recién se estabilizan a los 4-5 años.

• La cultura empresaria de los beneficiarios, los cuales podrían estar muy influidos por un cortoplacismo que les impida (por ejemplo) esperar 2 años antes de repartir ciertos beneficios genuinos o, al revés, manejar el negocio pensando que hay que reinvertir y no esperar rentas antes de los 5 años.

• Más allá de estas consideraciones, desde un punto de vista financiero y por efectos del mecanismo de descuento que se verá más adelante, importan mucho en el flujo los resultados positivos en el mediano plazo. Los montos más alejados (8-10 años) tienen menos peso y relevancia en la decisión inicial de aceptar o rechazar un proyecto.

Aplicación de una moneda constante.

Como el flujo de fondos se extiende a través de tiempos relativamente largos (años) hay que bloquear el posible efecto inflacionario, asentando tanto ingresos como egresos en alguna moneda fuerte más constante, de manera que los valores reflejen el mantenimiento, descenso o aumento de los distintos precios de insumos, servicios y productos involucrados.

Considerando todos los puntos anteriores, se procede a volcar las cuentas de entradas y salidas en un cuadro de flujo de fondos como el siguiente:

CICLOS →	1	2	3	4
INGRESOS -				
EGRESOS - - -				
DIFERENCIAS (+ o -)				

Sobre estas cifras, el departamento encargado de la evaluación financiera de un programa de desarrollo puede aplicar algunos análisis como el VAN, la TIR, el período de repago, de sensibilidad, etc., que veremos más adelante.

b. Fuentes de financiamiento.

Normalmente las agencias de financiamiento aportan fondos en forma de donaciones o líneas para préstamos sobre determinados aspectos (inversiones y materiales, casi nunca mano de obra).

Por otro lado, condicionan aportar fondos en cierto porcentaje del proyecto, y el resto debe salir de otras fuentes (por ejemplo, el Fondo de Desarrollo Campesino financia hasta un 80%, y dona un 12% más en asistencia técnica).

En la medida en que el paquete de financiamiento se construye con aportes propios y donaciones de instituciones, será más factible conseguir el resto en forma de préstamo.

Para observar cómo se constituye la "ingeniería financiera" del proyecto, hay que preparar un cuadro donde figuren las distintas fuentes de origen y los destinos de aplicación que tendrán (el ejemplo, es para una fábrica asociativa de dulces artesanales de frutas):

Destino de aplicación	Fuentes de Financiamiento (Gs.)				Montos totales
	Aportes propios (Monto y %)	Gobernación o Municipal (Monto y %)	Programas Inversiones (Monto y %)	Préstamo FDC o CAH (Monto y %)	
PREINVERSIONES 1. Gira a empresas 2. Sondeo mercado 3. Ensayos campo 4. Prueba proceso 5. Gastos varios					
INVERSIONES 1. Terrenos 2. Titulación bienes 3. Edificios 4. Equipos y Maq. 5. Asesoría Instalar 6. Instalar servicios 7. M. obra instalar 8. Capacitaciones					
OPERACIONES 1. Insumos Prod. 1ª 2. Insumos Prod. 2ª 3. Asist. técnica 4. Mano de obra 5. Gastos de gestión					

CAPÍTULO D
EL ANÁLISIS Y LAS EVALUACIONES TÉCNICAS DEL PERFIL DEL PLAN DE EMPRESA

1. El análisis en el grupo empresario

Finalizadas las tareas del equipo que colaboró en la formulación del perfil del proyecto, se dispondrá –como se señaló más arriba– de un conjunto de borradores de la propuesta.

Entonces la primera actividad de esta nueva etapa del ciclo consiste en el análisis minucioso de lo elaborado por parte del técnico y el equipo del proyecto junto a los interesados: el grupo emprendedor.

a. Modalidad de realización.

Esto se puede encarar en forma de un proceso de validación, consistente en un solo taller o de varias reuniones, en las que se puedan desmenuzar y discutir las partes del plan de empresa, y luego verificar si el proyecto en conjunto es consistente y desarrolla adecuadamente la idea de negocios a la que se aboca.

Aquí es importante tener presente los siguientes criterios:

- Asignar el tiempo suficiente, pues el documento del plan es normalmente largo; puede ser algo novedoso para el grupo y –según la iniciativa– a lo mejor un poco complicado. Es factible que el grupo se reúna un rato cada noche, o una vez por semana durante un mes, etc.;
- Asegurar en cada momento la participación de las personas directamente interesadas, que pueden ayudar a entender o a discutir mejor el proyecto. Es interesante la participación de miembros de las familias, técnicos acompañantes, los referentes de la comunidad que comprenden la necesidad y el sentido del proyecto, etc.;
- Tener un pequeño plan temático por encuentro y que funcionen bien las reuniones (presentaciones, discusiones, sistema de elecciones y conclusiones escritas). Para ello vemos en el próximo punto qué cosas analizar y desde qué óptica considerarlas.

b. Aspectos claves a analizar.

Como se supone que el perfil nació de una idea identificada y validada previamente por los mismos actores, se empieza por los aspectos más generales y esenciales del proyecto.

Los objetivos generales, la problemática y las propuestas estratégicas (FODA, líneas, etc.) serán revisados primero, para ver si el equipo, al reformularlos, produjo cambios de fondo o queda algo por ajustar y aclarar.

Luego se analizan algunos aspectos claves trabajados ya en la identificación de la idea, tratando de analizar cómo desarrolla esto el plan de empresa elaborado, sobre la base de los borradores y de aportes del equipo.

La lista de los 10 puntos siguientes –con sus cuestiones– es orientativa, y ayudará a la mayoría de los tipos de proyectos de M.A.R. que se considere, sin desmérito de que sea preciso incorporar otros puntos de interés para el grupo emprendedor.

1. Sobre los productos comerciales seleccionados por el perfil:
- Si tienen suficientes o buenas ventajas comparativas.
- Qué tipo de demanda tienen para los próximos años.
- Son innovativos y esperamos crecer cómodamente con ellos en el mercado.
- No se espera que aparezcan sustitutos o que el producto caiga en desuso pronto.

2. El punto de la cadena o plaza donde convendría vender:
- El nicho concreto donde venderemos está bien estudiado.
- Se han negociado o anticipado acuerdos con los clientes de mayor interés.
- Se conocen bien las modalidades de venta preferidas, y los datos demandados por el nicho en cantidad-calidad-continuidad.
- Se conoce a la competencia, sus debilidades y fuerzas como para justificar enfrentarla.

3. Los objetivos comerciales y la estrategia de ventas:
- El tamaño del proyecto y las metas calculadas de ventas parecen posibles de alcanzar.
- La línea de productos va a resultar interesante por su calidad y presentación.
- La forma y los canales de distribución son adecuados y económicos.
- Los precios son atractivos para los clientes, y dejan suficiente ganancia.
- La promoción que se ha pensado va a ayudar a ingresar al mercado o aumentar las ventas, y no es muy cara para el emprendimiento.

4. La factibilidad de producción y/o adquisición de materia prima:
- Lograremos cumplir con las demandas de metas y estandarización que nos reclama el mercado estudiado para los productos seleccionados.
- Logramos suficiente capacidad de oferta propia de producción primaria o de capacidad de acopio de los productos en relación al mercado.
- Los cambios por implementar a nivel de fincas son posibles y no producen impactos negativos.
- No se espera el agotamiento o desaparición de fuentes de materia prima en los próximos años.
- El modelo de procesamiento o beneficiamiento presentado: ¿es adecuado? ¿Está bien diseñado en su localización, escala, instalaciones, equipos?

- ¿Hay disponibilidad de técnicas y equipos apropiados para realizar el proceso? ¿Es posible empezar con menos equipos, máquinas más pequeñas o de segunda mano?
- ¿Hay capacidad de montaje, puesta en marcha y ajuste de los equipos y máquinas?
- ¿Las técnicas a incorporar son posibles de dominar y aplicar por los integrantes del grupo o personas contratadas? ¿Hay repuestos de los equipos en el mercado?
- ¿Se pueden realizar normalmente las pruebas y ensayos necesarios para mejorar o desarrollar nuevos productos?

5. El ritmo de evolución del proyecto:

- Las estimaciones de crecimiento de producción, año tras año, son razonables.
- El desarrollo de nuevos productos a introducir al mercado se hace a tiempo.
- Si hay evolución hacia nuevos mercados, está calculada en el momento adecuado.
- Los incrementos de rendimientos propuestos en finca o en la fábrica, son razonables y alcanzables con los esfuerzos calculados.

6. La conveniencia económica del negocio:

- Los costos operativos de los principales productos seleccionados se hallan calculados sobre datos de rendimientos reales, y los precios y cotizaciones de los mercados son ciertos.
- La estimación de entradas y salidas de los ciclos (año 1, año 2, etc.) muestra ganancias que son interesantes.
- Los indicadores económicos (punto de equilibrio del negocio, rentabilidad y rendimiento del jornal cuando el proyecto esté en marcha) hacen atractivo el proyecto.

7. La financiación parece bien calculada:

- El monto del capital fijo necesario es adecuado (ni sobra ni falta), para desarrollar el negocio.
- Las necesidades de capital operativo están bien estimadas (por lo menos para el primer ciclo).
- El presupuesto calculado refleja bastante bien las necesidades de dinero que aparecerán paso a paso.
- Las fuentes de financiación están bien identificadas y sus ofertas son ciertas.

8. La organización y su capacidad de gestión para desarrollar el proyecto de negocio:

- Hay capacidad para establecer contactos y vinculación con el mercado, con los proveedores de insumos y servicios (de estudios previos, de asesoramiento técnico, de apoyo en gestión, de transportes para ir al mercado, etc.).
- Hay actitudes y capacidades para forjar y respetar acuerdos de planificación conjunta de producción en el grupo.
- Existe capacidad para administrar fondos para adquirir las inversiones del proyecto.
- Hay capacidad para la administración necesaria (personas con conocimientos para cubrir áreas mínimas empresariales de comercialización, producción y registro).
- Capacidades propias de la organización para iniciar la financiación, acceder a fuentes crediticias y de administrar fondos en común.
- Hay disposición de la organización para actuar con otras organizaciones similares grupos e instituciones de apoyo al desarrollo.

9. Los riesgos principales y la manera de sortearlos:

- Si la propuesta no pone en riesgo la seguridad alimentaria o los ingresos normales de producción en las fincas de los asociados.
- Los trabajos de instalación y operación del proyecto de negocio no exponen la salud de las personas que actúen en él.
- La financiación propuesta no expone los bienes de los socios (tierras, medios de producción).

10. Análisis de los impactos:

- Los recursos del ambiente no se deterioraran ni contaminarán (suelos, agua, aire, fauna y flora circundante).
- No se deteriora la unidad familiar de finca en todos sus planos.
- No genera situaciones de inequidad de género con sobrecargas de trabajo u otros efectos.
- Afecta o potencia la red social cercana o la vida cultural de la comunidad.
- Genera o -por el contrario- mitiga desequilibrios de poder socioeconómico de la comunidad.

A medida que estos criterios se confrontan con el perfil, aparecen aspectos ausentes, propuestas débiles o incoherentes entre sí, que será necesario discutir y reformular.

Vale la pena hacer un punteo sencillo de los criterios más débiles y tratar de entender por qué ocurren y si esto se relaciona con alguna limitación muy fuerte del grupo (por ejemplo, inexperiencia en los negocios, o sesgo muy fuerte por haber pertenecido a grupos asociativos que se manejaban con otros criterios de organización).

Este es el gran aporte del análisis participativo, que corregirá y acomodará los planes parciales hasta hacer más "factible" y "adecuado" todo el perfil a las posibilidades e intereses del grupo emprendedor.

Al finalizar, el equipo puede ir incorporando los aportes y correcciones, avanzando en un ajuste final del perfil, para su presentación a terceros.

2. La evaluación técnica del plan

Corresponde realizar este tipo de análisis a las unidades de apoyo técnico del programa que esté colaborando, ya fuere en la creación de la M.A.R. o para su relanzamiento en los negocios.

En este punto es posible (y deseable) efectuar varios tipos de análisis:

a. Evaluación del plan desde una óptica empresarial.

Esta consiste en una primera aproximación, que generalmente se hace sobre los "borradores" del plan de empresa, con la finalidad de apreciar la calidad del perfil desde una visión empresaria global, y:

- Juzgar la viabilidad general de cada perfil propuesto por medio de la observación de la coherencia y la fuerza de la idea de negocio por un lado;
- También la relación lógica entre los planes parciales, y la consistencia de la propuesta con las capacidades del grupo emprendedor;
- Identificar principales puntos débiles y/o faltantes, para agregarlos y mejorar la propuesta.

Como es muy importante la lectura y comprensión a fondo del plan de empresa preparado y el conocimiento de los actores, convendría contar con la participación del técnico del equipo que elaboró el perfil y trabajó con el grupo.

Para esta instancia de evaluación, es bueno contar con algunos indicadores cualitativos para profundizar las partes, detectar puntos flojos y también juzgar la calidad del conjunto del plan de empresa.

A modo de propuesta, en el cuadro siguiente se presenta una guía con ocho macroindicadores principales (conteniendo cada uno varios indicadores específicos), que ayudarán a realizar un balance general apropiado del plan.

El tercer macroindicador evalúa en profundidad el grado de desarrollo de los factores más "técnicos" del plan de empresa, y en consecuencia es bastante detallado. Conviene que así sea, pues del adecuado diseño de la "máquina empresaria" se deriva el paso a analizar otros planos de la evaluación (financieros, empresariales legales, sociales, ambientales, etc.).

MACROINDICADORES con sus indicadores puntuales.

A. CALIDAD Y CLARIDAD DEL PROYECTO:

1. Claridad y nitidez en la definición de objetivos (cambios y/o iniciativas).
2. Nivel de desarrollo de la problemática y justificación convincente.
3. Enfoque y relación de los objetivos con la problemática.
4. Carácter innovativo del proyecto (en cualquier plano relevante).

B. CONSISTENCIA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO:

1. Concordancia entre la misión e ideas de negocios con los objetivos planteados.
2. Nivel de profundización al realizar los análisis de FODA y de riesgos.
3. Calidad de las líneas estratégicas seleccionadas para cumplir los objetivos.

C. GRADO DE DESARROLLO DE FACTORES TÉCNICOS DEL PLAN EMPRESA:

Para cada "plan" de la guía, juzgar la presencia y calidad de puntos clave que ayudarán a completar y fortalecer la propuesta empresaria:

PLAN DE MERCADEO:

1. Descripción clara del producto o servicio que se involucra en la propuesta.
2. Presencia de aspectos innovadores en estos productos/servicios.
3. Definición clara del nicho o espacio de mercado que se abordará por algún medio (búsqueda de datos, estudio, etc.).
4. Realización de un análisis claro y concreto de la competencia esperable.
5. El plan de ventas y los objetivos comerciales son claros y concretos.
6. La estrategia de marketing ha desarrollado a fondo las 4 P (Producto-Plaza-Precio-Promoción).
7. Los costos del o los productos/servicios están razonablemente desarrollados.

PLAN PRODUCTIVO:

1. Desarrollo claro y coherente de las modalidades de producción primaria previstas.
2. El inventario de instalaciones, máquinas, equipos, etc. está disponible o se indica cómo estos recursos se ajustarán al proyecto.
3. El layout es adecuado al proceso.
4. Se domina el proceso de operaciones y la tecnología para hacer eficiente la producción secundaria prevista.
5. La escala de trabajo prevista ajusta bien los factores del mercado, provisión de materia prima, maquinarias, personas, etc.
6. Está previsto el aprovisionamiento y almacenamiento seguro y eficiente.
7. Se han contemplado razonablemente las medidas de mantenimiento, higiene y seguridad del proceso.
8. Se ha previsto de mecanismos de control de calidad del proceso y de la producción.

PLAN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO:

1. El sistema de registro y control administrativo es apropiado al nivel empresarial que promueve el proyecto.
2. Las previsiones de inversión son las adecuadas para encarar el logro de los objetivos.
3. El balance inicial y los indicadores financieros habilitan a la empresa a comenzar a ejecutar el proyecto.
4. Hay posibilidades de financiación de inversiones y gastos operativos por parte de agencias, clientes o proveedores.
5. El presupuesto presentado muestra resultados de ganancia razonable.
6. Los indicadores económicos muestran valores interesantes de desempeño.

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS:

1. El modelo de participación es funcional y confiable.
2. Los asociados dueños de la empresa tienen en claro sus responsabilidades con el proyecto.
3. Tienen disponibilidad suficiente de tiempo para el trabajo en la empresa.
4. Hay una definición coherente de las funciones y de los diferentes puestos de trabajo para desarrollar el proyecto.
5. El organigrama es acorde a lo anterior.
6. El nivel de asesoría externa necesario está cubierto.
7. El nivel de idoneidad necesario del personal está cubierto por su experiencia o por la capacitación prevista.
8. Existe capacidad mínima de gerenciamiento y gestión empresarial para desarrollar el proyecto en sus primeras etapas.

PLANTEO JURÍDICO:

1. La forma jurídica actual o decidida es acorde al planteo del proyecto.
2. Se conocen las obligaciones fiscales y legales por asumir en el futuro.
3. Es factible y no hay obstáculos para inscripción empresaria, registro de marca comercial, etc.

PLANES COMPLEMENTARIOS:

1. Se han previsto los estudios previos necesarios para asegurar la viabilidad de la propuesta del proyecto.
2. Están asegurados los medios para financiar el arranque del proyecto.
3. El plan de capacitaciones previsto es acorde a las distintas necesidades o déficit del grupo empresario para llevar a cabo el proyecto.
4. Se ha determinado entre los miembros de la empresa cómo van a afrontar defecciones de socios, pérdidas en el negocio o la liquidación de la empresa.

D. COHERENCIA GENERAL DEL PROYECTO:

1. Grado de ajuste y articulación entre los diferentes planes del punto anterior.
2. Calidad del conjunto de "planes", para responder adecuadamente como un todo a los objetivos y líneas estratégicas.

E. ADECUACIÓN DEL PROYECTO AL ENTORNO:

1. Nivel de aprovechamiento de oportunidades visibles.
2. Propuesta de articulaciones con programas de apoyo financiero y asistencia técnica.
3. Planteo de alianzas y colaboraciones con instituciones locales/amigas/etc.
4. Grado de independencia de precondiciones o de insumos inestables o difíciles de conseguir.

F. NIVEL DE RESULTADOS ESPERADOS:

1. Posibilidad de autogestión del negocio o de los cambios propuestos a largo plazo (cuando termine el proyecto).
2. Las ganancias económicas expuestas durante los ciclos del proyecto justifican el conjunto de esfuerzos invertidos durante el proyecto.
3. Grado de desarrollo de cultura empresarial en el grupo emprendedor al finalizar el proyecto.
4. Ídem respecto a fortalecer la cultura asociativa en el grupo emprendedor.

G. IMPACTOS ESPERADOS (luego de finalizado el proyecto):

1. Valor del proyecto para fortalecer las iniciativas asociativas locales.
2. Valor del proyecto para estimular la economía local.
3. Impacto ambiental (neutro, positivo o negativo).
4. Aportes para mejorar el enfoque transversal de género o etnia.

H. HORIZONTE Y RITMO DE EJECUCIÓN:

1. Ajuste del tiempo total calculado para el proyecto con el conjunto de actividades de los "planes" y los resultados previstos.
2. Calidad de la organización y coordinación de actividades propuestas en el cronograma.
3. Factibilidad razonable de realización de las actividades en los plazos previstos por el cronograma.

Para su aplicación, primero se eligen, se modifican o se agregan los indicadores específicos, apropiando la guía al caso empresario del perfil elaborado (plan de empresa, plan de negocios, planes parciales, etc.).

Luego, para calificar cada indicador puntual, se utiliza una forma cualitativa, utilizando solo tres valores posibles:

1 = bueno, completo, suficiente.
2 = débil, incompleto, falta desarrollar más.
3 = inadecuado, inexistente, hay que desarrollar.

Se puede promediar el puntaje dentro de cada macroindicador y planes parciales, pero no conviene hacerlo en total. De esta forma se identificarán las zonas y aspectos poco sustentables que corregir del perfil, y proveerá una buena visión panorámica del proyecto.

b. Evaluación del carácter emprendedor del grupo.

Junto con la calidad del proyecto, corresponde evaluar al grupo, respecto a sus actitudes asociativas y a su impulsión como emprendedores de negocios.

Para esto, en principio hay que considerar que el carácter de un grupo es algo más que la suma del carácter de las personas que lo integran (con sus aptitudes, actitudes, deseos y conductas).

Y que un conocedor no comprometido, que tome distancia de la actuación de estas personas en conjunto, podrá observar tendencias más o menos claras de la "fuerza emprendedora" y del "afecto por la asociación" que los anima, especialmente a través de expresiones y modos de conducta de las personas más descollantes y con roles de liderazgo en el grupo.

Para poder analizar esto, hay que consultar sobre las conductas y comportamientos en la historia previa del grupo, tratando de inferir rasgos y aptitudes que le impulsarán, bloquearán o desagregarán en su actuación futura como emprendedores.

Si el grupo es muy reciente y no se dispone casi de elementos históricos de juicio, se puede intentar chequear, con los indicadores que se muestran abajo, el carácter emprendedor y asociativo que sus miembros han demostrado en otras iniciativas de la comunidad a la que pertenecen. Esto se debe hacer con cuidado, por medio de una serie definida de entrevistas a referentes de valor.

El cuadro inferior describe un conjunto de macroindicadores de carácter e intencionalidad dirigidos a sopesar esto, y dentro de éstos se incluyen indicadores más específicos:

De AUTOESTIMA:

1. Seguridad y confianza:
   Sentimiento común de saber enfrentar al miedo, a partir de contar con la fuerza y las capacidades del grupo.
2. Autonomía:
   Capacidad del grupo de pensar su camino sin condicionamientos y moverse por cuenta propia.
3. Actitud constructiva:
   El grupo es en general positivo, enfrenta los problemas como desafíos y los fracasos como experiencias; no cree demasiado en la "mala suerte" ni en el "destino marcado".
4. Perseverancia o persistencia:
   Disposición a proseguir empujando con paciencia, hasta lograr los resultados o metas anhelados.

De ASUMIR GRUPALMENTE RESPONSABILIDADES:

1. Nivel de funcionamiento grupal:
   Disponibilidad operativa de sistema grupal y su práctica coherente.
2. Calidad de la participación:
   Grado de compromiso de los miembros en todos sus roles y tareas.

3. Tratamiento de problemas y toma de decisiones:
   Actitud de asumir y tratar adecuadamente los problemas a tiempo y tomar decisiones ejecutivas.
4. Responsabilidades de ejecución:
   Nivel de gestión práctica que el grupo aplica a sus decisiones.

De MADUREZ Y COHESIÓN ASOCIATIVA

1. Gusto/comodidad con la actividad específica:
   Grado de preferencia grupal de gusto, indiferencia o incomodidad por el rubro y las dedicaciones operativas específicas que supone operar el Negocio.
2. De apropiación del proyecto:
   Independientemente del origen de la idea, sentimiento de pertenencia del grupo al emprendimiento específico que están impulsando.
3. Afecto por lo asociativo:
   Nivel de aprecio, indiferencia o incomodidad por la actuación conjunta en un emprendimiento conjunto.
4. Claridad de propósitos y objetivos del grupo:
   Calidad de la visión compartida del grupo respecto a las principales razones por las que permanecen y emprenden juntos.
5. Antecedentes de transparencia y solidaridad:
   Apreciación de las conductas grupales predominantes respecto a "jugar limpio" hacia dentro del grupo y apoyar a compañeros con problemas.
6. Capacidad de autogobierno:
   Disposición de un sistema apropiado de dirigencia. Nivel de idoneidad con que son ocupados los cargos.

De INICIATIVA:

1. Motivación al éxito:
   Compulsión (fuerza interna) a mejorar y a obtener resultados concretos en el porvenir.
2. Creatividad:
   Apreciación positiva dentro del grupo de las soluciones novedosas y valoración de los miembros que suelen proponer proyectos originales.
3. Carácter emprendedor:
   Disposición de iniciativa y coraje para encarar estas situaciones o proyectos novedosos y con cierto riesgo (es lo opuesto a la actitud conservadora).

De CAPACIDAD DE TRABAJO:

1. Carga de trabajo:
   Si el grupo ha demostrado (en conjunto) esfuerzo y compromiso en la realización de sus trabajos en común.
2. Capacidad de concentración en la tarea:
   Grado en que el grupo es capaz de trabajar intensamente en faenas que lo requieran hasta su finalización (una construcción física, elaborar un proyecto, etc.).

De COMUNICACIÓN Y DE TRANSACCIÓN: 1. Capacidades de información: Disposición a aprender en forma sistemática, a partir de informarse adecuadamente. 2. Capacidades de relacionamiento con actores en el entorno: La habilidad del grupo para identificar y trabar relaciones adecuadas con amigos/enemigos/neutros a su visión y proyectos. 3. Capacidades de negociación: Habilidad instalada en el grupo para realizar intercambios, sabiendo qué ofrecer, qué pedir y cómo regatear sin perjudicar la relación.
Sobre DISPOSICIÓN AL CAMBIO Y A ASUMIR RIESGOS: 1. Adaptación al entorno: Grado de realismo con que el grupo maneja sus asuntos y proyectos, respecto a las circunstancias y a las nuevas tendencias de fuerzas del entorno. 2. Previsión estratégica: Capacidad grupal de observar tendencias y de anticipar el futuro, para detectar oportunidades y peligros. 3. Exposición al riesgo: Voluntad grupal de asumir una proporción de riesgos, a fin de acceder a nuevas oportunidades y potenciales ganancias.

El objetivo de este análisis será identificar en un primer paso los aspectos más relevantes de fortalezas y debilidades de la disposición asociativa y del carácter emprendedor, incorporándolos como observaciones al perfil de evaluación.

Para la calificación puntual, del mismo modo que se hizo para calificar el perfil de factibilidad del proyecto, se puede diseñar un "perfil del grupo emprendedor" en una planilla con estos indicadores y aplicarles las tres posiciones valorativas ya vistas, distinguiendo además sobre si los rasgos de carácter/actitudes/aptitudes son aplicables solo al líder, a parte del grupo o a todo el conjunto sin distinción:

A. Solo al/los líderes. B. A líderes y parte del grupo restante. C. En general a todo el resto.	3 = bueno, completo, suficiente. 2 = débil, incompleto, falta pulir más. 1 = inadecuado, inexistente, hay que desarrollar.

Sobre los resultados se procede luego a analizar:

- El nivel de gravedad de las carencias. Si estas parecen déficit fruto de la falta de experiencia y conocimiento, hay que ver cómo encarar el fortalecimiento vía maduración grupal, con capacitaciones sobre la marcha durante la implantación y primeras etapas de ejecución del proyecto. En ese sentido, es necesario devolver el documento al grupo sugiriendo la

incorporación específica de eventos de capacitación y eventos de entrenamiento del plan empresa, considerando el incremento de costos en el flujo de fondos pertinente.

- En cambio, si fueran suficientemente graves (como estar frente a un grupo indeciso, muy pesimista, o evidentemente inadaptado al entorno), conviene poner el proyecto en espera. El procedimiento aconsejable es retornar el plan al grupo con las observaciones pertinentes, proponiendo generar un ámbito firme de discusión, tendiente a la toma de conciencia de que estos enfoques son inadecuados, y que casi con seguridad eliminarían la iniciativa de negocio (y probablemente de cualquier otro proyecto que intenten).

3. Los análisis técnicos ex –ante

Estos tipos de análisis son usualmente encarados por parte de los programas de desarrollo y agencias de financiamiento técnico, las cuales disponen de departamentos especializados o contratan a consultorías para su realización.

Los análisis usualmente desarrollados enfocan los tres siguientes aspectos, los cuales se describen brevemente para el conocimiento y comprensión de los usuarios de este Manual (para mayores detalles consultar obras especializadas sugeridas en la Bibliografía).

a. La evaluación económico-financiera

El objetivo central de esta evaluación es establecer el grado de RENTABILIDAD del proyecto. No hay que confundir esta con el indicador "rentabilidad del negocio", que se prepara comparando las ganancias de un año o ciclo con la cantidad de factor de capital invertido.

La RENTABILIDAD del proyecto se analiza a partir de la serie de datos de entradas y salidas del presupuesto de caja de todo el ciclo, preparado al final del plan de empresa.

A partir de allí, los técnicos realizan los siguientes análisis:

Verificación de los cálculos

Consiste en revisar los valores de cálculo con que se construyeron las entradas y salidas del flujo y verificar si son reales (precios principales de productos e insumos, valores de producción, costos administrativos, etc.).

Esto se hace, pues es frecuente equivocarse en la aplicación de valores irreales o en la construcción de flujo.

Calcular la rentabilidad por indicadores

Se procede a actualizar los números del flujo, convirtiendo los valores futuros de entradas y salidas de próximos ciclos a valores actuales. Esto se hace por medio de fórmulas matemáticas que le quitan automáticamente los intereses que se deben

considerar por usar el dinero en los próximos años y dejan cada valor reducido y actualizado a la fecha inicial.

Luego se aplican fórmulas indicadoras; las más comunes son:

El Valor Actualizado Neto (VAN)

Resta los costos anuales actualizados a los ingresos anuales también actualizados del proyecto, incorporando una tasa de interés "real". Esta tasa se calcula restando al valor normal de la tasa del préstamo el porcentaje de inflación anual (por ejemplo 24% - 8% = 16% de tasa real que aplicar en la fórmula).

Su formulación es:

$$VAN = \frac{\text{Ingresos año 1 - Costos año 1}}{(1 + r) \text{ elevado a la N}} + \frac{\text{Ingresos año 2 – Costos año 2}}{(1 + r) \text{ elevado a N}} + \text{etc.}$$

r = tasa real calculada

N = es el número del período que se considera (año 1, año 2, etc.)

Se entiende que el proyecto comienza a ser rentable cuando no da una cifra negativa, y que habría que elegir proyectos que –a similitud de otros factores de conveniencia– dieran un VAN más alto.

El período de repago

En los proyectos que tienen –por efecto de inversiones importantes al principio– déficit en el flujo de caja durante los primeros años y que luego recuperan la inversión (por ejemplo en las plantaciones de frutales o en modelos de ganadería conviene utilizar este indicador para saber a partir de qué momento estaremos recuperando la liquidez real.

Para ello se hace el descuento o actualización de ingresos y costos de cada período y luego se restan, para obtener el saldo actualizado. Inmediatamente se evidencia que comenzamos a tener ganancia a partir del año en que los saldos son positivos. Es útil cuando haya que comparar dos proyectos de inversión a largo plazo que generan VAN parecidos.

Hacer un análisis de sensibilidad

Consiste en simular condiciones que perjudiquen los valores de entradas y salidas del proyecto, ya fuera durante los primeros años o en todo el ciclo.

Por ejemplo, se puede aplicar la idea de "los precios bajan un 20%". También puede aplicarse sobre el supuesto de que "los costos van a ser 10% más altos", u otras variantes.

Sobre estos supuestos se reconstruye un nuevo flujo, se actualizan estos valores y se les aplican los indicadores anteriores.

De este modo veremos con el VAN o el período de repago hasta dónde soporta el proyecto estas malas condiciones.

Para poder especular rápidamente con esto, es necesario disponer de calculadoras financieras, o recurrir a programas de planillas de cálculo en computadoras, las cuales tienen incorporados los indicadores señalados.

Por medio de este conjunto de análisis, el evaluador económico del proyecto está en condiciones de:

- Sugerir cambios en los rendimientos y uso de recursos, a fin de aumentar la eficiencia y lograr el nivel de RENTABILIDAD que precisa el proyecto en su tiempo de ejecución.
- Es posible que sea necesario replantear al grupo emprendedor cambios en el tiempo (por ejemplo ampliar el horizonte del proyecto a más años, hacer las inversiones en forma más escalonada, ser más prudente con la escala que se propone en los primeros ciclos, etc.).

b. La aplicación del enfoque de género y equidad

Junto a la evaluación económica debemos tomar en consideración la calidad del proyecto para aportar equidad en el grupo y equidad de género.

El eje de análisis es tomar en consideración la cuestión de PARTICIPACIÓN efectiva y activa de diferentes actores en la M.A.R. que estamos tratando de crear o potenciar por medio del proyecto. En consecuencia, las cuestiones básicas para cada paso de desarrollo del proyecto y en el posterior desarrollo del negocio grupal pasan por considerar:

- Quién o quiénes participan o participarán.
- En qué actividades del proyecto y negocio se participa.
- Cómo se efectiviza esa participación (presencia, opiniones, decisiones, actuaciones).

Aplicación en la etapa de definición de la idea de negocio y empresa

- Cuando se proponen y analizan las primeras Ideas para resolver problemas y crear la empresa: ¿en qué medida están en las reuniones los miembros de la familia y las mujeres presentes, opinando y siendo tomadas en cuenta?
- ¿En qué medida el proyecto empresario proveerá alternativas de ocupación para miembros de las familias y otras personas de la comunidad?
- ¿En qué medida las actividades que desplegará la M.A.R. no afectarán el trabajo familiar en las fincas, o recargarán el trabajo doméstico a cargo de las mujeres?

Aplicación en la etapa de preparación del perfil

- ¿Cuál es el grado de participación de las familias en la preparación del perfil y su plan de empresa?
- ¿De qué manera fueron consultadas las mujeres respecto a su rol de apoyo o actuación en la empresa futura?

Aplicación en la etapa de evaluación del proyecto

Este es un momento crucial, y sobre la base de analizar el plan de empresa que el proyecto impulsa se pueden aplicar algunas matrices cuali-cuantitativas para apreciar las formas de participación propuestas y el acceso que pueden tener al manejo de la empresa y a sus productos los integrantes de la familia (y en especial las mujeres).

Se puede aplicar primero un cuadro para evaluar el acceso y control a puestos y roles en diferentes aspectos empresarios de varones y mujeres:

Ámbito	Roles y puestos de la empresa	Cuántas mujeres participan, controlan	Varones participan, controlan
DIRECCIÓN	Presidencia Secretarías Tesorerías Otros puestos		
TRABAJOS	Área COMERCIAL Área ADMINISTRATIVA Área PRODUCCIÓN Área PERSONAL		

El complemento de esto es la aplicación de una matriz de acceso y control a recursos, servicios y beneficios que genere la empresa:

RECURSOS	¿Quién tiene acceso? Varón, Mujer, Niños	¿Quién decide su uso? Varón, Mujer, Niños	¿Qué consecuencias trae esto?
- Materias primas que usa la M.A.R. - Insumos que incorpora			
SERVICIOS QUE INCORPORA - Asist. Técnica - Crédito - Transportes - Capacitaciones - Otros			
BENEFICIOS DE LA EMPRESA - Ganancias monetarias - De otros tipos			

Estas matrices se completan con cruces y número de participantes si cabe.

Aplicación en la etapa de gestión o ejecución del proyecto.

Aquí cabe plantearse la forma y el grado de participación familiar y de las mujeres en la implementación empresaria. Por ejemplo:

- ¿Están los dirigentes actuales dispuestos a abrir espacios en la dirección futura de la empresa a mujeres en pie de igualdad plena con los varones?

- ¿Están los técnicos acompañantes del negocio preparados y acostumbrados a brindar servicios y capacitación tanto a hombres como a mujeres beneficiarios?
- ¿Hay mecanismos en el diseño organizativo que controlen que la participación de las mujeres en la gestión futura de la empresa no se reduzca o debilite?

Desde la óptica de los técnicos evaluadores, y una vez evaluados estos aspectos, se podrán sugerir modificaciones factibles de aplicar para incorporar la visión de equidad familiar y genérica más adecuada al grupo emprendedor en el seno de su proyecto.

c. Impactos y valor sociocomunitario del proyecto

Como se ha destacado al tratar las visiones (Manual N° 1) sobre las que se apoya la concepción de las Empresas Asociativas, ningún emprendimiento grupal rural está separado y aislado de algún entorno sociocultural.

La empresa se establece y se integra como un núcleo organizado de carácter económico en su contexto comunitario, generando una imagen pública, ejerciendo y recibiendo del entorno inmediato un sinnúmero de influencias en términos de transacciones de bienes, situaciones de relacionamiento personal, transferencias de conductas y estilos de acción, etc.

Respecto a indicadores a valorar, hay por lo menos tres cuestiones importantes a considerar en este intercambio sociocomunitario, cada una de las cuales representa un macroindicador:

En el plano de desarrollo económico:

- Carácter del proyecto respecto a atender demandas del mercado local, con bienes/servicios necesarios y de calidad (por ejemplo las ferias de alimentos).
- Valor del proyecto en su capacidad para estimular e influir positivamente en la economía local/regional creando empleo, o haciendo que más agentes económicos (compradores, distribuidores, etc.) ingresen con frecuencia a la comunidad.
- O por el contrario, perjudicar al medio productivo, ya fuere reduciendo el número de agentes participantes o encareciendo bienes que sirven comunitariamente (por ejemplo los precios de la tierra, o de construcciones).

En el plano de la calidad de vida:

- Influencia e impacto en el entorno o en infraestructuras públicas (caminos, espacios de tránsito y recreación, instalaciones de servicios de agua, energía, etc.).
- Cambios que se pueden impulsar en la calidad de vida comunitaria.

En aspectos socioculturales

- Valor del proyecto en términos de testimonio ejemplar para fortalecer las iniciativas asociativas locales, o por el contrario desestimularlas.
- Influencia del proyecto para estimular la participación e integración comunitaria (apoyos a clubes, escuelas, iglesias, etc.).
- Influencia en la comunidad respecto a valores de tipo cultural o estéticos.

Similarmente a análisis anteriores, es posible preparar un perfil en el que se identifiquen los macroindicadores e indicadores pertinentes, y se proceda a evaluar con los siguientes criterios de procedimiento y puntaje:

Impactos positivos	:	(bajos = +1, altos = +2)
Impactos neutros	:	= 0
Impactos negativos	:	(bajos = -1, altos = 2)

d. La sostenibilidad ambiental del proyecto:

Finalmente, se debe considerar la cuestión del impacto ambiental y verificar si el proyecto, tanto en forma directa como indirecta, influye (positiva o negativamente) en el medio ecológico y en la salud de la vida.

La idea de sostenible pasa por suponer que, a mediano y largo plazo, el proyecto no afectará al medio integral en que está inserto (los suelos, las plantas, los animales y la gente).

Para ello cabe observar y analizar con cuidado los factores siguientes:

En el ámbito de la PRODUCCIÓN PRIMARIA

- Si los productos que impulsa se generan con un enfoque y tecnologías más naturales o simplemente agroindustriales de escala.
- Si los itinerarios (prácticas) de cada cultivo o actividad consideran o no formas conservacionistas y de qué nivel respecto al suelo (siembra directa, labranza reducida, etc.).
- Si el manejo de relieve y aguas es un factor a considerar y si se han tomado medidas de ordenamiento y conservación al respecto.
- Si la presencia de sustancias tóxicas a la vida (agrosanitarios) afectará a la flora y fauna que rodea al lugar del proyecto.
- En caso de existir procesos de producción animal en relativa concentración (gallineros, porquerizas, jaulas, etc.), si existe el sistema de limpieza, traslado, proceso y utilización de los estiércoles. Observar el grado de eficacia de este sistema respecto a sanidad ambiental.
- El grado de riesgo que imponen para las personas que trabajan en el terreno el empleo de insumos en los procesos de producción (abonos, fertilizantes, agrotóxicos, etc.) y cosecha.

En el ámbito de los PROCESAMIENTOS FABRILES:

- El uso en el proceso de transformación o fábrica de sustancias peligrosas y contaminantes (como el cromo en industrias del cuero, el conjunto de sustancias "aditivas" autorizadas para agregar a los alimentos, etc.).
- La tendencia o no de tratar de procesar más naturalmente los productos (por ejemplo, lavados con agua y secado al sol, en lugar de lavados con sustancias alcalinas o ácidas).
- La presencia o no de medios de procesamiento de desechos fabriles (para vinazas en caña de azúcar, lagunas de decantación en fábricas y frigoríficos, etc.).

En el ámbito de la SALUD y CALIDAD de VIDA:

- La presencia o no de procesos que pueden afectar la salud de las personas que trabajan en el emprendimiento (contacto y manipulación de sustancias tóxicas, ambientes de excesivo calor o frío, etc.).
- La utilización o no en los procesos de transformación de sustancias no naturales o nocivas para la salud (conservantes como el nitrito, por ejemplo).
- El grado de limpieza y preservación de contaminación que se observa en todo el proceso para los productos creados o elaborados.

Un perfil sencillo de evaluación ambiental

Independientemente de sistemas más elaborados de medición del impacto ambiental, se puede preparar una pequeña matriz conteniendo indicadores respecto a todas las cuestiones marcadas anteriormente.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL								
Tipo de Impacto Ambiental	Princ. Acción causante	Parámetro de Calificación				Posibilidad de mitigación		
		Magnitud		Duración				
		Baja	Alta	Perma-nente	Tempo-ral	Nula	Alta	Baja
SUELO – – – AGUA – – –								
AIRE – – –								
FLORA Y FAUNA – – –								
SALUD HUMANA – – –								

Para llenar la matriz se estiman primero los distintos tipos de impactos tomando a cada componente biótico general (AIRE; SUELO; AGUAS, etc.) como un macroindicador. Luego se procede a identificar como indicador a cada impacto, y el o los factores concurrentes que impulsarán el deterioro destacado.

Posteriormente se evalúa en cada tipo la magnitud del impacto que podría que:

- Afecte sustancialmente y en forma bastante negativa al ambiente y la salud (se debe calificar con –1 ó –2 según el grado de impacto bajo o alto).
- Mejore y equilibre la calidad ambiental y de vida (también se puede usar +1 ó +2 en función del grado de impacto positivo).

PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO

INTRODUCCIÓN EXPLICATIVA

Como ya se ha mencionado en el prólogo general, el Módulo acompaña a la parte conceptual ya descrita, con una parte denominada de práctica para los usuarios.

En esta parte se desarrollan básicamente dos tipos de actividades:

- Un conjunto de EJERCICIOS de taller
- Una serie de APLICACIONES de terreno

EJERCICIOS DE TALLER

Para cada capítulo del Módulo, se describen en esta parte uno o dos ejercicios de práctica. Ellas están diseñadas para el trabajo de taller grupal, aplicando alguna de las siguientes técnicas pedagógicas:

- Lluvia de ideas verbales o con apoyo de tarjetas;
- Trabajos de equipos pequeños, con consignas específicas y plenario posterior;
- Representaciones y teatralización de situaciones de interés;
- Desarrollo de juegos grupales con controles externos;
- Visitas guiadas a distintas situaciones empresarias o a espacios de mercado.

Para cada ejercicio presentado se describe su objetivo, el conjunto de consignas y tareas que lograr, una ficha somera de organización del procedimiento y los tiempos necesarios aproximativos.

Cuando el conjunto de ejercitación se desee aplicar integrado a un curso donde se trate todo el Módulo, se sugiere que del tiempo total (supongamos un taller modular de 3 a 4 días) se destine entre un 30 y 40% para estos trabajos prácticos.

APLICACIONES DE TERRENO

Estas acciones tienen por meta general ayudar a ejecutar distintos tipos de aplicaciones a la realidad de los usuarios, ya sea a modo de participantes de los cursos mencionados, o simplemente como un estudiante que desea poner en práctica los conocimientos que está incorporando por la lectura del Módulo.

Usualmente consisten en la aplicación de metodologías de:

- Toma de información por entrevistas y encuestas;
- Formas de animación (talleres grupales, reuniones con el equipo dirigente);
- Algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones, etc.), que usualmente van acompañadas por algún instrumento de guía, a los efectos de documentar y facilitar la sistematización de resultados del trabajo.

En este sentido se presenta la aplicación, el contexto y momento oportuno para su uso, junto a una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A BASES PARA EL DESARROLLO DEL GRUPO EMPRENDEDOR

EJERCICIO N° 1 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Análisis de las modalidades de propuesta y aplicación de proyectos agropecuarios y agroindustriales, para organizaciones rurales de una región o programa de desarrollo

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller de reflexión por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Los participantes al taller conforman 3 – 4 equipos homogéneos para abordar cada equipo simultáneamente las siguientes consignas:

1. Lectura del capítulo A del Documento sobre Utilización de Proyectos en la M.A.R.
2. Cada equipo analiza para una zona o un programa determinado la realidad respecto a la aplicación del ciclo de proyectos visto en el documento.
3. Luego procede a marcar los principales pasos deficitarios y destacar aspectos en los cuales se ha trabajado bien.
4. Se propone el conjunto de procedimientos por revisar en la estrategia de implementación de proyectos y las medidas más importantes que incorporar.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se incorporarán al análisis los casos tipo M.A.R. involucrados dentro de un espacio geográfico determinado (por ejemplo uno o varios departamentos), o los incorporados a un programa de desarrollo importante (por ejemplo al Proyecto "ALA", de la Comunidad Europea, o las IFIs, del Fondo de Desarrollo Campesino).

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo el ejercicio y aclara cualquier duda;
- Se determina el marco o campo de casos a considerar para 3 ó 4 equipos, ya fuere por zonas homogéneas o por programas. Luego se forman los equipos;
- Trabajo de taller: cada equipo organiza una coordinación y secretaría. El resultado de la discusión se vuelca en papelógrafo;
- Puesta en común: cada equipo elige dos representantes que exponen las conclusiones de sus consignas. Se procede a discutir en plenario inmediatamente, y luego se pasa a otro equipo.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

3 – 4 equipos con 5-7 personas cada uno

De acuerdo al marco de análisis elegido, se hace la conformación de los equipos, proponiendo que cada participante colabore en aquellas situaciones de su conocimiento.

Organización del tiempo

- Presentación del taller: 15 minutos
- Lectura de Documento: 30 minutos
- Trabajo de Taller: 30 minutos
- Puesta en común: 15 minutos por equipo

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B LA IDEA DEL PROYECTO

EJERCICIO N° 2 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Ejercicio sobre identificación y selección de las ideas de proyecto más prometedoras como negocios en el marco de una M.A.R.

TIPO DE ACTIVIDAD

Lluvia de ideas grupal y luego taller por equipos pequeños.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lo reflexionado en el ejercicio anterior, todo el grupo participante del taller presenta una población de casos de su interés de M.A.R.

Seguidamente se procede a seleccionar 3-4 casos relevantes por los criterios que se muestran seguidamente.

Luego, en trabajo de equipo, se procede a:

1. Leer el punto 4 del capítulo B del Documento (la selección de las mejores ideas).
2. Proponer para cada caso, tres ideas de proyectos que parezcan interesantes y accesibles a primera vista para la capacidad del grupo emprendedor.

Proceder a compararlas por los criterios y la matriz de selección de negocios, eligiendo la idea más atractiva por ser desarrollada con un estudio de factibilidad.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Los participantes propondrán y luego elegirán los casos según los siguientes criterios:

- Que dispongan de perfil básico de M.A.R. (respecto al número de integrantes, actuación agropecuaria, agroindustrial y modalidad de propuesta empresaria).

- Que se hallen en etapa de emprendimiento avanzado o empresa ya constituida, pero aún no totalmente consolidada.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo el ejercicio y aclara cualquier duda;
- Se realiza la lluvia de propuestas de casos de valor;
- Se eligen, bajo los criterios de más arriba, tres casos de relevancia e interés común;
- Se reorganizan los equipos y asignan las consignas;
- Trabajo de taller: cada equipo organiza una coordinación y secretaría. La matriz de selección de negocio se vuelca en papelógrafo;
- Puesta en común: cada equipo elige dos representantes que exponen y se procede a discutir en plenario, y luego se pasa a otro equipo.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Los equipos se constituyen con las mismas personas del ejercicio anterior.

Organización del tiempo

- Presentación del ejercicio y lluvia de ideas de casos: 15 minutos
- Selección de casos y equipos, asignación de consignas del taller: 15 minutos
- Lectura de documento: 30 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Plenario de puesta en común: 10 a 15 minutos por equipo (incluye discusión)

EJERCICIO N° 3 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Preparación de un plan del proceso de desarrollo de ideas de negocios y del estudio de factibilidad en una M.A.R., para ser analizado y propuesto a financiación

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Como continuación del ejercicio anterior, los mismos equipos tratarán de diseñar una propuesta de trabajo en su caso, para estudiar y aprobar en forma participativa con el grupo emprendedor la idea seleccionada previamente.

Para esto, en cada equipo se procede a:

1. Leer el punto 3 del capítulo B sobre un plan para estudiar la idea del proyecto.
2. Proponer para cada caso un plan de actividades ordenadas que contemple tiempos, personas participantes responsables y mínimos recursos involucrados (si es posible calcular su costo real).

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN:
Se utilizarán los mismos casos del ejercicio anterior.

FICHA DE ORGANIZACIÓN
Procedimiento
- El coordinador presenta al grupo el ejercicio y aclara cualquier duda;
- Se trabaja en equipos en forma similar al ejercicio anterior;
- Puesta en común de cada plan.

Equipos, integrantes y criterios de constitución
Los equipos se constituyen con las mismas personas del ejercicio anterior.
Organización del tiempo
- Presentación del ejercicio y de las consignas: 10 minutos
- Lectura de documento: 15 minutos
- Trabajo de taller: 30 minutos
- Plenario de puesta en común: 10 a 15 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C EL PERFIL DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIO

EJERCICIO N° 4 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO
Determinación del tipo de perfil y las características del plan empresario de una M.A.R. para impulsar los negocios.

TIPO DE ACTIVIDAD
Taller por equipos pequeños.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO
Se continúa con el ejercicio anterior, pero ahora cada equipo tratará de estimar el tipo de estudio de factibilidad o plan de empresa que propone aplicar a su caso, para llevar adelante el proyecto.
Para ello, en cada equipo se procede a:
1. Leer el punto 1 del capítulo C sobre plan de empresa o de negocio.
2. Determinar el tipo de estudio a aplicar según el carácter y situación de su caso.
3. Identificar las partes y los contenidos de mayor relevancia que contendrá el perfil, justificando por qué es así y para qué agente de desarrollo se prepararía la propuesta.
4. Reconocer quiénes constituirán el equipo del proyecto, y con ayuda de qué agentes externos al grupo.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se utilizarán los mismos casos del ejercicio anterior.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo el ejercicio y aclara cualquier duda;
- Se trabaja en equipos en forma similar al ejercicio anterior;
- Puesta en común de cada plan.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Los equipos se constituyen con las mismas personas del ejercicio anterior.

Organización del tiempo

- Presentación del ejercicio y de las consignas: 10 minutos
- Lectura de documento: 30 minutos
- Trabajo de taller: 30 minutos
- Plenario de puesta en común: 10 a 15 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D EL ANÁLISIS Y LAS EVALUACIONES TÉCNICAS DEL PERFIL DEL PLAN DE EMPRESA

EJERCICIO N° 5 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Práctica de evaluación técnica de un plan de empresa de una M.A.R., a partir de criterios e indicadores específicos.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la formación de los equipos anteriores, estos procederán a realizar una evaluación del plan de empresa de un caso M.A.R., dado para la ejercitación y similar en los tres equipos. Las consignas para el ejercicio actual son:

1. Lectura en equipo de los macroindicadores de evaluación, contenidos en el punto dos (evaluación técnica del plan) del capítulo D del Módulo.
2. A partir de lo comprendido se procede a leer y analizar el plan de empresa dado, punto por punto.
3. Posteriormente, evaluar dicho plan, utilizando para ello un juego de planillas provistas y que contienen el conjunto de macroindicadores e indicadores necesarios para la evaluación apropiada.

TIPOS DE CASOS

Utilizar como base un plan de empresa, no muy extenso (20 páginas máximo) pero completo en el desarrollo de todos los puntos que considera la guía del capítulo C. Los casos más adecuados son los de comercializadoras asociativas o fábricas grupales con procesos de agroindustria o artesanía.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

El coordinador presenta el ejercicio y aclara dudas;
Luego entrega a cada equipo tres ejemplares del plan de empresa por analizar, acompañado por un juego de planillas de evaluación por integrante;
Acompaña de cerca el trabajo de los equipos, aclarando dudas e interpretaciones del plan y de cómo se aplican los indicadores;
El resto del taller es similar a cómo se ha venido operando anteriormente (taller de equipos, y luego plenario de puesta en común).

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similares al ejercicio anterior

Organización del tiempo

- Presentación y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura del plan de empresa, documentos: 60 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos
- Plenario de puesta en común simultáneo: 30 minutos por equipo (incluye discusión)

EJERCICIO N° 6 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Práctica de evaluación del carácter emprendedor del grupo u organización que soporta el proyecto en la M.A.R.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Los mismos equipos retornan a los tres casos asignados en los ejercicios anteriores. Las consignas para el ejercicio actual son:

1. Lectura en equipo de cómo evaluar el carácter emprendedor de un grupo, contenida en el punto 2 (evaluación técnica del plan) del capítulo D del Módulo.
2. Cada equipo analiza para su caso las características de los miembros del grupo, o por lo menos de los dirigentes más relevantes para el proyecto.
3. Aplica y prepara la planilla de perfil de evaluación de actitudes y aptitudes del grupo.

TIPOS DE CASOS

Utilizar como base los tres casos elegidos para ejercicios anteriores

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta el ejercicio, las consignas y aclara dudas;
- Luego entrega en cada equipo un juego por integrante de la planilla de evaluación del perfil emprendedor grupal;
- El resto es similar a cómo se ha venido operando antes (taller de equipos, y luego plenario de puesta en común).

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similares al ejercicio anterior

Organización del tiempo

- Presentación y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura de documentos: 15 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO

ACTIVIDAD N° 1

TÍTULO Y OBJETIVO

Apoyo a la selección de una idea de proyecto en un grupo emprendedor de M.A.R.

TIPO DE ACTIVIDAD

Entrevista guiada

TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Aplicable a los casos de interés y en cualquier situación de desarrollo empresario;
- Es oportuno aplicarla junto al grupo cuando este desee "lanzarse" a los negocios en una etapa inicial de la empresa;
- También cuando una M.A.R. constituida decida impulsar cambios de expansión, relanzamiento o directamente haya que rehacer la empresa.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El responsable toma contacto con el grupo, analiza sus deseos, explica su intención y acuerda la entrevista con las personas apropiadas;
- Prepara un libreto junto a dirigentes para ejecutar un taller grupal. Realiza una recopilación sobre ideas previas que existen en el grupo (como resultado de talleres anteriores, propuestas de ideas de proyectos de instituciones de desarrollo, etc.);
- Se ejecuta el taller en medio día de trabajo con el siguiente programa:
  - Presentación del trabajo y de las personas;
  - Se introduce el tema de cómo plantear y analizar ideas de negocios, relacionando esto con las iniciativas que ya tenga el grupo;
  - El grupo discute en plenario aportando las principales ideas e iniciativas tipo "sueños" que posee. De allí se realiza una selección de las 2-4 ideas más atractivas para el grupo;
  - Después se conforman 2 – 4 miniequipos de 3 - 5 integrantes, cada uno de ellos a cargo de analizar una de las ideas. Para esto utilizará una matriz de selección de negocios apropiada para el caso;
  - Luego se vuelve a una plenaria para compartir los resultados y las impresiones de cada equipo. Se procede a discutir y comparar cada idea, tratando de seleccionar la idea que parece más promisoria a impulsar para la empresa;
  - Realizar una evaluación final del taller y de sus conclusiones.
- Revisión y ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

Participantes, lugar y medios

Todo el grupo emprendedor y técnicos interesados en participar (se destaca la necesidad de que la persona de afuera y los técnicos aporten datos y criterios

pero no intervengan luego en el desarrollo del taller ni en la discusión de selección).

Lugar de ejecución: Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

Medios necesarios: Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

Organización del tiempo

- Preparación del taller y de la matriz a utilizar: 1/2 día
- Tiempo neto de ejecución del taller: 1/2 día
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

ACTIVIDAD N° 2

TÍTULO Y OBJETIVO

Planificación de un perfil de plan de empresa para un caso de M.A.R.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller grupal de planificación y formación del equipo del proyecto

TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

La actividad es continuación de la anterior, para el mismo tipo de situaciones:

- Aplicable a los grupos de base (comités, consorcios, etc.) o empresas M.A.R.;
- Es muy apropiado para situaciones preempresarias en las que el grupo empieza a trabajar su idea de negocio y necesita un plan de empresa. También cuando la empresa ya constituida necesita hacer cambios importantes.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El responsable analiza en plenario grupal, o recibe de referentes del grupo sus demandas de preparación del proyecto. Se procede a definir con precisión las necesidades, los problemas a resolver y los alcances concretos del plan de empresa;
- Procede a preparar una propuesta de plan básico con los elementos que se han detallado en los ejercicios N° 3 y N° 4 de este Módulo;
- Se ejecuta el taller en medio día de trabajo con el siguiente programa:
  . Presentación de las personas y de los objetivos del trabajo de estudio;
  . Planteo de la propuesta del plan básico por dirigentes y el técnico;
  . Trabajo de revisión, análisis en plenario y puesta en común;
  . Discusión sobre la formación del equipo del proyecto y de sus integrantes; discusión sobre la organización;
  . Preparación de un plan de acción y medios previstos para preparar el perfil de plan de empresa elegido en tiempo y forma;
  . Realización de una evaluación final del taller y de sus conclusiones.
- Revisión y ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

Participantes, lugar y medios necesarios

Todo el grupo emprendedor y técnicos vinculados interesados en participar.

Lugar de ejecución: Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.
Medios necesarios: Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.
Organización del tiempo
- Reuniones y planificación previa: 1 día
- Tiempo neto de ejecución del taller: 4 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

ACTIVIDAD N° 3

TÍTULO Y OBJETIVO
Preparación del perfil de plan de empresa para un caso de M.A.R.

TIPO DE ACTIVIDAD
Trabajo de equipo con responsabilidades individuales, en forma coordinada

TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN
La actividad es continuación de la anterior, para el caso elegido por el participante. En consecuencia esta actividad se podrá desarrollar:
- Si existe un grupo emprendedor o empresario al cual apoya, y que haya solicitado su realización;
- Si hay ya un plan de trabajo y una propuesta de equipo de proyecto que involucre a varias personas del grupo;
- Si se ha definido el modo de relación de trabajo del técnico apoyante para con el grupo (el técnico puede ser un extensionista, un promotor de una ONG); puede ser necesaria la contratación de una consultoría, etc.

FICHA DE ORGANIZACIÓN
Procedimiento
- El responsable analiza en plenario grupal, o recibe de referentes del grupo sus demandas de preparación del proyecto. Se procede a definir con precisión el carácter de la idea de negocio por impulsar (sus objetivos, las necesidades que resuelve, los problemas que impone y los alcances concretos del plan de empresa);
- Procede a preparar distintas reuniones de equipo para coordinar y "lanzar" el trabajo;
- En estas reuniones se procede a:
  . Analizar toda la información de fuentes secundarias disponibles para avalar la idea elegida (estudios de mercado, datos de capacidades de oferta productiva del grupo, propuestas de apoyo de instituciones externas, etc.);
  . Determinar qué datos faltan y necesidades de estudios que acompañar;
  . Revisar y acomodar el plan básico de realización del perfil y coordinar actividades (quién hace qué, cómo y para cuándo);
- Se pasa a la realización de las tareas. El coordinador debe hacer un seguimiento de avance, e informar esto a todo el equipo en breves encuentros periódicos;

- La etapa final de preparación de un borrador queda a cargo del o los técnicos apoyantes.
- Se procede luego a darle corrección y un ajuste junto a todo el equipo, antes de darle un formato de borrador final a socializar con el grupo.

Participantes, lugar y medios necesarios

Integrantes del equipo de proyecto (dirigentes del grupo emprendedor y técnicos vinculados interesados en participar de instituciones oficiales u ONG., etc.)

Lugar de ejecución: Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, mercados, etc.

Medios necesarios:

Espacio y mobiliario mínimo. Papelería, papelógrafo y pinceles, equipo de computación, impresora y calculadoras. Fondos para realización de estudios y movimientos necesarios

Organización del tiempo

El procedimiento debe ajustarse a las características del caso y al nivel de desarrollo previo con que cuenta la idea del proyecto que desea impulsar el grupo emprendedor.

Si existiera un equipo de colaboradores disponibles, los insumos de información ya preparados (datos empresarios básicos, sondeos, costeo, reglamentaciones, estatutos, etc.) y el soporte informático apuntado, es factible preparar el perfil en no más de una semana de trabajo.

En caso de faltar algunas de estas informaciones, hay que calcular su producción y procesamiento.

De cualquier forma, lo razonable es que el lapso de preparación no supere un mes de tiempo, para evitar desmotivar al grupo o perder oportunidades de presentación del perfil a determinadas agencias de apoyo.

BIBLIOGRAFÍA DE APOYO

BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO

Los títulos seleccionados son un complemento adecuado para aquellos lectores que deseen profundizar alguno de los principales temas que trata este Módulo.

1. **MANUAL DE ORGANIZACIÓN MICROEMPRESAS RURALES (parte de proyectos)**
   Autor: F. Rojas Figueroa - FAO (Chile, 1993)
   Enfoca adecuadamente las partes del ciclo de proyecto que tratan cómo promover la generación e identificación de una Idea de Negocio y preparar el Perfil Técnico para Proyectos Microempresarios de Pequeños productores.

2. **FACTIBILIDAD DE PROYECTOS AGROINDUSTRIALES RURALES**
   Autora: S. Sosa Sosa - FAO (Uruguay, 1993)
   Manual que analiza la realidad de las microempresas y plantea cómo encarar el estudio de Factibilidad Técnica para presentar Proyectos a fuentes de financiación, adecuándose a la situación de las pequeñas industrias rurales.

3. **DISEÑANDO MI PROPIA EMPRESA**
   Autor: Juan C. Bóveda – CAPYME (Paraguay, 1995)
   En este Manual se desarrolla una versión bastante completa y atractiva de Plan de Empresa para microempresas industriales y comerciales, interesante para ser consultada por su adaptación al Paraguay.

4. **EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA**
   Autor: Alejandro Bustamante - AACREA (Argentina, 1997)
   Publicación específica y amena sobre cómo debe encararse la evaluación económica de Proyectos agropecuarios, en especial respecto al factor riesgo.

5. **CÓMO ELABORAR PROYECTOS**
   Autor: H. Gutiérrez- (Colombia, 1997)
   Extracto del folleto homónimo, en el cual se puede encontrar la argumentación básica para plantear y desarrollar Proyectos de Desarrollo de distinta índole. Se destaca la sencillez y coherencia con que están expuestos los temas.

6. **GUÍA DE PLAN DE EMPRESA PARA CASOS ASOCIATIVOS RURALES**
   Autor: Enzo Battú (Paraguay, 2000)
   La guía está preparada para poder desarrollar en detalle el Perfil de Factibilidad empresaria que necesita un Proyecto de Microempresas Asociativas Rurales (M.A.R).

OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

1. **CASOS DE PERFILES DE PROYECTOS PRESENTADOS AL CURSO TALLER "ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES"**
   DEAG-IICA (Paraguay, 2.000)

2. **DOCUMENTOS SOBRE PROYECTOS PRESENTADOS AL TALLER ANTERIOR**
   E. Battú - Curso DEAG-MAG (Paraguay, 2000)

3. **ESTRATEGIAS PARA REHACER LA EMPRESA (COMUNICACIÓN PERSONAL).**
   D. Montanaro (Argentina, 2.000)

4. **GUÍA DE PLAN DE EMPRESA PARA CASOS ASOCIATIVOS RURALES**
   E. Battú (Paraguay, 2000)

5. **GUÍA DE REDACCIÓN DEL PLAN DE EMPRESA**
   Odisea Web (España, 1997)

6. **GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS**
   E. Morínigo - MAG (Paraguay, 1999)

7. **MANUAL DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**
   PROCODER – IICA (Costa Rica, 1993)

8. **MANUAL DE GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS**
   Comisión Comunitaria Europea (1993)

9. **PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING**
   E. Crespo - UCES (Argentina, 1997)

10. **PLAN DE EMPRESA**
    Programa Puente CLAEH (Uruguay, 1997)

11. **SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE MICROEMPRESAS RURALES**
    PADEMER (Colombia, 1998)

FECHA DE DEVOLUCION

IICA
E20-14 v.10

Autor

Título Los proyectos empresariales en la M.A.R

Fecha Devolución	Nombre del solicitante

Estructura Directiva del IICA

Para el cumplimiento de su visión y misión, el IICA cuenta con el compromiso conjunto de sus tres órganos superiores:

Junta Interamericana de Agricultura, JIA.

Es el órgano superior del IICA y está integrado por Ministros de Agricultura de sus Estados Miembros. Se reúne en forma ordinaria cada dos años.

Comité Ejecutivo

Es el órgano auxiliar del JIA. Está integrado por representantes de 12 Estados Miembros elegidos según criterios de rotación parcial y de equitativa distribución geográfica, por un período de dos años. Se reúne anualmente en forma ordinaria.

Dirección General

Es el órgano ejecutivo del IICA conformado por todas las unidades ejecutivas, técnicas y administrativas, lideradas por el Director General.

Estados Miembros

Región Norte	Canadá Estados Unidos de América México
Región Central	Belice Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Nicaragua Panamá
Región Andina	Bolivia Colombia Ecuador Perú Venezuela
Región Sur	Argentina Brasil Chile Paraguay Uruguay
Región Caribe	Antigua y Barbuda Bahamas Barbados Dominica Grenada Guyana Haití Jamaica República Dominicana San Vicente y las Granadinas Santa Lucía St. Kitts y Nevis Suriname Trinidad y Tobago
Estado Asociado	España

Observadores Permanent

Alemania, Austria, Bélgi de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de e de Egipto, República Checa, República de Corea, República de P

Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura

Oficina de IICA en Paraguay

Juan O'Leary 409 - 5º piso - Of. 516 - Edificio Parapiti
Tel.: (595 21) 490 740 - Fax: (595 21) 445 048
Casilla de Correo 287 - Asunción, Paraguay
Correo Electrónico: iica@iica.org.py
Sitio web: iica.org.py