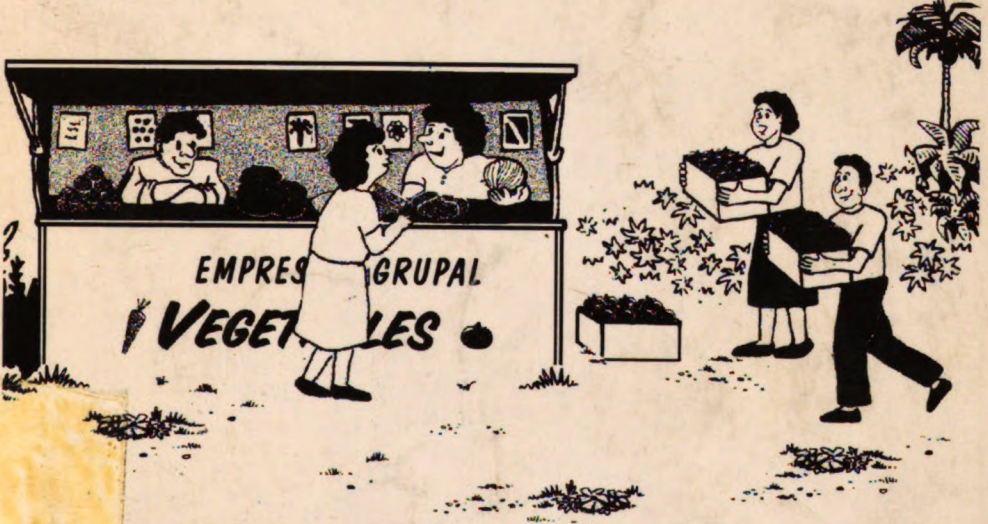


desarrollo  
de grupales



# Guía para el desarrollo de empresas grupales

Guía práctica del promotor de grupos para la formación  
y administración de pequeñas empresas de éxito



IICA CH CR 338.9 I5978g 1997





c 24 338.9 IS928g 1977

# **Guía para el desarrollo de empresas grupales**

**Publicado por el Instituto Interamericano de Cooperación  
para la Agricultura (IICA), mediante acuerdo con  
la Organización de las Naciones Unidas para  
la Agricultura y la Alimentación (FAO).  
San José, Costa Rica, 1997**

Este documento fue preparado por el Servicio Editorial y de Idiomas del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Texto, ilustraciones y diseño: Ester Bonitatibus y Jonathan F. Cook

Edición: Máximo Araya

Traducción de inglés a español: Liliana Mora

Diagramación: Edgar Gutiérrez

Impresión: Imprenta del IICA

Las designaciones empleadas y la presentación de material en esta publicación no constituyen la expresión de opinión alguna por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación con respecto al estatus legal de ningún país, territorio, ciudad o área o de sus autoridades, ni con respecto a la determinación de sus límites o fronteras.

ISBN 92-9039 -333 5

Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como su incorporación en sistemas de recuperación de información o su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia u otros métodos, sin la autorización previa del titular de la propiedad intelectual. Toda autorización deberá solicitarse con una declaración de propósito y la magnitud de la reproducción y enviarse a: Director, Publications Division, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia.

© FAO 1997

058  
15  
C/415-9111  
L: 1

## **Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)**

La FAO fue fundada en octubre de 1945 con el mandato de mejorar los niveles de nutrición y las condiciones de vida, así como de aumentar la productividad y la cooperación a las poblaciones rurales.

Hoy la FAO es la mayor agencia autónoma del sistema de las Naciones Unidas con 174 países miembros, además de la Comunidad Europea, y con un personal de más de 1500 profesionales. El presupuesto de la Organización para el bienio 1996-1997 alcanzó US\$650 millones y los proyectos de asistencia de la FAO atraen más de US\$3000 millones anuales de agencias donantes y gobiernos para invertir en proyectos de desarrollo agrícola y rural.

Desde sus inicios, la FAO ha trabajado para aliviar la pobreza y combatir el hambre mediante la promoción del desarrollo agrícola, el mejoramiento de los niveles de nutrición y la búsqueda de la seguridad alimentaria. Fomenta el desarrollo de las capacidades para el manejo de pequeñas empresas rurales como una pre-condición necesaria para lograr los objetivos mencionados. La Organización ofrece asistencia directa para el desarrollo: recoge, analiza y difunde información; provee asesoría en políticas y planeamiento a los gobiernos; y actúa como un foro internacional para el debate sobre temas de alimentación y agricultura.

## **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**

El IICA, el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano, tiene como misión estimular, facilitar y apoyar la cooperación técnica en sus 34 Estados Miembros, a fin de impulsar el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural. Para ello, el Instituto brinda asesoría especializada en el diseño de metodologías, estrategias e instrumentos de análisis; formula, implementa y administra proyectos; diseña y realiza cursos especializados de capacitación; diseña y maneja sistemas, redes y otros mecanismos especiales; organiza foros técnicos y políticos; y edita y publica libros.

A lo largo de su historia institucional de 55 años, el IICA ha sido capaz de transformarse según los requerimientos de las sociedades americanas y las agendas internacionales. De esta manera, hoy da prioridad a cuatro áreas estratégicas, cada una plamada en acciones concretas de cooperación técnica: políticas socioeconómicas, comercio e inversiones; ciencia y tecnología, recursos naturales y producción agropecuaria; sanidad agropecuaria; y desarrollo rural sostenible.

Actualmente, el IICA, más que una institución, constituye una red de cooperación orientada al desarrollo de la agricultura de las Américas, en la que participan sus 34 países miembros, gran cantidad de organizaciones de la sociedad civil, más de un centenar de organismos regionales e internacionales y 18 países Observadores Permanentes.

## The Canadian Co-operative Association (CCA)

La CCA, la asociación nacional de cooperativas anglófonas de Canadá, tiene su sede central en Ottawa, la capital del país. Sus miembros incluyen 36 organizaciones cooperativas regionales y provinciales, que pertenecen a aproximadamente 3900 empresas cooperativas financieras y no financieras en que se involucran más de 5 millones de canadienses. Dichas organizaciones participan en gran cantidad de actividades, tales como servicios financieros, ventas, agricultura y agroalimentación, forestería, manejo de tecnología e información, cooperativas de trabajadores, salud, cuidado de niños, etc. Los activos combinados de este sistema multisectorial alcanzan aproximadamente los US\$120 billones.

La CCA provee servicios a nivel regional y nacional y ejecuta programas para el desarrollo regional, nacional e internacional. Las actividades de la CCA se focalizan en las relaciones con los gobiernos, asuntos de la juventud, comunicaciones y desarrollo internacional. El Credit Union Institute of Canada, establecido en el seno de la CCA, fue fundado por el sistema cooperativo financiero para hacer frente a las necesidades profesionales del sistema.

La CCA ha estado activa en el desarrollo internacional durante casi medio siglo, para lo cual ha establecido oficinas internacionales en América Latina, África, Asia y Europa del Este, desde las cuales provee asistencia técnica y financiera a más de 50 proyectos en aproximadamente 20 países de dichas regiones. Estos proyectos varían en su naturaleza, pero todos tienen el mismo objetivo: mejorar las condiciones de vida de las personas en posiciones de desventaja relativa, mediante el aumento de sus capacidades productivas, el fortalecimiento de las empresas cooperativas y la promoción del crecimiento económico con equidad. Los proyectos internacionales de la CCA se orientan a desarrollar negocios cooperativos económicamente viables, bien manejados y de gran impacto; para ello la CCA fomenta el establecimiento de vínculos comerciales, alianzas estratégicas, lazos de cooperación y el intercambio técnico entre cooperativas canadienses e instituciones contraparte internacionales.

# Contenidos

<b>Introducción</b>	<b>I</b>
¿Cómo está estructurado el libro?	3
¿Cómo debe adaptarse el libro?	5
<b>Parte I: Selección del Negocio</b>	<b>9</b>
Paso 1: ¿Desea realmente el grupo iniciar una pequeña empresa?	9
Ventajas de operar un negocio en grupo	10
Posibles problemas en las empresas grupales	12
Paso 2: Selección de una idea de negocio	18
La idea más prometedora	20
Paso 3: Estudio de factibilidad	27
<b>Parte 2: Planificación del Negocio</b>	<b>41</b>
Paso 1: Separar las actividades iniciales de las actividades de operación	42
Paso 2: Decidir quién hará qué	44
Paso 3: Establecer reglas para la administración del negocio	52
Paso 4: Decidir el tamaño del negocio	53
Paso 5: Iniciar las operaciones	55

### **Parte 3: Administración del Negocio 69**

Llevar registros	69
¿Por qué el grupo debe llevar registros?	69
El balance de situación	72
El estado de ganancias y pérdidas	77
El flujo de caja	88
Distribución de las ganancias o pérdidas entre los miembros del grupo	93
Mantenimiento de las instalaciones y el equipo	94
Supervisión del negocio	95
Mercadeo	97
Expansión del negocio	101

### **Parte 4: El Papel de las Asociaciones Intergrupales 109**

¿Cuáles grupos deben formar una AIG?	111
Formación de una AIG	113
Funcionamiento de una AIG	115
¿Cuáles servicios podría brindar una AIG a sus miembros?	116



## **Agradecimiento**

Este libro debe su publicación a las experiencias desarrolladas durante más de una década por el Programa de Participación Popular de la FAO en la Formación de Empresas Grupales en Asia y Africa. Esta versión ha sido enriquecida con los aportes y observaciones del personal de campo del proyecto. A ellos presentamos nuestro agradecimiento.

Los autores



# Introducción

Por lo general, las oportunidades laborales en las zonas rurales son muy limitadas y, en consecuencia, el trabajo independiente organizado en pequeñas empresas puede permitir la generación de los ingresos requeridos para satisfacer las necesidades y mejorar el nivel de vida de los individuos.

Este libro muestra cómo desarrollar pequeñas empresas rurales, administradas por pocos miembros con un enfoque participativo. Está dirigido a promotor(a)s de grupo (PGs), funcionario(a)s de los servicios de extensión y demás personal de desarrollo rural, y tiene el propósito de ayudar a grupos ya establecidos a crear y administrar empresas propias.

La formación de grupos en sí se desarrolla en la obra "The Group Promoter's Resource Book", puesto a disposición por la FAO en inglés.



En este texto se emplea un lenguaje sencillo y se incluyen ejemplos, ilustraciones y ejercicios para ayudar a lo(a)s PGs a explicar las ideas a los grupos en comunidades rurales. Asimismo, el libro contiene imágenes que pueden usarse para facilitar al grupo la comprensión de los diversos conceptos tratados.



Las probabilidades de éxito de una empresa administrada por un grupo son mayores que las de un negocio de una sola persona, debido a que cada individuo posee distintas destrezas que pueden combinarse cuando se trabaja en grupo, lo cual

alivia y facilita el trabajo. De igual forma, colectivamente se tiene mayor poder de negociación y más fácil acceso a servicios como asesoría y asistencia del gobierno y de agencias internacionales.

Sin embargo, no todos los grupos están calificados para llevar a cabo

## Introducción

---

actividades que les generen ingresos. Existen ciertas características comunes a todos los grupos exitosos en el manejo de pequeñas empresas. Antes de proponer la idea de administrar un negocio grupal, el/la PG debe determinar si el grupo posee las características siguientes:

- Liderazgo sólido, reconocido y aceptado por todo el grupo.
- Compromiso de parte de todos los miembros de trabajar unidos.
- Disciplina de grupo para, por ejemplo, realizar reuniones y actividades de manera regular y establecer un conjunto de reglas.
- Existencia de ahorros y voluntad de los miembros de contribuir regularmente al negocio con dinero y tiempo.
- Recursos dentro del grupo (tales como materiales y destrezas) que pudieran emplearse en el desarrollo del pequeño negocio.
- Preferiblemente, un máximo de quince miembros (con grupos más grandes se dificulta la administración de una pequeña empresa).
- Realismo con respecto de los posibles logros.
- Al menos un miembro debe tener conocimientos elementales de aritmética.
- Al menos un miembro debe saber leer (textos sencillos).



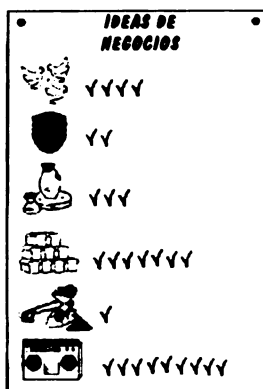
Cuantas más personas del grupo sepan aritmética y puedan leer, mejor. Si nadie puede leer, escribir o contar, les será muy difícil administrar un negocio. Si el grupo tiene que recurrir a familiares, o a otras personas, para llevar las cuentas, quizá surjan problemas, ya que los miembros pueden ser engañados fácilmente y les será difícil darse cuenta de lo que está ocurriendo.

Algunas de las capacidades anteriores pueden ser desarrolladas o mejoradas. Para eso el/la PG podría sugerir algunas formas de enfrentar las situaciones. Por ejemplo, si el grupo está constituido por treinta personas, podría sugerir que se formen dos o más empresas.

## Cómo está estructurado el libro?

Este libro comprende cuatro secciones:

### Parte I Selección del Negocio



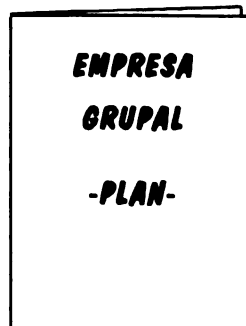
En esta sección se explica el proceso para seleccionar una empresa grupal adecuada. Comienza enumerando las ventajas, desventajas y riesgos de administrar un negocio en grupo. Seguidamente, examina ideas de negocio u oportunidades, en el área donde residen los miembros del grupo, así como los recursos y las destrezas disponibles.

Una vez cubiertos esos aspectos, se establece una estructura para que el grupo elabore una pequeña lista de ideas con el mejor potencial de éxito. Esta lista debe incluir cálculos aproximados

sobre qué se necesitaría para desarrollar cada idea, y cuáles son sus probabilidades de éxito, además de otros aspectos como materiales, costos y financiamiento, destrezas requeridas, demanda actual y potencial, competencia y riesgos involucrados.

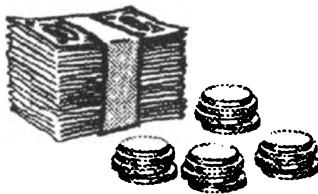
### Parte 2 Planificación del Negocio

En esta sección se explican los principales elementos de la planificación para una empresa pequeña y nueva, manejada por un grupo, incluyendo cálculos detallados de costos y rentabilidad, financiamiento de la empresa, suministro de insumos, identificación del mercado para el producto o servicio propuesto, y otros factores que podrían afectar el éxito del negocio. Se conduce al grupo de manera gradual en la realización de un estudio de factibilidad y de los pasos y acciones necesarias para empezar a operar un negocio.

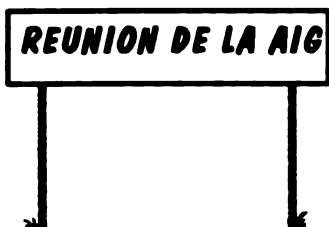


### Parte 3 Administración del Negocio

Esta sección cubre temas como la operación del negocio, el registro de las ventas y las compras, el flujo de caja, las cuentas simples de pérdidas y ganancias, la distribución de dividendos y la vigilancia del progreso del negocio. Se contemplan las posibilidades de financiamiento externo y de expansión de la empresa. También se examinan ciertos principios básicos de mercadeo y se refiere brevemente a materias como el mantenimiento y la supervisión del equipo.

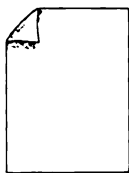


### Parte 4 El Papel de las Asociaciones Intergrupales



En la última sección se considera cómo las asociaciones intergrupales (AIGs) pueden ayudar al grupo mediante el intercambio de ideas, el establecimiento de redes de comunicación con grupos similares y la prestación de servicios. Los servicios que pueda ofrecer una AIG dependerán de los grupos que la conformen (ya sea que todos operen la misma empresa o que sean empresas distintas, el tamaño y la cantidad de grupos que la integran, la ubicación, etc.). Esta sección abarca las actividades que podría desarrollar una AIG, tales como el suministro de grandes cantidades de insumos, servicios de mercadeo, oportunidades de capacitación y contactos con instituciones importantes, así como la forma en que pueden financiarse estas actividades.

En todo el libro, se utiliza a menudo la palabra "producto" para referirse a aquello que el negocio vende a sus clientes. En la mayoría de los casos, el término incluye tanto servicios como productos tangibles.



Los siguientes símbolos se emplean a lo largo de todo el libro para ayudar a ubicar la información:

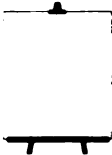
Cuando se dan ejemplos específicos de distintas actividades empresariales.



Cuando deben realizarse discusiones o ejercicios en grupo.



Cuando se describe un paso importante de un proceso.



Cuando se resumen los principales temas cubiertos en una sección.



Cuando se provee espacio para que lo(a)s PGs, hagan sus apuntes.

## ¿Cómo debe adaptarse el libro?

Este texto no deberá ser visto como un conjunto de reglas rígidas, sino como un conjunto de pautas y sugerencias que pueden adaptarse a circunstancias diferentes. Si bien muchos de los ejemplos e ilustraciones aquí empleados pueden aplicarse a todas las regiones, algunos serán más útiles si son revisados para adaptarlos a las condiciones culturales, ambientales y empresariales de la región en la que se empleará el libro. Sería recomendable discutir este tema con otros extensionistas y promotores, a fin de adaptar el contenido del libro a las condiciones locales antes de usarlo.

En general, cuanto más puedan ajustarse el texto y las ilustraciones a las

## Introducción

---

circunstancias locales, más útil será el libro.

Los siguientes son algunos ejemplos de lo que es necesario adaptar:

- El texto debe ser traducido al idioma local (incluido el texto de las ilustraciones) para asegurarse de que todos lo(a)s promotore(a)s de grupo empleen los mismo términos.
- Los ejemplos de empresas deben cambiarse por casos útiles en una zona determinada.
- Las ilustraciones deben ser cambiadas para mostrar las empresas a que se refieren los casos pertinentes a cada zona.
- Deben usarse medidas locales si éstas son diferentes a las utilizadas en el libro.
- El \$ debe reemplazarse con la moneda local.
- Se requiere emplear nombres de organizaciones y términos administrativos locales.
- Podría ser necesario emplear información adicional para una región en particular.
- Si hay elementos poco conocidos en las ilustraciones, deben cambiarse por otros que sean más conocidos y aceptados.
- Es factible que deba adaptarse la vestimenta.

Cuando vayan a ser utilizadas las ilustraciones directamente con los grupos, será necesario probar con antelación borradores de éstas entre los habitantes del lugar, a fin de completar su revisión y adaptación. Muy a menudo, los gráficos son interpretados incorrectamente debido a que la revisión es realizada por personas que poseen niveles de educación y experiencia diferentes de los de los usuarios potenciales, lo que da como resultado la distorsión del mensaje. Las imágenes llegan a entenderse de igual forma que el texto escrito. Con frecuencia, un público medianamente letrado verá cosas diferentes en la imagen en comparación con una audiencia universitaria, dado que las personas semialfabetas no han aprendido a interpretar representaciones y símbolos comunes.



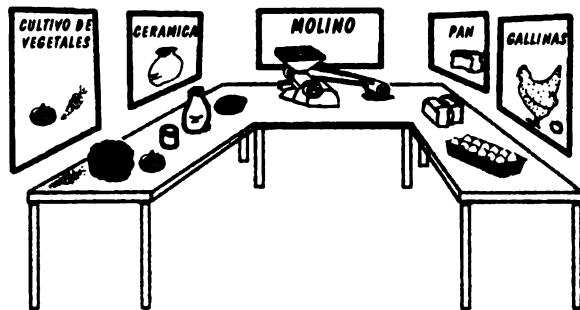




A series of horizontal lines for writing, starting from the line below the pencil and continuing down the page.



# Parte I: Selección del Negocio



Al seleccionar un negocio con buenas probabilidades de éxito deben tomarse en cuenta muchos aspectos. En este capítulo, el/la promotor(a) del grupo (PG) aborda estos aspectos con el grupo y les ayuda a elegir la idea más apropiada para la empresa. En otros capítulos se examinarán con más detalle varios de estos puntos, los cuales, sin embargo, deben considerarse desde ahora antes de invertir más tiempo y esfuerzo planeando los detalles del negocio.

## **Paso uno: Desea realmente el grupo iniciar una pequeña empresa?**

Para que una pequeña empresa tenga éxito se necesita mucho entusiasmo. Antes de comenzar el negocio, el grupo tiene que estar muy seguro de lo que desea. El/la PG nunca debe intentar persuadir a un grupo para que inicie una empresa, si no existe gran entusiasmo y si el grupo no tiene el deseo de hacerlo.

Si el grupo está en verdad interesado en iniciar una pequeña empresa, será necesario organizar una reunión general. El/la PG debe explicarles y hablarles sobre las ventajas y desventajas, así como acerca de los riesgos

## Parte I: Selección del Negocio

involucrados en el manejo de una empresa. Si bien el/la PG no debe interferir en la decisión del grupo de seguir adelante o no, debe asegurarse de que sus miembros comprendan plenamente las implicaciones financieras y de personal, el compromiso necesario y los riesgos.

### Ventajas de operar un negocio en grupo

Aunque muchas personas prefieren realizar actividades lucrativas por cuenta propia -y tienen la capacidad para hacerlo- trabajar en grupo puede generar una serie de ventajas. Por ejemplo:

- Los miembros del grupo pueden compartir habilidades, tiempo y recursos para que la empresa funcione. Esto ofrece la oportunidad de adquirir nuevas destrezas y conocimientos.



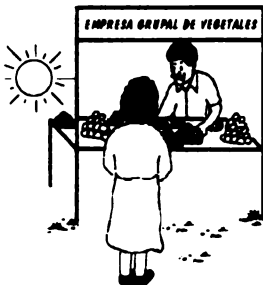
Diferentes personas son buenas para distintas cosas.

Mediante el trabajo en conjunto, los miembros de un grupo pueden sacar provecho de estas diferentes capacidades. Algunas personas son mejores con los

números, otras trabajan mejor con sus manos, algunos son rápidos para aprender cosas técnicas y otros son buenos para tratar con el público. Todo individuo es bueno para algo y la mayoría de personas es buena en varias cosas.

- El trabajo puede dividirse entre los miembros del grupo, aprovechando de esta manera el tiempo que cada uno tiene

disponible. Esto garantiza que el negocio funcione de manera permanente, aun cuando una persona esté enferma o no pueda trabajar un día.



Hasta el trabajo más difícil o tedioso se facilita o resulta menos desagradable cuando se trabaja en conjunto.

- A un grupo le resulta más fácil que a un individuo obtener asistencia externa, como por ejemplo, capacitación, préstamos y asesoría de agencias de desarrollo rural, entre otros.
- A las agencias de desarrollo rural les cuesta llegar a los individuos porque resulta una tarea bastante cara, ineficiente y poco práctica. No obstante, si las personas trabajan en grupo es más fácil llegar a ellas y a los grupos se les facilita solicitar ayuda.
- Un grupo brinda a sus miembros, en especial a las mujeres, más confianza y estatus.
- Por lo general, las personas están más dispuestas a intentar algo, si no están solas o si al menos pueden contar con la opinión de otros.
- Las decisiones tomadas en grupo suelen ser mejores y más realistas que las que se toman individualmente.



Las personas tienden a relacionar las ideas con sus propias experiencias. En vista de que las decisiones de grupo se basan en la experiencia de muchas personas,

probablemente sean más realistas. Si otras personas también están dispuestas a arriesgar su tiempo y su dinero, es posible que la idea implique menos riesgo.

El/la PG también puede sugerir que en lugar de hacerlo todo como grupo,

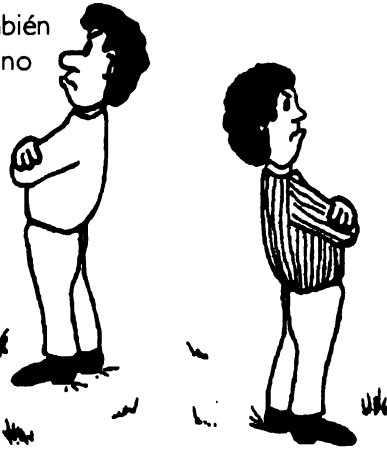
otra posibilidad sería que los miembros suministren servicios al grupo. Algunos servicios que podrían prestar son: acceso a insumos, compra de suministros en grandes cantidades o el mercadeo en grupo. Posteriormente, los miembros podrían producir los bienes o servicios a título individual. En algunas situaciones este enfoque puede tener mucho éxito puesto que, si se maneja adecuadamente, puede combinar muchos aspectos de negocios individuales y de grupo.

**Posibles problemas en las empresas grupales**

Manejar una empresa en grupo también puede generar algunos problemas que no se presentan en un negocio individual. Específicamente tenemos las situaciones siguientes:

- No siempre es fácil decidir quién hará qué.

Hay muchas tareas que a todo el mundo le gusta hacer, mientras que otras nadie las desea. Dividir el trabajo a veces puede suscitar discusiones y problemas entre los miembros del grupo.



- Tomar decisiones en grupo requiere más tiempo que tomar las individualmente.
- Aunque a menudo las decisiones por consenso son mejores, toma tiempo discutir las cosas y llegar a un acuerdo. A veces se necesitan decisiones rápidas, y en estos casos llegar a una decisión de grupo puede constituir una desventaja.
- Uno o más miembros del grupo pueden contribuir menos que otros en términos de tiempo o dinero, pero desean tener igual participación en las ganancias. Si distintos miembros han contribuido con diferentes cantidades de dinero, de tiempo o algún otro elemento, puede ser



difícil decidir qué porcentaje de las ganancias recibirá cada miembro.

Es necesario llegar a un acuerdo sobre las razones por las cuales iniciar una empresa y lo que esperan de ella. ¿Es el objetivo de la empresa generar algún dinero adicional, tener la empresa del grupo como su empleo primario, tener algo en qué ocupar el tiempo, o bien mejorar el estatus? Además, todos los miembros deben acordar cuánto tiempo y cuántos recursos aportará cada uno y cómo se distribuirán las ganancias.

Cuanto más similares sean los objetivos y las expectativas de los miembros, menos problemas habrá.

## Problemas más comunes que puede enfrentar el negocio

### Ejercicio 1.1



El propósito de este ejercicio es ayudar al grupo a comprender que un negocio pequeño probablemente no pueda prosperar, a menos que sea bien pensado y planeado adecuadamente antes de iniciar operaciones. Con esto no se pretende disuadir al grupo de comenzar una empresa, sino crear conciencia sobre las causas más comunes de fracaso, y asegurarse de que se ha reflexionado lo suficiente sobre cómo superar los problemas que se presenten durante la etapa de planificación.

Comience el ejercicio preguntando a los miembros del grupo si saben de algún negocio que haya fracasado. Ayúdeles a analizar los ejemplos que citen haciendo preguntas como las siguientes:

- ¿Qué creen que pasó?
- ¿Cuáles fueron los hechos o la decisión que condujo a esa situación?
- ¿Cómo pudo haberse evitado?

## Parte I: Selección del Negocio

Utilice la siguiente lista para ampliar los puntos identificados por el grupo en el ejercicio o para agregar otros a la lista (estas ideas se desarrollan más a fondo en las Partes 2 y 3):

- **Falta de experiencia**

A menudo las personas intentan comenzar un negocio sin saber mucho de él o sin saber dónde obtener la información necesaria.

En consecuencia, el producto que el grupo intenta vender resulta de pésima calidad y el negocio fracasa.

Debe analizarse a conciencia si se poseen las habilidades necesarias para el negocio que se desea emprender. Si se carece de ellas, ¿se pueden aprender o contratar a alguien que las tenga? Si bien muchas habilidades pueden ser aprendidas con bastante facilidad, llegar a dominarlas requiere tiempo. Las consecuencias de elegir un negocio cuando nadie en el grupo tiene las habilidades necesarias para atenderlo deben ser analizadas cuidadosamente antes de avanzar en el desarrollo de la idea.

Muchas veces es más fácil y prudente considerar varias posibilidades.



- **No hay clientes (o hay muy pocos)**

Si nadie desea comprar el producto, el negocio terminará muy pronto. Aunque pueden existir varias razones que expliquen la falta de clientes, la más común es no estudiar adecuadamente el mercado potencial.

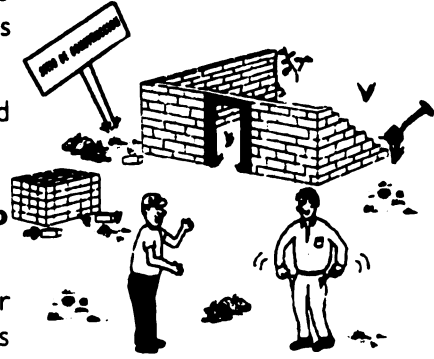
En ocasiones, aun cuando el grupo haya realizado un estudio minucioso y el negocio sea bueno, los clientes podrían dejar de comprar el producto. Esto obedece a varias razones. Una de ellas puede ser que, después de un buen comienzo, la calidad del producto disminuya. Asimismo, es posible que exista un negocio similar que esté ofreciendo al mismo grupo de clientes un producto mejor o más económico. Ambos factores reducirán la cantidad de clientes para la empresa del grupo.





Para garantizar que el negocio tenga suficientes clientes y que pueda mantenerlos, antes de empezar la actividad el grupo debe:

- Identificar la clientela a la que van a dirigirse.
- Determinar si hay suficientes compradores potenciales.
- Determinar las necesidades de los clientes y qué le comprarán al grupo.
- Asegurarse de que el producto por vender satisficará las necesidades de los clientes.
- Asegurarse de mantener la calidad del producto.



- **Subestimar el tiempo de arranque del negocio**

Por lo general, hay mucho por hacer antes de que los clientes comiencen a comprar el producto.

Es necesario encontrar una buena ubicación, comprar los suministros y el equipo, hacer los arreglos pertinentes para vender el producto y, por supuesto, hacer lo necesario para producir lo que se venderá.

El punto fundamental en esta etapa es comprender que, antes de que se vea alguna ganancia, será necesario invertir mucho dinero y trabajo, por lo que se debe disponer de bastante dinero para cubrir este período inicial, el cual generalmente es más largo de lo estimado ya que pueden fallar muchas cosas. Es recomendable calcular cuánto tiempo se necesita y duplicarlo, agregando un poco más de dinero, a fin de asegurarse de contar con una cantidad suficiente para esta etapa.

- **Falta de efectivo para operar el negocio**

Cuando un negocio ya está en operación, a menudo es necesario comprar cosas y pagarlas por adelantado. Esto implica que el costo del producto final deberá ser cubierto antes de que se reciba algún dinero por su venta.

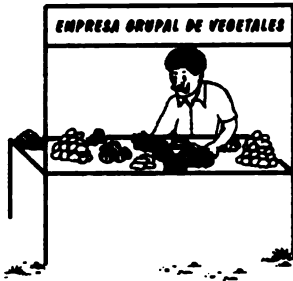
Debe estudiarse cuidadosamente la periodicidad con que el

## Parte I: Selección del Negocio

dinero entra y sale del negocio (flujo de efectivo), para no quedarse sin los fondos necesarios para funcionar. Una solución podría ser llegar a acuerdos de pago con los proveedores.

- **Ser demasiado ambicioso**

Cuanto más grande sea el negocio, mayor será el costo de ponerlo en marcha. Los altos costos iniciales podrían ser difíciles de cubrir mientras el negocio no haya prosperado.



Por lo general, una empresa debe comenzar siendo pequeña y, si tiene éxito y suficientes clientes, crecer progresivamente.



- **Confundir los ingresos con las ganancias**



Cuando comienza a ingresar dinero, se deben cancelar las facturas de los proveedores, servicios contratados, mano de obra y otros gastos. Sólo lo que sobra es ganancia. Si el grupo gasta todo el dinero que entra no podrá comprar lo que necesita para seguir operando el negocio.

El grupo debe comprender que es necesario gastar parte de los ingresos para seguir adelante y que, por lo tanto, los ingresos no pueden usarse para otras cosas.

- **Falta de registros**

Si no se llevan registros, es difícil saber si un negocio está en problemas hasta que es demasiado tarde. También es difícil solucionar conflictos entre los miembros del grupo sobre quién contribuyó con qué y cuál es la ganancia de cada uno. El grupo debe estar preparado para llevar un registro permanente, que incluya información del dinero que se gastó, se recibió o se distribuyó entre los miembros, así como un registro del inventario comprado o vendido.

- **Tratar de operar un negocio en grupo cuando el grupo no trabaja bien como equipo**

Un conjunto de personas no conforma necesariamente un grupo. Para serlo, estas personas deben ser capaces de trabajar juntas y estar de acuerdo sobre cómo se manejará el grupo.

Antes de iniciar la empresa, el grupo debe ponerse de acuerdo sobre una serie de aspectos como:

- Quién hará qué en la empresa.
- Con qué contribuirá cada uno.
- Cómo se repartirán las ganancias.
- Cómo se manejarán los desacuerdos dentro del grupo (quién decidirá cuando haya diferencia de opiniones).

El ponerse de acuerdo sobre estos puntos evitará discusiones. Aunque la mayoría de las reglas no se aplicarán, es mejor establecer desde un principio directrices claras para este tipo de situaciones.

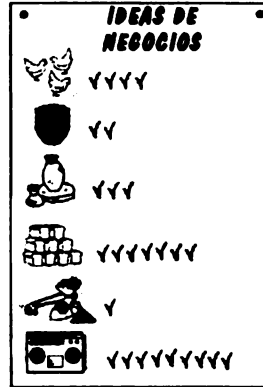
- **Otorgar crédito gratuito a los clientes**

Un negocio necesita recibir dinero. Si se permite a los amigos y familiares recibir productos con una promesa de pago futuro, el grupo se quedará muy pronto sin dinero.



## **2 Paso dos: Selección de una idea de negocio**

Una vez que el grupo ha decidido comenzar una empresa, se debe prestar mucha atención a la selección del tipo de negocio para que éste sea el apropiado. Si no se invierte suficiente tiempo y dinero en esta etapa, la actividad puede fracasar. Esto no sólo traerá problemas financieros, sino que desalentará al grupo de volver a intentar algo, incluso con una idea más prometedora.



### **Tipos de negocio**

Si bien el/la PG no debe interferir en la decisión final del grupo, puede sugerir diversas categorías de negocios que serían adecuados para el grupo. El objetivo es estimular el debate e instar al grupo a contemplar varias posibilidades, en lugar de quedarse únicamente con la primera que surgió.

Entre algunos proyectos posibles para grupos pequeños de zonas rurales están los cultivos, la fabricación de algo o la provisión de un servicio por el que otros estén dispuestos a pagar (probablemente algún servicio que no esté disponible dentro de la comunidad y que obligue a sus habitantes a salir de ella para obtenerlo). También sería conveniente contemplar la posibilidad de adquirir un negocio ya existente, en lugar de comenzar uno nuevo, si se presenta esa oportunidad.



### **Cultivar algo/criar animales**

Sembrar vegetales, cultivar un huerto, o criar ovejas, cerdos, cabras o pollos.

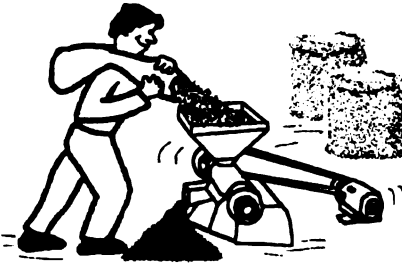
### Fabricar algo

Elaboración de canastas, carpintería, cerámica, sastrería, metalurgia.



### Prestar un servicio

Molino, comercio de granos, matadero, procesamiento de alimentos, comidas rápidas, comercio de pescado, servicios agrícolas (poda, asperjado, polinización, producción de semillas, suministros veterinarios, esquilado de ovejas, etc.), reparación de radios, soldadura, reparación de bicicletas.



Según sus características, hay distintos grupos mejor capacitados para cada tipo de empresa, el cual dependerá del nivel de educación de los miembros del grupo, de los fondos disponibles para iniciar el negocio, de la cantidad de tiempo que pueda dedicar cada miembro, y del entusiasmo y la experiencia que tengan en la actividad que desean desarrollar como negocio y en el trabajo en grupo.



## La idea más prometedora

Si a estas alturas el grupo decide que desea desarrollar una idea de negocio más a fondo, el/la PG deberá organizar una serie de ejercicios, mediante los cuales les pueda ayudar a identificar otras posibilidades.

En cada ejercicio, el/la PG debe tratar de motivar al grupo para que desarrolle más ideas a partir de las ya mencionadas, para lo cual deberá formular preguntas como las siguientes:

- ¿Qué más podemos hacer con este recurso?
- ¿Se necesita lo mismo en el poblado vecino?
- ¿Qué más se puede cultivar en ese terreno?
- ¿De qué otra forma podríamos resolver este problema?

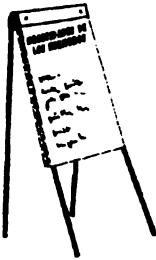




### Ejercicio 2.1:

#### Necesidades individuales de los miembros del grupo

Comience el ejercicio pidiéndoles a los miembros del grupo que se dividan en parejas. Solicíteles que pasen unos 15 minutos hablando con la pareja sobre lo que les gustaría poder comprar/usar en el pueblo y que, por el momento, no se encuentra. Pídales que anoten al menos dos ideas por persona (cuatro ideas por pareja). Trabajar en parejas motivará a todo el grupo a participar y a aportar ideas.



Cuando todos hayan terminado el ejercicio, solicite a una persona de cada pareja que exponga las ideas que se les ocurrieron. Escríbalas en un rotafolio (o en una hoja grande de papel) sin hacer ningún comentario.

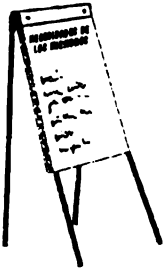


### Ejercicio 2.2:

#### Habilidades de cada uno de los miembros del grupo

De nuevo en parejas, pida al grupo que durante unos 15 minutos hablen sobre cosas para las que son buenos. Esto incluye cualquier destreza o habilidad que pueda servirle al grupo. Un ejemplo puede ser fabricar canastas, escribir, ser muy creativo, ser hábil para las labores manuales, etc. Cada pareja deberá anotar al menos dos cosas que puedan hacer. Recuérdele al grupo que toda persona es buena para algo y que casi todas son buenas para varias cosas.

## Parte I: Selección del Negocio



Al igual que en el ejercicio anterior, pida a una persona de cada pareja que describa brevemente las habilidades de los dos. Anote todas las habilidades del grupo en otra página del rotafolio.



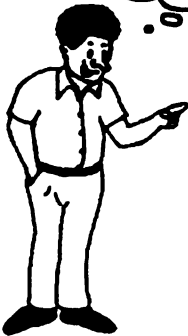
### Ejercicio 2.3:

#### Necesidades de la comunidad

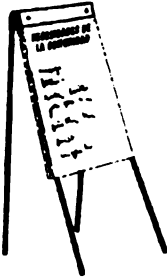
En los días siguientes, los miembros del grupo deberán pasar un tiempo observando a la comunidad para determinar qué necesitan los habitantes. Aunque este ejercicio puede hacerse individualmente, se obtendrán mejores resultados trabajando en pareja. Los miembros



del grupo deben observar qué hace la gente, hablar con los pobladores, preguntar cosas como qué compraron y por qué, que más desearían encontrar en el mercado local, qué servicios desearían tener en el pueblo.







Durante la siguiente sesión de grupo, pida a cada individuo o pareja que le informe al grupo sobre lo que descubrieron que se necesitaba. Anote todas las ideas en otra página del rotafolio sin hacer crítica o comentario alguno. En esta etapa, es importante obtener muchas sugerencias, sin importar lo poco prácticas que sean.

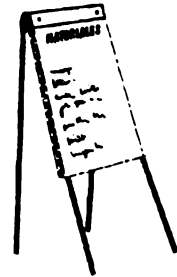


### Ejercicio 2.4:

#### Recursos disponibles

Pida al grupo que elabore una lista de los recursos disponibles en la comunidad. Utilice diferentes hojas del rotafolio para hacer anotaciones:

1. Materiales ( madera, arcilla, tela, lana)
2. Instalaciones ( tierra, edificios, transporte)
3. Servicios ( agua, electricidad, fuentes de información)



### Ejercicio 2.5:

#### Eliminar las ideas poco prácticas

Cuelgue en la pared la lista con los resultados del Ejercicio 2.1 (necesidades individuales) y la que contiene los resultados del Ejercicio 2.3 (necesidades de la comunidad). Estas listas representan oportunidades de negocio en potencia. Discútalas brevemente con el grupo para tachar las que no sean prácticas, razonables o éticas.

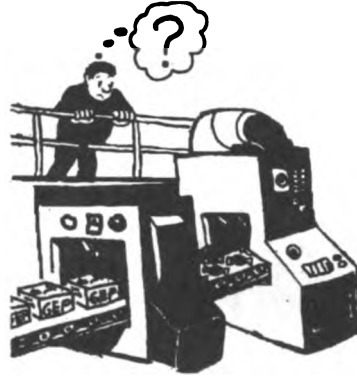
Al eliminar ideas, trate de alentar al grupo para que encuentre otras con las que pueda abordarse un problema similar y que sean más prácticas. A menudo una idea poco práctica puede ser modificada para hacerla práctica. Agregue a la lista cualquier otra idea que surja.

## Parte I: Selección del Negocio

Pegue en la pared la lista con los resultados del Ejercicio 2.2 (habilidades) y pida al grupo que compare las ideas de la lista con sus propias habilidades. Tache las ideas para las que el grupo considere no tener las habilidades necesarias y que no pueden aprender fácilmente.

A continuación coloque en la pared la lista con los resultados del Ejercicio 2.4 (recursos) y ayude al grupo a eliminar las ideas de negocios que no puedan llevarse a cabo por falta de recursos. Las ideas exitosas deberán tener las características siguientes:

- Utilizar los recursos locales.
- Ocupar mucha mano de obra.
- Ser compatibles con la cultura local.



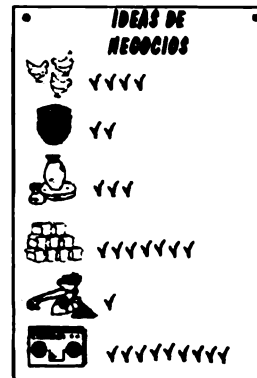
### Ejercicio 2.6:

#### Seleccionar las tres mejores ideas

Seguidamente, todos los miembros del grupo deberán marcar las tres ideas que más les gusten de las que quedan en la lista. Si a los miembros del grupo les cuesta leer, podría ser necesario ayudarlos individualmente o colocar dibujos o símbolos al lado de cada idea para ayudarles a recordar de cuál idea se trata.

Asigne unos 15 minutos a este ejercicio.

Cuando todos hayan decidido cuáles ideas prefieren, cuente las marcas y seleccione las tres ideas que hayan recibido el mayor puntaje.



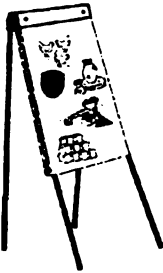


### Ejercicio 2.7:

#### Discutir brevemente las tres mejores opciones

El grupo debe discutir **brevemente** qué se necesita para cada idea (habilidades, recursos, dinero, etc.). Para seleccionar una de las tres ideas identificadas deberán considerar:

- Qué tanto los convence cada uno de esos negocios. Comenzar una empresa conlleva mucho trabajo, por lo que es mejor que todos los miembros del grupo estén entusiasmados con la idea. El entusiasmo les ayudará a mantener el interés en los momentos difíciles.
- Cuáles son las posibilidades de éxito. Es mejor evitar negocios muy riesgosos.
- Cuántas personas del grupo pueden trabajar en cada uno de los negocios propuestos (debe haber suficiente trabajo para todos los miembros). Si una idea sólo es práctica para unos pocos miembros del grupo, serán necesarias más ideas para dar trabajo a todos. ¿Podría el negocio ser administrado por hombres y mujeres al mismo tiempo? O bien, ¿sería mejor que lo manejaran sólo hombres o sólo mujeres? A veces los hombres y mujeres pueden trabajar bien en equipo, pero desarrollando labores distintas.



## Parte I: Selección del Negocio

Es importante que todo el grupo, no sólo el líder, esté de acuerdo con la(s) idea(s) propuesta(s). A menudo una persona dominante puede persuadir a los demás de que acepten una idea sin que en realidad ésta los convenga. Los negocios que son principalmente el producto de una persona y que no cuentan con el apoyo del resto del grupo tienen pocas probabilidades de éxito.



Ahora deberán seleccionar, de entre las tres identificadas previamente, la(s) idea(s) que consideren con mayores probabilidades de éxito, que sea(n) popular(es) y en la(s) que todos los miembros puedan participar.



---

---

---

---

---

## **Paso tres:** **3 Estudio de factibilidad**

Una vez que el grupo haya seleccionado una idea de negocio, se deben analizar algunos aspectos para asegurarse de que la empresa vaya a tener éxito. Si esto se hace correctamente, las probabilidades de triunfar son mucho mayores que si sólo intentaran poner un negocio porque algunos miembros del grupo consideran que es una buena idea.

Antes de continuar o invertir el dinero del grupo, deben estudiarse aspectos como los siguientes:

- ¿Tiene el grupo todo lo que necesita?
- ¿Están disponibles o son accesibles todos los recursos?
- ¿Cuánto costará producir lo que se quiere vender?
- ¿Cuánto se cobrará por el producto o servicio? ¿Este precio cubrirá el costo de producción? ¿El precio será demasiado alto como para que la gente lo compre?
- ¿Cómo financiarán el negocio?
- ¿Quiénes son los clientes? ¿Qué les interesa? ¿El precio más bajo o la mejor calidad? ¿Qué compran actualmente?
- ¿Quién más produce el mismo producto o provee el mismo servicio? ¿Hay posibilidades de que otros abran un negocio similar?



El/la PG deberá discutir con el grupo otros aspectos importantes que deben analizarse con respecto a esa idea de negocio en particular.

**a) ¿Qué se necesita para operar el negocio?**

Ahora el grupo debe hacer una lista de todo lo que necesita el negocio. Esta es una tarea difícil pues es fácil olvidar cosas. Realice el siguiente ejercicio utilizando, en lugar de la granja de gallinas del ejemplo, la idea que el grupo tiene en mira implementar.



**Ejercicio 3.1**

Comience la discusión guiando al grupo a través de un día de trabajo típico, diciendo cosas como:

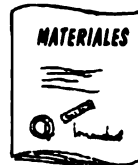
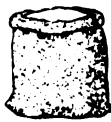
- Es de mañana y ustedes van a [la granja del grupo]. ¿Dónde está ubicada y cómo llegarán allá?
- Ahora, ya llegaron a [la granja]. ¿Qué es lo primero que harán?
- Están [alimentando a los pollos]. ¿Con qué?
- ¿Dónde consiguieron [el alimento]?
- ¿Quién más trabajará ahí?, etc.

El grupo debe hacer una lista por escrito de todos los puntos que hay que considerar. Formule más preguntas para asegurarse de que no hayan olvidado nada.



La lista debe incluir:

- Materiales
- Mano de obra
- Habilidades
- Equipo
- Tiempo
- Instalaciones
- Tierra
- Transporte
- Permisos y requisitos legales
- Apoyo oficial.



**b) ¿Dónde se obtendrán los recursos y materiales necesarios?**

Una vez que hayan concluido la lista, el siguiente paso es determinar dónde se conseguirá todo.



**Ejercicio 3.2**

Ayude al grupo a determinar dónde conseguirán lo que necesitan para operar el negocio. Para ello, haga preguntas como:

- ¿Se consigue todo localmente?



- ¿Es confiable la fuente de abastecimiento? ¿Se puede depender de ella todo el año o sólo parte de él?

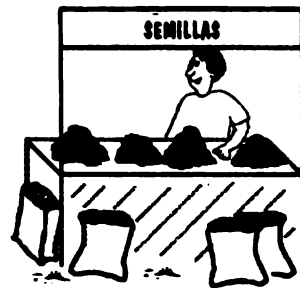
- ¿La calidad de los insumos es lo suficientemente buena?

- ¿Quién más utiliza los recursos? ¿Significa esto que habrá competencia por los insumos?

- ¿Ya tienen la tierra o las instalaciones?

- ¿Ya están instalados algunos servicios (agua y electricidad)? De no ser así, ¿cuánto costaría instalarlos?

- ¿Dónde conseguirán las semillas, el fertilizante, la arcilla, la madera, el acero, la harina, los repuestos o todo lo que se necesita para hacer el producto?



## Parte I: Selección del Negocio

- ¿Cómo transportarán el producto? ¿Necesitarán un sitio de almacenamiento?
- ¿Y el equipo? ¿Dónde se llevarán a cabo el mantenimiento y las reparaciones? ¿Quién los realizará?
- Si se necesita algún permiso, ¿dónde se consigue?
- ¿Cuántas personas se necesitarán para administrar el negocio? ¿Quiénes son? ¿Son todos miembros del grupo o se necesita más personal?
- ¿Tiene ya el grupo las habilidades necesarias o pueden aprenderlas? ¿Cómo, dónde y cuándo?
- ¿Si se necesitan diseños u otra información técnica, ¿de dónde provendrá esta información?

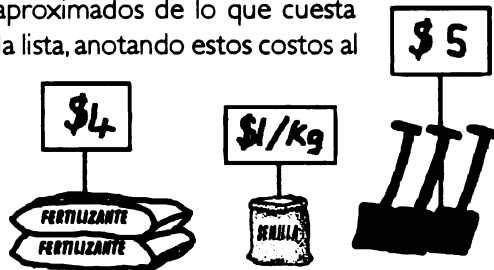


### c) Calcular los costos



#### Ejercicio 3.3

A continuación el grupo debe hacer cálculos aproximados de lo que cuesta todo lo que incluyeron en la lista, anotando estos costos al lado de cada elemento. Algunos costos los podrá calcular el grupo fácilmente a partir de su experiencia. En otros casos, la información se tendrá que averiguar a través de terceras personas. Las cifras no tienen que ser exactas; la idea en esta etapa es simplemente ver si el negocio es práctico o no.



- Si las habilidades tienen que aprenderse, ¿cuánto costará aprenderlas?
- Si se necesita más mano de obra, ¿cuánto se les pagará?



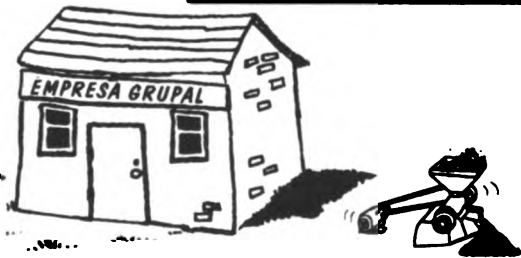
- ¿Cuánto costará comprar o alquilar las instalaciones?
- ¿Y el costo del equipo y de las herramientas?
- ¿Cuál será el costo diario de operación por concepto de materiales, transporte, etc.?

En esta etapa, el/la PG debe plantear la interrogante de quién llevará los registros y las cuentas. Quizás el grupo ya haya conseguido a alguien con experiencia, o bien podría ser que alguno de sus integrantes sea bueno con los números y esté dispuesto a intentarlo.

### Costos fijos y variables

Una vez que el grupo haya colocado una cifra al lado de todos los elementos que necesitan para el negocio, el/la PG deberá explicar la diferencia entre los distintos tipos de costo.

### **COSTOS FIJOS**



Veamos el caso de una panadería. Algunos costos no cambiarán, ya sea que se produzcan muchos o pocos panes. Sin importar la cantidad, siempre habrá que pagar el alquiler, la electricidad y el transporte para ir al mercado a vender el producto. Estos costos se denominan **costos fijos**.

### **COSTOS VARIABLES**



**HARINA**



**SAL**



**LEVADURA**

Algunos otros costos variarán de acuerdo con la cantidad de pan que se produzca. La harina, la sal, la levadura y otros ingredientes dependerán de la producción. Estos costos se denominan **costos variables**.

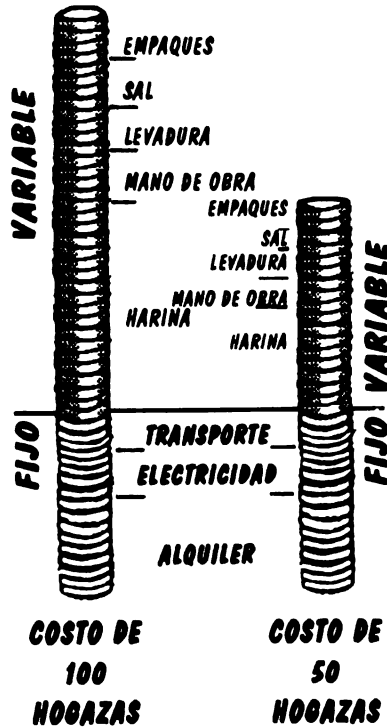
## Parte I: Selección del Negocio

Si la panadería produce 100 panes al día, el costo total será de \$30.

Si sólo hace 50, el costo será de \$20.

Aunque sólo se produce **la mitad** de los panes, estos cuestan **más de la mitad** debido a que algunos costos permanecen iguales, es decir que no cambian según la cantidad de panes. Por ejemplo:

- La panadería seguirá requiriendo instalaciones, por lo que se tiene que pagar alquiler.
- La electricidad o cualquier otro tipo de energía permanecerá igual.
- Siempre se necesitará pagar el pasaje de autobús para ir al mercado a vender los panes.



Es importante que el grupo comprenda la diferencia entre los costos fijos y los variables y que divida la lista de costos en estas dos categorías. Esto les ayudará a supervisar el negocio y a determinar el nivel de producción más rentable.

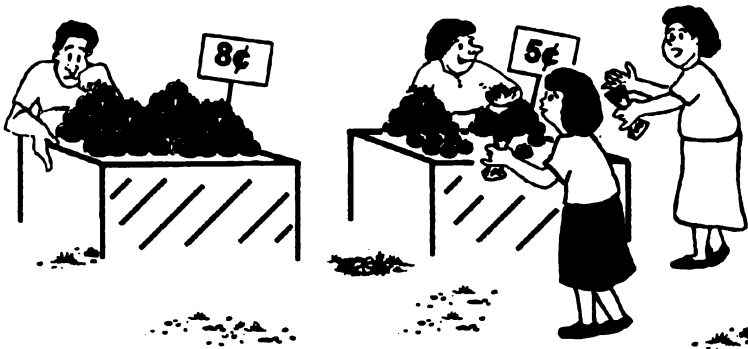
### d) Fijar el precio del producto

¿Cuánto está dispuesta la gente a pagar por el producto?



Pregunte al grupo si en su área o en zonas aledañas ya existen productos iguales o similares. ¿Cuánto cuestan? Pregunte además cuánto estarían dispuestos a pagar ellos.

Es muy importante fijar el precio en el nivel adecuado.



Si el precio es demasiado alto, no se venderá lo suficiente. También puede ser que alguien más esté en capacidad de fabricar el producto a un menor precio (o proveer el servicio a un menor costo).

Si el precio es demasiado bajo, puede ser que el negocio no reciba suficientes ingresos como para compensar los costos.

Si bien el precio dependerá de lo que la gente esté dispuesta a pagar por el producto, el grupo tendrá que comprobar que al menos se estén cubriendo los costos de producción.

Si el precio que la gente está dispuesta a pagar es inferior al costo de producción, aumentar el precio no es la respuesta. Esto puede significar que nadie comprará el producto. En su lugar, el grupo debe volver a revisar los costos, tanto los fijos como los variables, para ver si es posible reducir algunos. No obstante, al reducirse los costos no deberá disminuir la calidad del producto. Si esto sucediera, menos personas lo comprarían.

El precio de venta debe calcularse en esta etapa, pero se revisará durante la planificación detallada del negocio (lea la Parte 2).

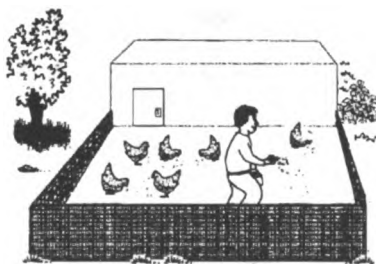
### e) Financiamiento

¿De dónde provendrá el dinero para abrir el negocio? Hasta que no se logre producir y vender algo, todo el dinero sale y no hay ingresos. Todo negocio necesita recibir dinero antes de poder generarlo. Si el grupo quiere criar pollos, tendrán que pagar por los pollitos, por su alimento y por malla para fabricar un corral. Todo esto deberá ser pagado antes de que se pueda empezar a vender los pollos adultos.

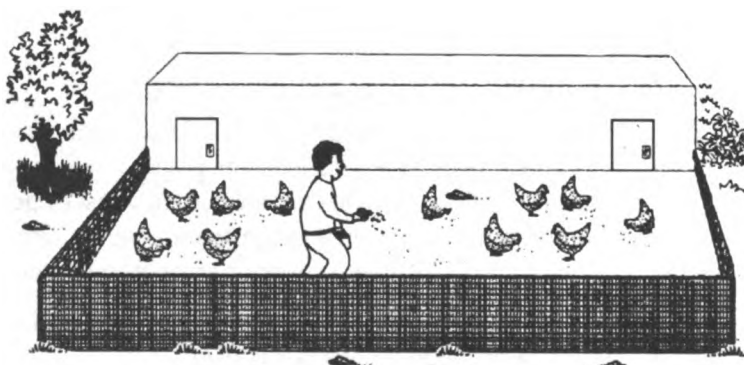
Este dinero inicial debe provenir de los ahorros del grupo (lea el Capítulo 3, "Ahorros", en la obra "The Group Promoter's Resource Book", puesto a disposición por la FAO en inglés.



¿Será suficiente este dinero para cubrir los costos hasta que comience a haber ingresos? De no ser así, ¿dónde más puede obtenerse dinero? ¿Podría el grupo aportar más fondos? ¿Podrían solicitar este dinero a sus familiares? ¿Existen otras fuentes?



Por otro lado, ¿es necesario en realidad todo ese dinero o podría iniciarse el negocio a una escala menor? Quizá, para comenzar, algunas cosas podrían pedirse prestadas en vez de comprarse, o podrían usarse instalaciones más pequeñas.





**DINERO INICIAL**

Sin importar lo bien que el grupo planifique el negocio, las cosas siempre pueden salir mal. Los precios pueden subir inesperadamente, o algo puede dejar de funcionar y necesitar ser reparado.

El grupo siempre debe mantener un fondo de reserva para cubrir este tipo de gastos inesperados. Un cinco o diez por ciento de los costos iniciales es una cantidad razonable para tener en reserva.



**RESERVA**

Si el grupo no está lo suficientemente seguro sobre la idea de negocio como para arriesgar dinero propio, en esta etapa no deberían considerar la idea de pedir dinero prestado, ya que un préstamo debe ser pagado y puede considerarse que es lo mismo que usar fondos propios. A menudo los bancos y otras fuentes de financiamiento no están dispuestos a prestarle dinero a grupos pequeños, a menos de que el grupo haya invertido en el negocio algo de recursos o ahorros propios.

### f) Determinar quiénes son los clientes

Un negocio tendrá éxito si logra satisfacer las necesidades de los clientes (o lo que ellos estén dispuestos a pagar) con las habilidades y los recursos del grupo.



Sin importar lo mucho que lo necesiten los clientes, el grupo no debería tratar de producir algo para lo que no tiene la habilidad o los recursos necesarios. De igual manera, no tiene sentido producir algo que la gente no va a comprar.



Una vez identificado el producto, deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son las personas a las que el grupo espera venderles su producto? ¿Son hombres, mujeres, niños, empresas, hogares? ¿Dónde viven? ¿Qué hacen? ¿Qué es lo que más les interesa?
- Conocer bien lo que desean los clientes le ayudará al grupo a producir algo que éstos comprarían.
- ¿Es el producto que desean vender adecuado para estos clientes?
- ¿Les interesaría ese producto a otros compradores?
- ¿Cuántos clientes cree el grupo que puede haber en la comunidad? ¿Hay suficientes como para mantener el negocio?
- ¿Hay más clientes potenciales en zonas vecinas? ¿Cuántos? ¿Se podría vender ahí el producto? ¿Podría el grupo transportar el producto allá? ¿Hay alguien que ya esté vendiendo ese producto ahí?

Es posible que el/la PG necesite ir a otra zona con uno o más miembros del grupo para tratar de estudiar la venta del producto en esa área.

### g) Hablar sobre la competencia

¿Con qué compite el producto o servicio? Esto no se refiere solamente a si alguien más fabrica ese producto, sino también a qué comprarían los clientes en su lugar si el producto no estuviera a la venta. Por ejemplo, si el grupo hiciera limonada fresca, no sólo estaría compitiendo con otros vendedores de limonada, sino también con cualquier vendedor de refrescos. La venta de kerosene tiene como competencia la venta de leña. Comente esta idea con el grupo y ayúdeles a pensar en quiénes constituyen su competencia.

Para que un negocio funcione durante largo tiempo, tendrá que aprender a lidiar con la competencia (todo negocio de éxito enfrentará competencia). También tendrá que aprender a cambiar y a adaptarse a circunstancias cambiantes.



¿Qué tan fácil es copiar la idea del negocio? Si es muy fácil, tan pronto como otros vean plasmada la idea del grupo podrán imitarla. Pregunte lo siguiente:

- ¿Hay suficientes clientes para todo el que desee iniciarse en el negocio?
- De no ser así, ¿hay algo que el grupo pueda hacer para tener ventaja sobre los demás? ¿Mejor ubicación en la comunidad, más calidad, servicio más rápido, mejor empaque o etiquetado?
- ¿Qué haría el grupo si no hubiera suficientes clientes para ellos y para la competencia?
- ¿Con cuánta facilidad podrían alterar el producto o servicio para proveer algo distinto y seguir operando el negocio?

En esta etapa, el grupo debe tener una idea clara de todo lo que necesita para operar el negocio y deben saber si todavía desean seguir adelante. Podría ser que a pesar de estar dispuestos a empezar una empresa grupal, decidan que la idea que escogieron por alguna razón no es práctica o es demasiado ambiciosa. De ser así, tal vez sea bueno seleccionar algo distinto de la lista original de sugerencias para ideas de negocio. Antes de pasar al siguiente capítulo, debe realizarse el mismo estudio de factibilidad para la nueva idea.

## RESUMEN

### **A estas alturas, el grupo deberá:**

- Tener un adecuado conocimiento de las ventajas y los problemas de manejar una empresa en grupo.
- Estar consciente de las principales razones que pueden debilitar un negocio y limitar su éxito.

### **Habrá seleccionado una idea de negocio con base en:**

- Lo que necesita la comunidad.
- Lo que el grupo puede hacer.

### **Habrá realizado algunas investigaciones en el área y determinado:**

- Si se dispone de todos los recursos necesarios.
- Cuánto costará aproximadamente fabricar el producto y qué precio pueden cobrar por él.
- Posibles medios de financiamiento.
- Quién comprará su producto.
- Quién sería su competencia.

La próxima etapa será planear detalladamente el negocio.







## Parte 2: Planificación del Negocio



Cuanto mejor se planea un negocio, mayores serán sus posibilidades de éxito. La planificación implica preparar y organizar de manera que no se desperdicie ni tiempo ni recursos en la producción, y que se ahorre dinero siempre que sea posible.

El grupo ya ha realizado un estudio de factibilidad sencillo para su idea de negocio (Parte I). Los resultados de este estudio ahora deben examinarse con mayor detalle. Las discusiones sostenidas y las listas elaboradas hasta el momento nos dan una idea aproximada de todo lo que se necesita. Ahora que el grupo está bastante seguro de que la idea es factible, deben verificarse los números. Es necesario determinar los costos reales -no aproximados- y encontrar proveedores para todo lo que se requiere. Esto ya no es un simple ejercicio, sino la preparación real para iniciar el negocio en grupo.

## **Paso Uno: Separar las actividades iniciales de las actividades de operación**

Para iniciar y operar un negocio es necesario llevar a cabo una gran cantidad de actividades.

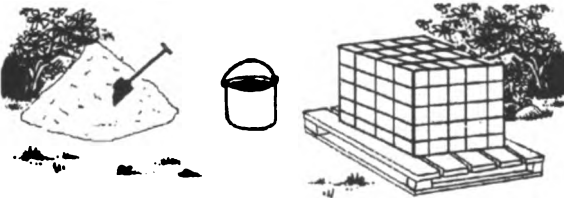
Utilice la lista elaborada en la parte uno del estudio de factibilidad (Paso 3) para ayudar al grupo a dividirla en dos partes:



- Cosas que deben hacerse de primero (actividades iniciales), y



- Cosas que deben hacerse todo el tiempo una vez que la empresa funcione (actividades de operación).



### **Actividades iniciales**

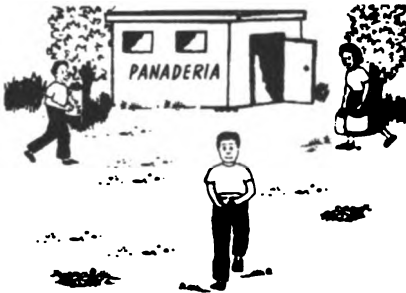
Entre estas se incluyen:

- Encontrar un terreno e instalaciones adecuadas y poner a funcionar cualquier servicio que se necesite, como electricidad, agua, gas, entre otros.
- Obtener los permisos necesarios para la producción o la venta de los artículos o servicios.
- Obtener equipo y herramientas.

- Obtener los insumos iniciales y encontrar proveedores regulares.
- Decidir quién será responsable de cuáles áreas del negocio.
- Contratar a cualquier persona adicional si el grupo no puede hacerlo todo.

El grupo debe asegurarse de:

- Encontrar al menos una fuente confiable para cada insumo necesario.
- Que todo el equipo funcione adecuadamente.
- Que todas las personas involucradas en el negocio sepan lo que deben hacer y que puedan hacerlo correctamente.
- Que se cuente con un lugar adecuado para almacenar los insumos y los productos antes de su venta.
- Que hayan sido revisados todos los pasos necesarios para vender el producto. Si el producto debe venderse en un local en el mercado, deben conseguir uno. Podría requerirse un permiso de venta expedido por una autoridad local, en cuyo caso el grupo deberá indagar al respecto y hacer los trámites correspondientes como parte de las actividades iniciales.



### Actividades de operación

Entre estas se incluyen:

- Comprar insumos (por ejemplo, harina) y asegurarse de que se reciban regularmente.
- Operaciones de procesamiento o producción.
- Empaque.
- Venta del producto.
- Registros.
- Almacenamiento del inventario de insumos y de productos terminados.
- Verificación de la calidad del producto.

## 2 Paso dos: Decidir quién hará qué

En el estudio de factibilidad, el grupo ya verificó si contaban con las destrezas necesarias para operar el negocio. Ahora deben decidir exactamente quién hará qué. Es probable que todos los miembros del grupo deban participar en todos o casi todos los aspectos del negocio, sobre todo al inicio. No obstante, generalmente es una buena idea que una persona en particular sea responsable de coordinar cada parte del negocio. Las principales áreas en las cuales debe haber una o más personas encargadas son:



- a) Suministro de insumos (coordinador(a) de suministros).
- b) Procesamiento/producción/prestación del servicio (coordinador(a) de producción).
- c) Mantenimiento de registros/tesorería (contador-a-).
- d) Mercadeo y ventas (coordinador(a) de mercadeo).
- e) Administración general (gerente del negocio).

(Entre paréntesis se sugieren títulos para cada una de las tareas, pero estos pueden cambiarse a conveniencia del grupo).

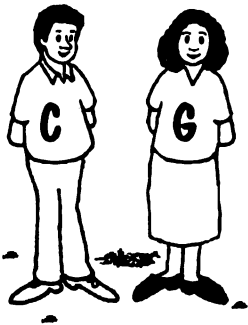
Según el tipo de negocio, podría ser necesario añadir otras funciones.

Comente las diferentes funciones y ayude al grupo a decidir quién está mejor capacitado para asumir cada una de las responsabilidades. Si bien todos deben ayudar con el trabajo, es mejor que cada área esté a cargo de una persona específica.

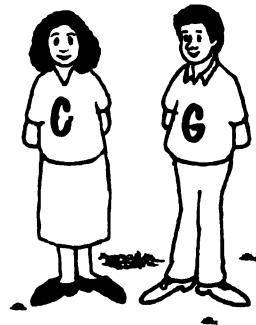
El propósito de cada puesto es coordinar el trabajo. Cada uno de los miembros del grupo a cargo de un área deberá asegurarse de que todo funcione correctamente y de que las personas involucradas sepan lo que deben hacer, y cómo hacerlo.

El/la PG deberá asegurarse de que:

- El grupo reconozca que cada uno de los miembros debe contribuir a todas las áreas del negocio.
- Lo(a)s coordinadore(a)s estén conscientes de que su trabajo es coordinar y trabajar con el grupo, no dar órdenes a los demás.



Obviamente, es posible que los miembros del grupo cambien de función con el transcurso del tiempo si deciden que les gustaría intentar otras actividades, siempre y cuando tengan las calificaciones necesarias.



### El/la coordinador(a) de suministros



#### Sus principales responsabilidades serán:

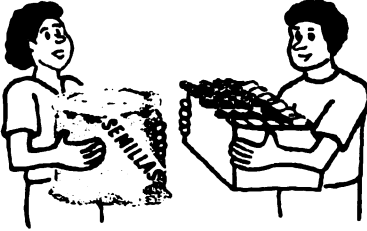
- Asegurarse de que todos los insumos necesarios para el negocio estén disponibles a tiempo y al precio justo. Esto puede implicar:



- ir al mercado a comprar los materiales,
  - traer los materiales al negocio o hacer los arreglos necesarios para su transporte, y
  - encontrar proveedores alternativos cuando el que se utilice no sea confiable.
- Disponer de un sitio para almacenar los insumos. Por ejemplo, en el caso de una panadería podría ser más barato comprar la harina al por mayor. El/la coordinador(a) de suministros deberá asegurarse de guardar la harina en un lugar seco y protegido contra ratas, ratones e insectos.
  - Revisar que la cantidad de suministros almacenados sea suficiente para que el negocio funcione sin interrupciones. La cantidad almacenada tampoco deberá ser mucho más de la necesaria, ya que generalmente se tiene que pagar antes de que entre dinero por concepto de ventas. Las ventajas de comprar en grandes cantidades tienen que compararse con los costos.



- Negociar precios con los proveedores y disponer la entrega periódica de insumos. El coordinador podría averiguar si los proveedores aceptan distintas formas de pago, por ejemplo:
  - crédito, o pagos tardíos, hasta que el grupo haya vendido el producto. Esto puede ayudar al negocio especialmente en las primeras etapas, cuando aún no se ha vendido nada.



- canje, es decir, el proveedor suministra los materiales a cambio de los bienes y servicios producidos por el grupo. Por ejemplo, si el grupo produce vegetales, quizá podría pagarse parte de las semillas con vegetales.

### La persona con esta función debe ser alguien que:

- Esté dispuesto y sea capaz de ir al mercado y a otros sitios a buscar proveedores.
- Sea hábil para hablar con la gente y capaz de hacer buenos tratos.
- Pueda leer, escribir y hacer cálculos sencillos, ya que deberá llegar a acuerdos con los proveedores de los insumos.

### El/la coordinador(a) de producción



### Sus principales responsabilidades serán:

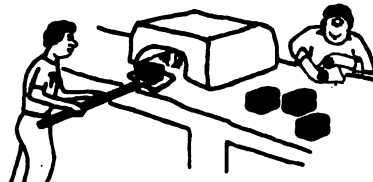
- Asegurarse de que el producto:
  - cumpla con normas vigentes y tenga una calidad uniforme,
  - se produzca en las cantidades necesarias,
  - se produzca en el momento oportuno, y
  - se produzca con la calidad requerida y al menor precio posible.
- En caso necesario, capacitar a los otros miembros del grupo para que puedan fabricar el producto.
- Asegurarse de tener la cantidad necesaria de personas trabajando, según amerite.

Para cumplir con estas responsabilidades es necesario que el/la encargado(a) esté muy vinculado(a) con el proceso de producción. Esto no implica que sea la única persona que produzca lo que el negocio vende. El/la coordinador(a) de producción debe coordinar la producción, no llevar a cabo todo el proceso.

### La persona con esta función debe ser alguien que:

- Tenga la capacidad técnica para hacer el trabajo o, de no ser así, esté dispuesta a recibir entrenamiento.
- Esté dispuesto a permanecer en el negocio de manera regular y por más tiempo que otros.

Por ejemplo, en una panadería, el(la) coordinador(a) de producción está a cargo de hornear el pan y de asegurarse de que las hogazas estén bien hechas y tengan la misma calidad. Esta persona hará el pan o velará por que alguien más lo haga. Si se trata de un negocio de vegetales, se asegurará de que alguien prepare la tierra, plante las semillas, retire las malezas, coseche los vegetales, así como de otras operaciones de campo.



Cuando se trata de un producto muy complejo, el grupo puede dividir la función de coordinar la producción entre dos personas.

Si el grupo produce un servicio, también debe asignarse el trabajo a alguien. Si bien las responsabilidades serán muy similares a las mencionadas anteriormente, el grupo podría decidir denominar a esta persona "coordinador(a) de servicios".

### El/la contador(a)

#### Sus principales responsabilidades serán:



- Llevar un registro de las contribuciones de los miembros, de cuánto dinero se gasta en qué y de cuánto se recibe por concepto de ventas.
- Llevar un registro sencillo para que todos los miembros del grupo puedan entender en qué se ha invertido el dinero y qué pasa con el dinero que se recibe.
- Preparar balances de situación, estados de ganancias y pérdidas, y flujos de caja sencillos para llevar un control del negocio.
- Informar al grupo de manera periódica sobre cuánto dinero se gasta, ahorra, gana o pierde.



#### La persona con esta función debe ser alguien que:

- Tenga al menos un nivel de alfabetismo básico y pueda hacer operaciones aritméticas simples.
- Sea organizado, disciplinado y coherente, de modo que pueda mantener registros ordenados.
- Comprenda los conceptos de pérdidas y ganancias, y la forma de calcularlos (como se explicará más adelante).

## **El/la coordinador(a) de mercadeo**

### **Sus principales responsabilidades serán:**



- Determinar qué desean los clientes.
- Asegurarse de que el producto sea lo que los clientes desean (y aconsejar al grupo sobre cómo deberá modificarse el producto, el servicio o el empaque).
- Asegurarse de que los clientes conozcan el producto y de dónde pueden encontrarlo. Para ello, organizará actividades de publicidad y promoción.
- Verificar que esté listo todo lo necesario para llevar a cabo las ventas (puesto en el mercado, permiso de ventas, transporte para llevar el producto al mercado, caja para guardar el dinero, etc.)
- Coordinar cuáles miembros del grupo estarán a cargo de las ventas en su debido momento.
- Ver qué está haciendo la competencia.



### **La persona con esta función debe ser alguien que:**

- Sea bastante extrovertido y dinámico.
- Tenga muchas ideas.
- Disfrute trabajando con otros.
- Le guste hablar con la gente.

## El/la gerente

### Sus principales responsabilidades serán:

- Asegurarse de que las distintas áreas del negocio funcionen en armonía. Esto significa que siempre tendrá que estar al tanto de cualquier problema y de lo qué está sucediendo en cualquier parte del negocio.
- Tomar parte en las decisiones importantes.
- Mantener motivado al grupo.



### La persona con esta función debe ser alguien que:

- Sea un buen líder.
- Sea aceptado y escuchado por el grupo.
- Sea capaz de trabajar en armonía con todos en el grupo.



- Sea capaz de ver el negocio como un todo, no sólo los detalles.
- Pueda tomar buenas decisiones rápidamente.

## 3 Paso tres: Establecer reglas para la administración del negocio

Algunos miembros del grupo desearán contribuir con la empresa de distinta manera, ya sea con el dinero que aporten, el tiempo que dediquen o con otros recursos. Es posible que otras personas deseen unirse al grupo después de que se haya iniciado el negocio y, en otras ocasiones, algunos miembros podrían abandonar el grupo.



Comente todos estos aspectos con el grupo para establecer reglas. En particular, ayúdeles a decidir:

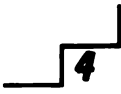
- Cómo se repartirán las ganancias de acuerdo con las contribuciones de los miembros (en dinero, tiempo, recursos).
- Cómo se registrará la cantidad de tiempo que dediquen los miembros al negocio y cómo se tomará en cuenta esto al repartir las ganancias.
- Qué pasará con las contribuciones de los miembros que abandonen el grupo.
- Qué parte de las ganancias deberían recibir los nuevos miembros y cuándo.
- Qué pasa si el negocio incurre en pérdidas en lugar de tener ganancias.
- Cómo se resolverán los conflictos. ¿Los resolverá el grupo en conjunto, por mayoría, o el gerente general?



---

---

---



## Paso cuatro: Decidir el tamaño del negocio



El tamaño del negocio deberá depender en primer lugar del tamaño del mercado, es decir, de cuántos clientes haya.

Luego de estimar la cantidad de clientes potenciales, ¿para comenzar cuánto puede invertir el grupo en el negocio?

El tamaño de las instalaciones, la cantidad de tierra, la cantidad de equipo, etc., dependerán de

cuánto dinero y otro tipo de recursos tenga disponible el grupo. Generalmente, incluso si el grupo tiene los recursos para comenzar un negocio de gran tamaño, es mejor empezar con uno pequeño y crecer a medida que se hacen más ventas, ya que con esto se reducen los riesgos.

Recuerde al grupo el ejercicio de la Parte I, Paso I, en el cual comenzar con una idea demasiado grande y ser muy ambicioso eran unas de las principales causas de fracaso de un negocio pequeño.

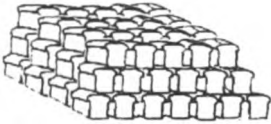


Ayude al grupo a decidir el tamaño adecuado para su negocio formulando algunas de las preguntas siguientes:

- ¿Cuántos clientes potenciales existen? (ya deberán haber determinado esta información en el estudio de factibilidad).
- ¿Variarán la producción y las ventas a lo largo del año? ¿Variarán durante la semana?
- Luego de haberse establecido una meta, ¿cuánto tiempo les tomará cumplirla? ¿Podrán los miembros del grupo dedicar al negocio todo el tiempo requerido?

## Parte 2: Planificación del Negocio

- ¿Cuántas unidades al día/semana/temporada (según el tipo de negocio) podrán producir?  
¿Cuántas hogazas de pan se hornearán al día? ¿Cuántas piezas de cerámica pueden fabricarse? ¿Cuántos sacos de cebolla podrán cosecharse en cada época?



- ¿Qué tan pequeño puede ser el negocio al comienzo?
- ¿Cuánto puede invertir el grupo para cubrir los costos iniciales?
- ¿Cuál es el mínimo de costos fijos que se pueden tener?
- ¿Existen otras maneras de hacer las cosas?
- ¿Cómo decidirá el grupo cuándo expandir el negocio o si lo pueden expandir?
- ¿Existen otros grupos que podrían iniciar negocios similares? ¿Es posible que éstos comiencen a fabricar el mismo producto o a ofrecer los mismos servicios? ¿Cuánto tiempo pasará antes de que inicien el negocio? ¿Habrá clientes para todos?



---

---

---

---

---

---

---

---



## Paso cinco: 5 Iniciar las operaciones

En este momento, el grupo:

- Ha decidido cuál negocio empezar.
- Ha llevado a cabo un estudio de factibilidad y está bastante seguro de que la idea es práctica.
- Tiene cálculos precisos sobre los costos iniciales y de funcionamiento.
- Ha dividido las funciones y responsabilidades entre los miembros.
- Ha acordado algunas reglas para manejar el negocio.
- Tiene una idea aproximada del tamaño inicial del negocio..



Por lo tanto, deberá estar listo para comenzar la empresa.

Dado que ya han sido seleccionados los coordinadores, el/la PG deberá intentar involucrarlos todo lo posible en la organización de todo lo relacionado con sus respectivas áreas de responsabilidad. En particular, el/la PG deberá tratar de delegar en el/la gerente la coordinación de las discusiones de grupo. Esto garantizará que esté familiarizado(a) con la mayoría de las operaciones y se entere de todos los aspectos del negocio.

Casi todas las actividades enumeradas abajo, pueden ser realizadas al mismo tiempo y deben estar a cargo de lo(a)s diferentes coordinadore(a)s, cuyos nombres se han sugerido entre paréntesis. El/la gerente también tendrá que estar informado(a) del progreso de cada actividad y tomar parte en las decisiones más importantes en todas las áreas. Las principales actividades iniciales son:

- Conseguir los fondos.
- Encontrar las instalaciones.
- Conseguir el equipo y los suministros.
- Preparar lo necesario para hacer las ventas.
- Probar los procesos de producción y empaque.

### **Conseguir los fondos (contador-a-)**



El grupo deberá haber ahorrado dinero con los fondos provistos por los miembros cierto tiempo antes de decidir iniciar un negocio. Este dinero debe ser la base para comenzar.

Al menos una parte del dinero necesario deberá provenir de los ahorros del grupo, ya que esto los compromete más con el éxito del negocio. No

obstante, es posible que se necesite más dinero si se requiere equipo o tierra que exceda las capacidades del grupo. Algunas posibles fuentes de financiamiento son los familiares o bien préstamos de bancos, de organizaciones y agencias gubernamentales y no gubernamentales y de otras instituciones financieras. Sin embargo, estas instituciones no les otorgan préstamos a grupos pequeños, a menos que demuestren tener ahorros considerables o que tienen algo con qué garantizar el préstamo (como tierras, edificios u otros recursos, con los que el banco pueda quedarse en caso de que el grupo no pueda pagar el dinero).

El dinero del grupo debe guardarlo el/la gerente o el/la contador(a), pero también pueden decidir que está más seguro en un banco.

### **Contribuciones**

Es fácil calcular cómo compartir los costos cuando cada miembro contribuye con la misma cantidad de dinero y todos realizan la misma cantidad de trabajo. Sin embargo, en la práctica esto no suele suceder y el grupo debe acordar, desde el principio, cuánto trabajo hará cada miembro y con cuánto contribuirá cada quien.

Es posible que algunos miembros no deseen o no puedan contribuir de

igual manera en términos de dinero y tiempo. Algunos miembros pueden estar en capacidad de efectuar otros aportes, por ejemplo con instalaciones o herramientas.

El grupo debe decidir cómo compartirán tanto los costos (en términos de dinero, trabajo y otras contribuciones) como las ganancias generadas por el negocio. Todos estos aspectos deben ser decididos por el grupo durante el proceso de establecimiento de reglas (Ver paso 3 de esta parte).



### **Cuánto dinero se necesita para empezar**

En un principio, no habrá ganancias. Puede gastarse mucho dinero en alquiler, electricidad, materiales, transporte y otros rubros, pero hasta que no se vendan los productos -proceso que puede tomar algún tiempo- el grupo deberá tener presente que no entrará ningún dinero.

El grupo ya ha calculado todos los costos del negocio y decidido su tamaño. Ahora estas cifras deben ser ajustadas de acuerdo con las instalaciones seleccionadas y los costos reales determinados para los insumos que se necesitan.



Ayude al grupo a hacer los ajustes finales para los fondos iniciales formulando las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es la diferencia entre el dinero que ya tienen disponible en los ahorros del grupo y el dinero que necesitan?
- ¿Cómo se cubrirá la diferencia? Si no hay fuentes de financiamiento disponibles, ¿podría abarataarse alguna parte del plan de negocio, al menos al comienzo? Analice todas las áreas - instalaciones, tierras, equipo, mano de obra, materiales y transporte.

## Parte 2: Planificación del Negocio

- ¿Cómo podría ahorrarse dinero? Quizás usando al comienzo un edificio que, aunque no sea el ideal, cueste menos - o incluso la casa de uno de los miembros.
- ¿Se podrían pedir prestadas o se podrían alquilar las herramientas en lugar de comprarse?

A continuación debe revisarse el precio de venta calculado (ver la Parte I, Paso 3d) para asegurarse de que los costos serán cubiertos. De lo contrario, ¿cuáles costos pueden reducirse?



Ayude al grupo a preparar la lista final de costos y fuentes de financiamiento. No suponga que se podrá pedir prestado el dinero a menos que esto haya sido confirmado.

También se necesita apartar algún dinero para emergencias. Este sólo debe emplearse para cubrir gastos no previstos, inesperados (si algo se descompone, hay robos, o si el precio de los insumos sube repentinamente). Algunas cosas siempre pueden fallar en un negocio, por lo que es importante apartar dinero para estas eventualidades.

Por cada \$10 que necesite la empresa, el grupo deberá apartar \$1. Por ejemplo, si necesitan \$150 para iniciar el negocio, deberán asegurarse de tener \$15 extra - lo que en total suma \$165. Este dinero extra puede colocarse en un fondo de reserva para emergencias.

### Encontrar las instalaciones (coordinador-a- de producción)

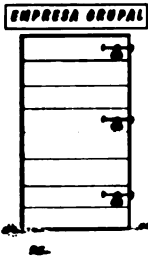
Para realizar las actividades propias del negocio, será necesario un sitio adecuado donde pueda elaborarse el producto o prestar el servicio. En algunos casos, la producción y la venta de bienes pueden hacerse en dos sitios diferentes.



Por ejemplo, los vegetales pueden cultivarse en un lugar y venderse en un mercado situado a kilómetros de distancia. Sin embargo, para un negocio de cerámica puede resultar más fácil vender el producto directamente en el lugar donde se fabrica. Si se va a prestar un servicio como la vacunación de pollos, esta actividad se efectuará básicamente dónde estén los pollos. Algunos negocios de servicios como el de matadero, reparación de bicicletas o una pulpería, requieren un local o de instalaciones que sean de fácil acceso para la comunidad. Otros, como el comercio de granos o la prestación de servicios básicos de agricultura o veterinaria (desparasitar ovejas, vacunar pollos, podar frutales, asperjar plantaciones) sólo requerirán una pequeña bodega y un sistema mediante el cual los clientes puedan contactar al grupo.

Cualquiera que sea el negocio, las instalaciones deben ser:

- De fácil acceso para los miembros del grupo, especialmente si se espera que trabajen ahí todos los días.
- Visibles y accesibles para los clientes, si el producto se venderá en ese sitio.
- Bastante seguras si hay problemas de robo en el área.

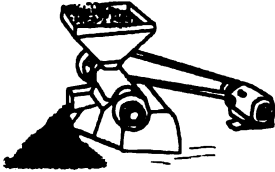


Si se necesitan servicios como electricidad, gas o agua para operar el negocio, el grupo debe verificar que estos servicios estén disponibles en el sitio o que puedan instalarse.

Las instalaciones deberán ser lo suficientemente amplias, al menos para el primer año de producción, y lo ideal es que tengan espacio para una futura expansión. Si un miembro del grupo o un familiar ya tiene un sitio que puede utilizarse, sería una buena solución. De ser así, el grupo tiene que acordar con el propietario si se paga un alquiler, o si esa persona puede contribuir con menos dinero a cambio de las instalaciones.

### Obtención de equipo y suministros (coordinador-a de suministros, coordinador-a de producción)

En el caso de muchas empresas, el grupo necesitará equipo para elaborar su producto. Al comienzo de un negocio, los costos y riesgos deben mantenerse al nivel más bajo posible de manera que,



según las condiciones, es mejor alquilar el equipo en lugar de comprarlo hasta que el negocio salga adelante. A largo plazo, alquilar resulta más caro que comprar. Pero al principio, cuando el grupo no tiene mucho dinero extra, puede que sea una medida necesaria.



El grupo debe encontrar proveedores confiables para obtener el equipo y los materiales que requiere.

Al buscar proveedores es importante tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- Los proveedores locales suelen ser más fáciles de contactar y, aunque tal vez no sean los más baratos, pueden ser más confiables que otros.
- Si se necesita recibir material de manera regular, el grupo podría conseguir precios reducidos.
- En vez de tener muchos proveedores para cantidades pequeñas y cambiar proveedores con frecuencia, es mejor seleccionar uno o pocos que parezcan ser los más adecuados para el negocio. Estos serán aquellos que ofrezcan materiales de buena calidad a precios justos, y de los que se pueda depender para recibir el material siempre que se necesite. Si se hacen pedidos regularmente, el grupo puede negociar un mejor precio.
- No obstante, siempre es conveniente conocer a más de un proveedor en caso de que se presenten problemas. De esta forma, el grupo siempre podrá contar con el material que necesita.

El grupo necesitará comprar suficientes insumos o suministros para el primer período de producción. Si este período es muy corto, como en el caso de una panadería, deben hacerse los arreglos necesarios para evitar retrasos en los períodos subsiguientes.

En una panadería, el grupo deberá tener suficiente harina, agua, sal, azúcar y otros insumos para hacer el primer lote de panes. También necesitará tener suficiente inventario para los próximos días, por lo que sería lógico comprar material para varios días. Un grupo que coseche vegetales tendrá que comprar la semilla y el fertilizante para una estación solamente ya que si compra más estaría gastando dinero innecesariamente. También puede suceder que las semillas se estropeen con el tiempo.



**HARINA**



**LEVADURA**



**SAL**

### Preparar la venta (coordinador-a- de mercadeo)

El/la PG deberá ayudar al (a la) coordinador(a) de mercadeo y a todo el grupo a hacer planes y preparativos para vender el producto. En particular, el grupo debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Dónde venderá su producto y en qué costos incurrirá.
- Cómo y cuándo se venderá.
- Quién lo venderá.
- Qué publicidad se hará para que la gente lo compre.

Los clientes necesitan saber qué está produciendo el grupo, dónde pueden conseguirlo y cuándo. Cuantos más clientes potenciales sepan sobre el producto que ofrece el grupo, más probabilidades habrá de venderlo. Durante esta fase, el grupo debe aportar ideas sobre cómo promover el negocio para luego ponerlas en marcha.

## Promover el negocio del grupo



Comente con el grupo cuál es la mejor forma de enterar a la comunidad sobre el producto y hacer que lo prueben.

Pregunte cómo se enteran de la existencia de un nuevo producto o servicio. ¿Cómo pueden utilizar estas ideas para promocionar su propio negocio?

Escriba las ideas en un rotafolio o en un pedazo de papel agregando, de ser necesario, las siguientes sugerencias, si no las menciona el grupo:

- ¿Podrían comenzar a promocionar sus productos con un rótulo y tal vez un afiche en la comunidad?
- ¿Quizás el grupo podría reunir a los vecinos para hablarles sobre el producto - o mencionarlo en las reuniones regulares de la comunidad?
- Los miembros del grupo podrían contarles a sus amigos y familiares sobre el producto y pedirles que les informen a otros.





- ¿Ayudaría una promoción o ceremonia de inauguración para hacer que la gente hable sobre el producto?
- Tal vez puedan distribuirse muestras gratuitas, o bien el grupo podría hacer una demostración en el punto de venta.
- ¿De qué otra forma podrían promocionar este nuevo negocio?

### El punto de venta

Antes de que los productos estén listos para su venta, el grupo debe comenzar a preparar el sitio de venta.



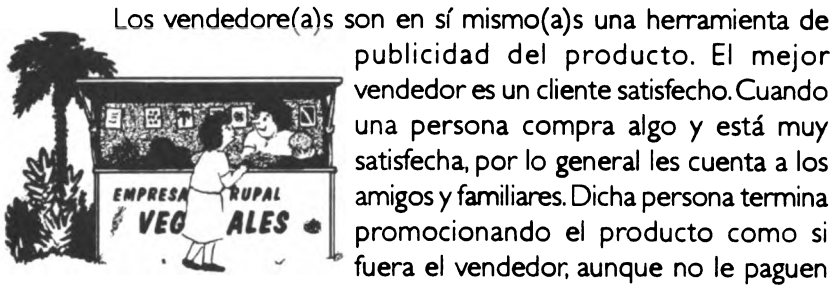
El lugar debe ser atractivo y limpio para que lleguen los clientes. También deben decidir quién estará ahí cada día para vender el producto. Dependiendo de la cantidad de trabajo, quizá sea conveniente tener a más de una persona vendiendo, pero si las actividades de producción requieren más personal, es probable que sólo se disponga de una o dos personas para vender.

### Vendedore(a)s

Las personas que estén a cargo de las ventas deben estar bien arregladas y tener un aspecto limpio. Siempre deben ser corteses y amigables con los clientes, dado que la gente está más dispuesta a comprar algo de alguien que les simpatice.



## Parte 2: Planificación del Negocio



Los vendedore(a)s son en sí mismo(a)s una herramienta de publicidad del producto. El mejor vendedor es un cliente satisfecho. Cuando una persona compra algo y está muy satisfecha, por lo general les cuenta a los amigos y familiares. Dicha persona termina promocionando el producto como si fuera el vendedor, aunque no le paguen por hacerlo. En estas condiciones, esa persona es mucho más efectiva que un vendedor común y corriente, porque la gente tiende a confiar más en su propia familia y en sus amigos que en un extraño.



De manera que el grupo debe hacer que sus clientes se sientan satisfechos y le sean fieles. Esto lo lograrán teniendo un producto bueno, pero también ayudará mucho si las personas que lo venden son amigables y corteses con sus clientes.

### Empaque y presentación

Antes de que los productos estén listos para la venta, el grupo también deberá determinar si la gente estaría más interesada en el producto si tuviera un buen empaque. Muchas veces la presentación puede hacer a un producto más atractivo que los de la competencia. Quizás empacarlo en una caja o en una bolsa de papel haga el artículo más atractivo para los compradores. Las frutas y los vegetales colocados en forma de pirámide se ven más atractivos que si sólo estuvieran amontonados, sueltos sobre una mesa o en el piso.



Pregunte a los miembros del grupo qué les hace interesarse en un producto y comprarlo. ¿Están más dispuestos a comprarlo si tiene una buena presentación o empaque? De ser así, ¿cómo podría presentarse mejor el producto del grupo? Pídeles que vayan de dos en dos a ver la presentación y el empaque de los productos en las tiendas y mercados. ¿Cuál se vende mejor? ¿Qué tanto creen que se debe al empaque? ¿Ayudaría a su producto una buena presentación o un buen empaque?



Para decidir qué tipo de empaque escoger, es importante considerar los costos, que sea práctico y la facilidad de almacenamiento del producto final.

### **Prueba de producción y empaque (coordinador-a de producción, coordinador-a de mercadeo)**



Una vez que todo el equipo haya sido instalado y que se hayan comprado todos los insumos necesarios, el grupo iniciará la producción.

Con algunos negocios, es posible probar las operaciones antes de iniciar la producción en pleno. Por ejemplo, si se trata de una panadería, el grupo puede hornear unas cuantas hogazas de pan antes de hacer todo un lote, para asegurarse de que el proceso esté correcto. En el caso de una refresquería, quizá puedan hacerse unos pocos refrescos antes, a manera de prueba.



Si es posible hacer una prueba, es conveniente mostrar el producto a unos pocos clientes potenciales y pedir su opinión y sugerencias. Esto garantizará que el producto se adecue a los deseos y necesidades de los clientes, y promoverá las buenas relaciones con ellos.



## **RESUMEN**

A estas alturas, el grupo habrá pasado de seleccionar una idea de negocio factible a planificar el negocio y preparar el inicio de sus operaciones.

**En particular, habrán:**

- Dividido las funciones entre los miembros.
- Acordado un conjunto de reglas.
- Decidido el tamaño del negocio.
- Calculado los costos iniciales y de funcionamiento.
- Reunido el dinero con el que contribuirán y otros fondos necesarios.
- Encontrado las instalaciones.
- Comprado todo el equipo y los suministros.
- Decidido cómo se promocionará el negocio y comenzado a hacerlo.
- Establecido el lugar para las ventas.
- Probado el producto y decidido sobre la mejor forma de empacarlo.

Ahora necesitan más información sobre cómo operar el negocio, cómo llevar los registros y cómo supervisar las actividad





# Parte 3

## Administración del Negocio



### Llevar registros

#### ¿Por qué el grupo debe llevar registros?

El/la PG deberá asegurarse de que el grupo esté muy consciente de la importancia de llevar registros y de que no considere tal actividad una pérdida de tiempo.

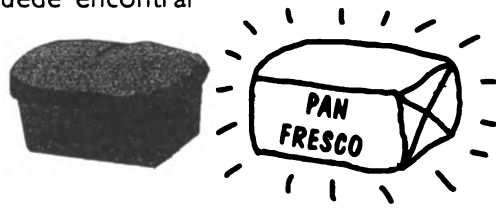


Solicítele al grupo que sugiera razones por las cuales es necesario llevar registros. Agregue las siguientes razones, sólo si el grupo no las menciona:

- Si el grupo no lleva ningún tipo de registro de lo que se gasta y se gana, no sabrá si algo anda mal hasta que sea demasiado tarde. El sólo hecho de que esté ingresando algo de dinero no significa que el negocio sea rentable. Los registros permiten determinar fácilmente si la empresa va bien o mal.

### Parte 3: Administración del Negocio

- Al saber exactamente en qué se gasta el dinero y de dónde proviene, el grupo puede encontrar formas más efectivas de administrar el negocio. Por ejemplo, es fácil ver en cuál área se puede ahorrar mediante la reducción de gastos, o si habría alguna diferencia en caso de que se le cancelara a un proveedor una semana más tarde de lo acostumbrado. Asimismo, podría determinarse si al gastar más en empaque aumentaron las ventas y si vale la pena seguir haciéndolo.



- Llevar registros ayuda al grupo a recordar quién ha pagado qué, cómo se ha utilizado el dinero y quién ha



recibido cuál cantidad. Si no se llevan registros por escrito, es fácil que la gente olvide los detalles y esto puede crear conflictos en el grupo.

- Los registros pueden servir para recordar el costo de las cosas y el destino que se le dio al dinero. Esto servirá para planear los gastos futuros.



Llevar registros no tiene que ser una tarea difícil ni tomar mucho tiempo. Por el contrario, puede ser un método simple pero útil. Lo importante es que no se haga sólo por hacerlo, sino que la información recopilada ayude a todos los miembros del grupo a ver cuánto dinero está generando el negocio y cómo pueden aumentarse las ganancias.

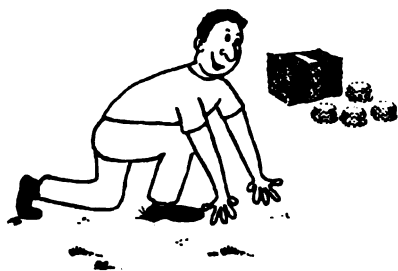
#### ¿Qué información necesita el grupo?

El grupo no podrá determinar cómo va el negocio con sólo observar las actividades diarias o contar el efectivo que hay en la caja registradora al final del día. Lo que se necesita es información más específica sobre el manejo de la empresa.



El contador del grupo deberá aprender bien y entender completamente toda esta sección. No obstante, es necesario que todos los miembros comprendan las ideas básicas sobre pérdidas y ganancias para que se puedan dar cuenta de cómo marcha el negocio.

Específicamente, deben saber:



- Cuánto dinero tenía el grupo al iniciar el negocio, cómo se ha gastado y cuánto queda disponible.

- Si el dinero ha aumentado desde que se iniciaron operaciones, o



- si ha disminuido.



El/la contador(a) deberá explicar al grupo estos aspectos de manera regular. Para ayudar a los miembros con menos conocimientos en esta área, podrá emplear los diagramas que aparecen más adelante en esta sección.

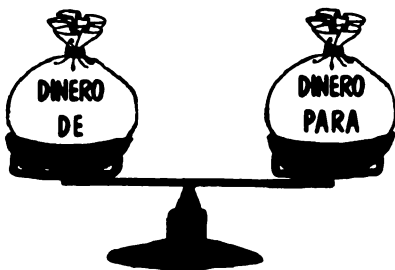
A fin de determinar cuánto dinero tiene el grupo, es necesario tomar en cuenta de dónde proviene y qué se ha hecho con él. Esta información se registra en un informe que se conoce como **balance de situación**. Al igual que una balanza, a un lado se registra el dinero invertido por el grupo en el negocio, y en el otro en qué se ha gastado.

Para determinar si se ha incurrido en pérdidas o ganancias se utiliza un registro denominado **estado de ganancias y pérdidas**.

### El balance de situación

Cada vez que se compra algo para el negocio, debe anotarse en el balance de situación. Esto permite recordar qué se ha hecho con el dinero y cuánto queda.

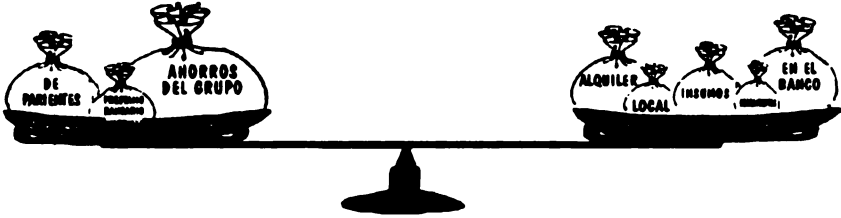
El balance de situación sirve para registrar dos cosas:



- El dinero que se invierte en el negocio (proveniente de los ahorros del grupo, préstamos u otras fuentes).
- Qué se ha hecho con el dinero (se usó para comprar algo, se depositó en el banco, u otros destinos).

### Parte 3: Administración del Negocio

Se denomina "balance de situación" porque las dos columnas deben sumar lo mismo. Esto no debe sorprendernos puesto que el grupo no puede usar más dinero del que tiene, y además hace algo con él (aunque sea guardarlo en una caja). Verificar que las dos columnas sumen lo mismo es una forma de asegurarse de que no se ha olvidado nada en los cálculos. Estos cálculos se deben hacer tan a menudo como el grupo lo considere



necesario para analizarlos en sus reuniones. Si no se vende ni compra nada, no hay necesidad de hacer un nuevo balance de situación. Cuando entra o sale una gran cantidad de dinero, es una buena ocasión para revisar el balance de situación, el cual proporciona un panorama bastante claro sobre el dinero del grupo en el momento en que se hacen los cálculos.

El/la PG deberá usar el siguiente ejemplo para explicar el concepto de balance de situación.

Un grupo decide cultivar vegetales.

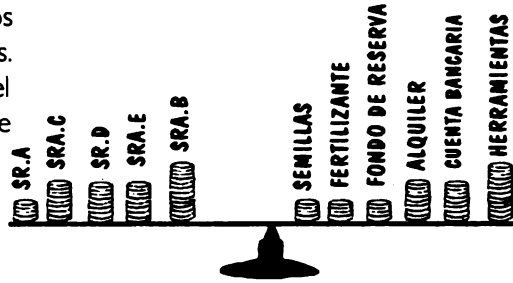
Para empezar el negocio, deciden qué cantidad de dinero puede contribuir cada uno y lo juntan.

Luego, compran semilla por un monto de \$10, fertilizante por \$10, herramientas por \$30 y pagan \$20 por el alquiler de la tierra que necesitan para cultivar los vegetales. Ellos calculan que las herramientas que compraron les servirán unas diez temporadas, de manera que no tendrán que comprar otras nuevas hasta entonces.

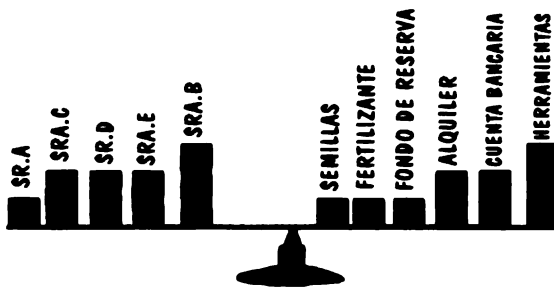
SEMILLAS	FERTILIZANTE	RESERVA	ALQUILER	BANCO	HERRAMIENTAS	SR.A	SR.A.C	SR.D	SR.A.E	SR.A.B
----------	--------------	---------	----------	-------	--------------	------	--------	------	--------	--------

### Parte 3: Administración del Negocio

A continuación, decidieron depositar \$20 en una cuenta del banco a nombre de todo el grupo y dejar los \$10 que sobran como fondo de reserva para emergencias. Este dinero se usaría sólo para hacer frente a gastos inesperados (por ejemplo, si algo se daña) y no se emplearía para cubrir los costos de operación normales. En este momento, el estado de situación se vería así:



EL DINERO PROVINO DE:		EL DINERO SE USO ASI:	
SR. A	\$10	SEMILLA	\$10
SRA. C	\$20	FERTILIZANTE	\$10
SR. D	\$20	HERRAMIENTAS	\$30
SRA. E	\$20	ALQUILER	\$20
SRA. B	\$30	CUENTA BANCARIA	\$20
		FONDO DE RESERVA	\$10
	---		---
<b>TOTAL</b>	<b>\$100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$100</b>



### Parte 3: Administración del Negocio

Al explicar esto al grupo, asegúrese de que todos comprendan por qué el dinero depositado en el banco (\$20) se coloca en la categoría de dinero utilizado, y no en la que indica de dónde proviene el dinero. Ayúdeles a ver que existen dos tipos de operación:

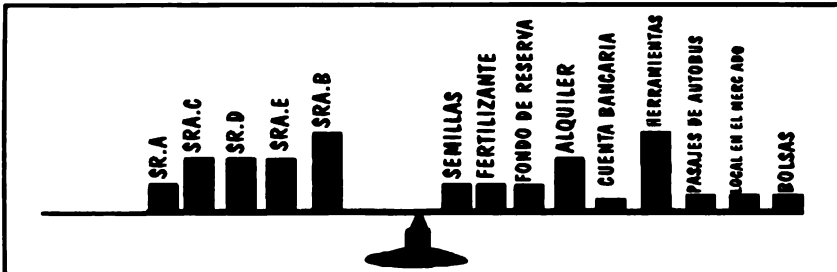
- Recolección de dinero.
- Uso del dinero con diferentes propósitos.

Por lo tanto, al depositar dinero en el banco o incluso al guardarlo en una caja de seguridad, está usándose en algo.

Al concluir la primera cosecha, el grupo sacó \$15 de la cuenta bancaria (dejando \$5) e invirtió \$5 en bolsas para empaclar los vegetales, \$5 en un local en el mercado y \$5 en pasajes de autobús para trasladarse al mercado del pueblo y vender los vegetales. En ese momento, el balance de situación se vería así:

EL DINERO PROVINO DE:		EL DINERO SE USO ASI:	
SR. A	\$10	SEMILLAS	\$10
SRA. C	\$20	FERTILIZANTE	\$10
SR. D	\$20	HERRAMIENTAS	\$30
SRA. E	\$20	ALQUILER	\$20
SRA. B	\$30	BOLSAS	\$5
		LOCAL EN EL MERCADO	\$5
		PASAJES DE AUTOBUS	\$5
		CUENTA BANCARIA	\$5
		FONDO DE RESERVA	\$10
	----		----
TOTAL	\$100	TOTAL	\$100

### Parte 3: Administración del Negocio



Al regresar del mercado, habían vendido todos sus vegetales por \$60 y se alegraron mucho. Sin embargo, ¿realmente ganaron más dinero del que gastaron?

(Antes de continuar, pida al grupo que conteste esta pregunta).

A menos de que sepan si tuvieron ganancias o no, no podrán saber si el negocio tiene éxito y si deberían sembrar más vegetales para la próxima temporada.

El/la PG deberá ayudar al grupo a calcular sus primeros balances de situación.



Pregunte al grupo de dónde provino el dinero que utilizaron para operar el negocio. Algunas fuentes pueden ser:

- Contribuciones de los miembros.
- Préstamos de familiares.
- Ganancias reinvertidas en el negocio después de cierto tiempo de estar operando.
- Préstamos bancarios o de otro tipo después de cierto tiempo de estar funcionando con éxito.

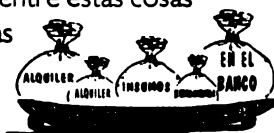


A continuación, el/la PG deberá preguntar en qué se ha empleado el dinero. ¿En qué se gastó? ¿Qué hizo el grupo con él?

- Parte del dinero se utiliza para comprar cosas que se agotan al fabricar los productos.

Por ejemplo, para el negocio de vegetales, entre estas cosas se incluirían las semillas, el fertilizante y las bolsas para empacar los vegetales.

- Parte del dinero se dedica a pagar las cosas que se usan en el negocio y que no se pueden conservar (como por ejemplo, el alquiler de la tierra, los pasajes del autobús para ir al mercado a vender los vegetales).
- Parte del dinero se destina a comprar cosas que se usan en el negocio y que serán empleadas nuevamente para producir más (por ejemplo, arado, pala, mesa para el local en el mercado).
- Parte del dinero no se gasta y se conserva como ahorro del grupo o en el banco.



El/la PG deberá asegurarse de que los dos lados del balance de situación coincidan y de que el grupo entiende los cálculos que se hicieron.

El balance de situación sólo le dice al grupo cuánto dinero se ha invertido en el negocio y en qué se ha gastado. No le dice si ha habido ganancias o pérdidas. Este informe sirve para evitar discusiones sobre a dónde fue a parar el dinero y al registrarlo todo, permite ver en dónde podrían reducirse costos.

Si lo que se desea es determinar si ha habido ganancias o pérdidas, el grupo deberá emplear la información registrada en el balance de situación para preparar otra cuenta denominada **estado de ganancias y pérdidas**.

### El estado de ganancias y pérdidas

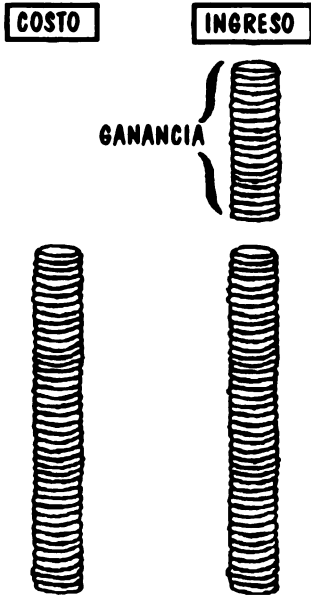
Este cálculo le mostrará al grupo si el dinero que se invirtió en el negocio ha aumentado o disminuido. El/la PG deberá explicar que el grupo necesita determinar dos cosas:

- Cuánto dinero obtuvieron con la venta del producto (ventas)
- Cuánto cuesta producir el producto (costos).

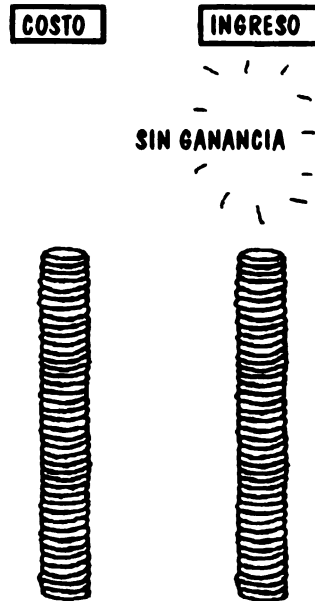
La diferencia entre estos dos puntos le indicará al grupo si ha tenido ganancias o pérdidas. El cálculo debe hacerse una o dos veces al año, ya que muchos de los costos son difíciles de dividir en períodos más cortos.

### Parte 3: Administración del Negocio

Por ejemplo, no tiene sentido calcular las ganancias obtenidas en un día si en algunos no se vende nada y en otros se vende de una sola vez el equivalente a varios meses de producción.



Si las ventas son superiores a los costos, el dinero ha aumentado y el grupo ha obtenido ganancias.



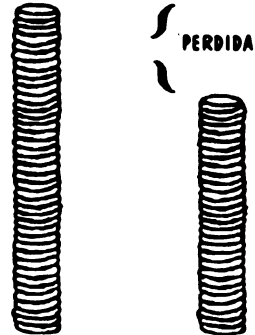
Si las ventas son iguales a los costos, el grupo no ha ganado ni perdido.



COSTO

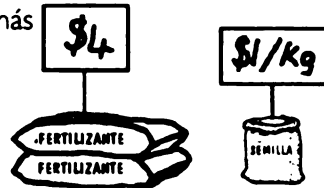
INGRESO

Si las ventas son menores que los costos, el grupo ha tenido pérdidas.



Los costos son cosas que se relacionan con un solo período contable (un período contable es la frecuencia con que el grupo decida efectuar el estado de ganancias y pérdidas -una vez por temporada o una vez al año). Por lo tanto, a pesar de que la mayoría de los costos se incluyen en el balance de situación, existe una diferencia importante con los costos que se aplican a más de un período como, por ejemplo, equipo y herramientas.

Los costos en un período de producción son:



- **Todas** las cosas que se han usado directamente en lo que produce el grupo (semillas, fertilizantes, bolsas para empaclar los vegetales, costos de transporte al mercado, costo de alquiler del local en el mercado).
- **Todas** las cosas necesarias para que funcione el negocio y que se pagan a intervalos (alquiler de la tierra e instalaciones, permisos de venta, entre otros).

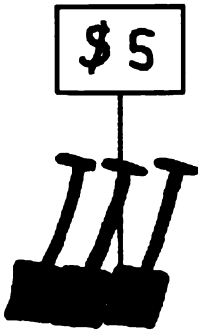
Si el estado de ganancias y pérdidas se calcula más a menudo de que lo que se tarda en pagar estos costos, sólo debe incluirse

### Parte 3: Administración del Negocio

parte de los costos. Por ejemplo, el alquiler de la tierra sería de \$40 si se paga una vez al año pero cada año se producen dos cosechas y el estado de ganancias y pérdidas se calcula después de la venta de cada cosecha. En este caso, el costo de la tierra en un período de producción (y en un estado de ganancias y pérdidas) sería la mitad del alquiler anual, es decir \$20.



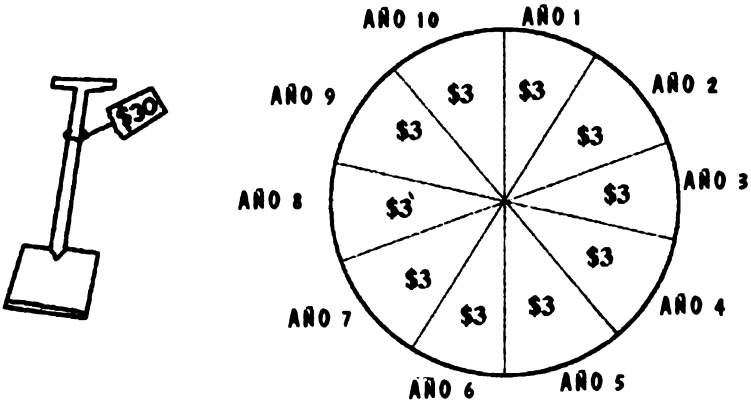
- Parte de las cosas que el grupo necesita para producir lo que vende pero que pueden seguir usándose (arado, mesa para el local del mercado, pala).



Como el grupo tuvo que comprar algunas herramientas y equipo para operar el negocio que durarán varios años, este costo debe incluirse en los costos del negocio. No obstante, como estas cosas se pagaron de una sola vez, permanecen como propiedad del grupo y pueden usarse durante varios años. Por lo tanto, mantienen un valor y tan sólo deben cambiarse después de cierto tiempo. Por este motivo, se considera que el costo de las herramientas y equipo se gasta poco a poco durante toda su vida útil.

Para calcular cuánto del costo del equipo y las herramientas debe registrarse en el primer año, el costo de estos artículos se divide entre el número de años (o temporadas) que el grupo los usará.

Para la Empresa Grupal de Vegetales, el equipo comprado costó \$30 y esperan que dure 10 temporadas. Al cabo de este tiempo comprarán equipo nuevo. Por ello, se calcula que el costo del equipo en cada temporada es de una décima parte del costo total del equipo ( $\$30/10 = \$3$ ).



Entonces, al cabo de un año el valor de las herramientas y equipo es de \$27 ( $\$30 - \$3$ ). Esto es, el costo original menos la parte que se usó durante el año. Después del segundo año, su valor disminuye otros \$3 ( $\$27 - \$3 = \$24$ ). De esta manera, el valor de las herramientas y equipo va disminuyendo progresivamente en un período de diez años, hasta que al final del último año ya no tiene valor. Antes de los diez años, ambos tenían un valor, por lo tanto, debía incluirse en los registros contables.

No puede calcularse un estado de ganancias y pérdidas sino hasta que el negocio del grupo haya funcionado durante el tiempo suficiente que le permita vender parte de su producción. El/la PG usará el ejemplo siguiente para explicar el significado del estado de ganancias y pérdidas al grupo y cómo calcularlo. Posteriormente, cuando el negocio tenga suficiente tiempo en operación, el/la PG le ayudará al grupo a preparar su primer estado de ganancias y pérdidas.

### Parte 3: Administración del Negocio

Después de la primera temporada de producción, el estado de ganancias y pérdidas de la Empresa Grupal de Vegetales se vería así:

COSTO DE PRODUCCION		VENTA DE VEGETALES
SEMILLAS	\$10	\$60
FERTILIZANTE	\$10	
ALQUILER DE TIERRAS	\$20	(LA MITAD DEL ALQUILER ANUAL)
LOCAL EN EL MERCADO	\$5	
BOLSAS	\$5	
PASAJE DE AUTOBUS	\$5	
HERRAMIENTAS (\$30/10)	\$3	(SOLO PARTE DEL COSTO DE HERRAMIENTAS)
TOTAL	<u>\$58</u>	(\$58)
GANANCIA		<u>\$2</u>

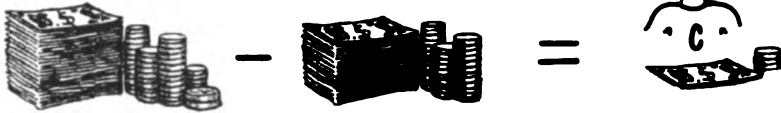
**COSTO**

**INGRESO**

**GANANCIA** 



De esta forma, a pesar de que el grupo estaba contento pensando que habían vendido todos sus vegetales por \$60, una vez que se restaron los costos, la ganancia tan solo fue de \$2.



¿Qué significa esto? No perdieron dinero pero tampoco ganaron mucho. Tendrán que revisar minuciosamente el balance de situación y el estado de ganancias y pérdidas. Para la cantidad de trabajo que invirtieron, \$2 constituyen poco dinero, por lo que tendrán que planear muy bien la forma de obtener más ganancias para la próxima cosecha.

El/la PG tendrá que asegurarse de que los miembros del grupo comprendieron la diferencia entre lo que reciben por las ventas, la ganancia obtenida y el dinero que tienen en el banco (o en la caja de ahorros del grupo).



Pida al grupo que sugiera formas mediante las cuales la Empresa Grupal de Vegetales habría obtenido mayores ganancias. Después de escuchar algunas sugerencias, continúe con el ejemplo siguiente.



---

---

---

---

---

Entonces, la Empresa Grupal de Vegetales discutió la forma de generar mayores ganancias. Antes de empezar el cálculo



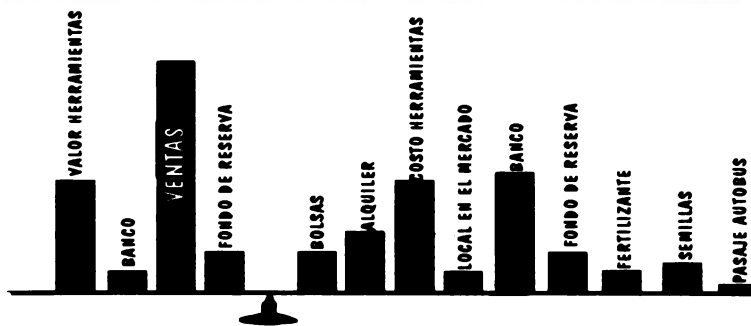
de las cuentas los miembros del grupo habrán pensado que la única forma de lograr el aumento en las ganancias es produciendo y vendiendo más vegetales. Sin embargo, en sus cuentas estaba claro que aumentar la producción no aumentaría la ganancia. En vez de ello, lo que tenían que hacer era reducir algunos costos.

- Alguien dijo que el oficial de extensión agrícola local le había comentado sobre un nuevo y mejor fertilizante que sólo costaba \$5 (no \$10 como el que estaban usando).
- Otro miembro del grupo dijo que no era necesario que todos fueran al mercado y que quizá sólo dos de ellos deberían ir la próxima vez; así ahorrarían en el pasaje del autobús.
- Una tercera sugerencia fue gastar \$5 más en el empaque de los vegetales para la próxima temporada. Así se conservarían mejor y podrían venderlos a un precio un poco mayor.

La siguiente temporada el grupo compró semillas por \$8, el nuevo fertilizante por \$5, y se llegó a un acuerdo con el dueño de la tierra para pagar un alquiler menor de \$15 por temporada. El grupo gastó \$10 en mejores bolsas, \$5 en el local del mercado y \$1 por los pasajes del autobús. Se depositó el dinero de la venta de vegetales en una cuenta en el banco por el momento, ya que se necesitaría para la siguiente cosecha.

En la siguiente temporada no tenían que comprar más herramientas, ya que usarían las de la cosecha anterior. Después de vender sus productos, su balance de situación era el siguiente:

EL DINERO PROVINO DE:		EL DINERO SE USO ASI:	
VENTA DE LOS VEGETALES DE LA TEMPORADA PASADA	\$60	SEMILLA	\$ 8
VALOR DE LAS HERRAMIENTAS (\$30-\$3)	\$27	FERTILIZANTE	\$ 5
SALDO EN EL BANCO	\$ 5	ALQUILER	\$15
FONDO DE RESERVA	\$10	LOCAL EN EL MERCADO	\$ 5
		BOLSAS	\$10
		PASAJE AUTOBUS	\$ 1
		HERRAMIENTAS	\$27
		CUENTA BANCARIA	\$21
		FONDO DE RESERVA	\$10
	----		----
TOTAL	\$102	TOTAL	\$102



### Parte 3: Administración del Negocio

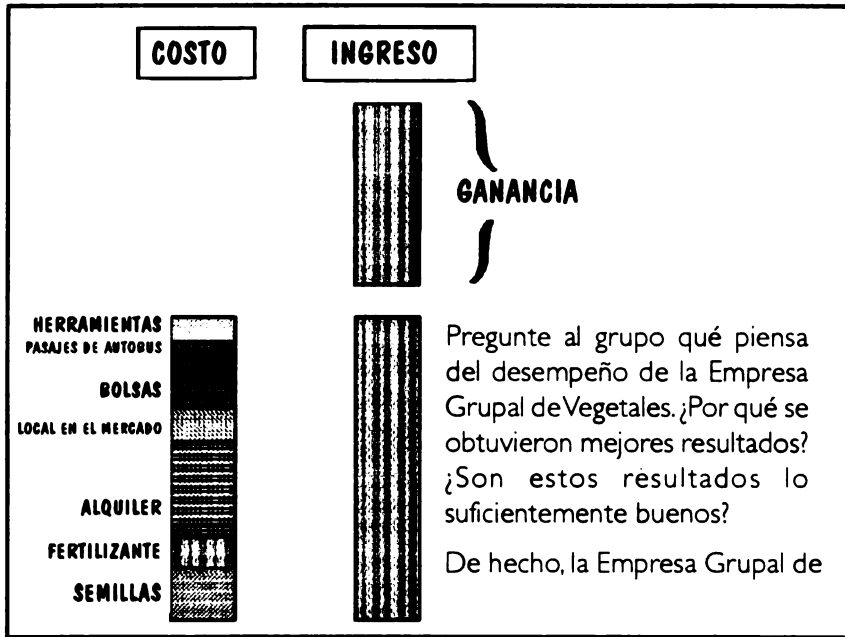
Los \$21 que se depositaron en la cuenta bancaria representan el dinero que queda después de pagar todo.

Las herramientas se registran en ambos lados del balance de situación para mostrar lo que ha ocurrido con el dinero. Estas tienen un valor de \$27 al inicio de la temporada, pero como siguen necesitándose, se gasta la misma cantidad para mantenerlas para el negocio.

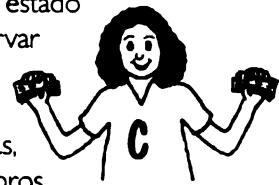
Como se ha invertido en un mejor empaque y como ha mejorado el cultivo durante la segunda temporada (mejores semillas y fertilizante), las ventas totales son superiores a las de la temporada anterior, ascendiendo el monto a \$75. Ahora el estado de ganancias y pérdidas de la Empresa Grupal de Vegetales es el siguiente:

COSTO DE PRODUCCION		VENTA DE VEGETALES
SEMILLAS	\$ 4	\$75
FERTILIZANTE	\$ 5	
ALQUILER	\$15	
LOCAL EN EL MERCADO	\$5	
BOLSAS	\$10	
PASAJE DE AUTOBUS	\$ 1	
HERRAMIENTAS (\$30/10)	\$ 3	
TOTAL	\$47	\$47
	GANANCIA	<u><u>\$28</u></u>





Vegetales tuvo un mejor rendimiento durante la segunda temporada. Por lo tanto, ambos registros (el balance de situación y el estado de ganancias y pérdidas) permiten al grupo observar qué tan bien va el negocio para tratar de producir mejores resultados la siguiente temporada. Cuando las ganancias empiecen a ser lo suficientemente altas, puede dividirse parte del dinero entre los miembros del grupo según lo acordado anteriormente (lea la Parte 2, Paso 3). Al principio los miembros del grupo no deben esperar grandes ganancias, porque todo negocio necesita reinvertir para hacerlo crecer.



El grupo también debe pensar que a la larga hay que reemplazar las herramientas y para ello se necesitará dinero. ¿Para qué otros costos futuros tendrá que guardarse dinero?

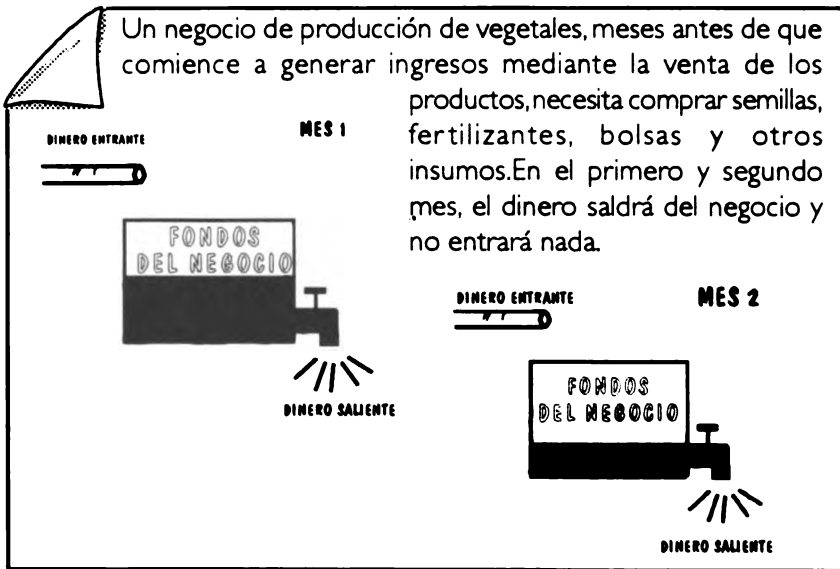
En sus inicios, el grupo deberá estar preparado para sacar la menor cantidad de dinero posible del negocio. Sin embargo, a medida que éste crece, un mayor porcentaje de las ganancias puede emplearse para pagar el trabajo realizado por los miembros del grupo.

## El flujo de caja

Otro aspecto importante en las cuentas del grupo es el **flujo de caja**. Esto significa determinar cuándo sale el dinero (salida de caja) y cuándo entra (entrada a caja) para asegurar que siempre habrá efectivo suficiente para cubrir los gastos cuando sea necesario.



El/la PG explicará el concepto del flujo de caja con el ejemplo siguiente:



Lo mismo ocurrirá en el tercer mes. Si el negocio no cuenta con suficiente dinero en efectivo para cubrir los gastos del tercer mes, tendría que detenerse porque no podría terminar la producción.



Pero si el grupo planea el flujo de caja con anterioridad, sabrá que necesita dinero para el tercer mes y habrá hecho lo necesario para disponer de la cantidad suficiente.

De esta forma pueden llegar hasta el cuarto mes e incluso hasta el quinto, que es cuando finalmente el dinero empezaría a entrar.



### Parte 3: Administración del Negocio

---

El ingreso y salida de caja del negocio varía a lo largo del año/temporada. Si se prepara un cuadro de flujo de caja al comienzo de la temporada, el grupo verá qué tanto dinero espera recibir por mes y cuánto necesitará para cubrir gastos mensuales. Observando la diferencia de cada mes, el grupo podrá planear las actividades de tal forma que no se quede sin efectivo a mitad de año. Si se prevé que en un mes se gastará más de lo disponible, el grupo deberá considerar las diferentes alternativas con anticipación.



Pida al grupo que sugiera alternativas para solucionar este problema. Agregue las siguientes razones sólo si el grupo no las menciona:

- ¿Podría reducirse o retrasarse un gasto?
- ¿Podría negociarse un pago tardío con el proveedor para ese mes?
- ¿Podrían pagarse algunas cosas en abonos en lugar de todo a la vez?
- ¿Podría cada uno de los miembros del grupo hacer una contribución extra para ese mes?

Antes de empezar el negocio, el grupo debe tener el dinero suficiente para todo lo que se necesita durante el primer ciclo, es decir, poder cubrir todos los costos fijos y variables, así como tener una pequeña reserva para emergencias.



Mediante el ejemplo siguiente, el/la PG deberá ayudar al grupo a comprender cómo preparar un cuadro de flujo de caja, y por qué es importante para el negocio determinar cuándo se necesitará dinero. Haga preguntas como las siguientes:

- ¿Cuánto dinero se necesitará en el primer mes? (\$25)
- ¿Cuánto dinero se necesitará antes de que ingrese algo de efectivo? (\$33)

Una granja tendría un cuadro de flujo de caja como este:

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS INICIALES</b>						
MALLA PARA EL CORRAL	-5					
POLLITOS	-15					
ALIMENTO	-3					
RECIPIENTES PARA ALIMENTO	-2					
BABEDEROS	-1					
<b>GASTOS DE OPERACION</b>						
ALIMENTO		-3	-3	-3	-3	-3
VACUNAS			-2	-2	-2	-2
<b>INGRESOS</b>						
VENTA DE HUEVOS					+6	+8
VENTA DE POLLOS				+10	+15	+15
<b>TOTAL</b>	<b>-25</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>+5</b>	<b>+16</b>	<b>+18</b>

Los signos de menos (-) representan la salida de dinero del negocio, y los signos de más (+) indican el dinero que entra. Las cifras en este cuadro no son las de los costos del negocio ni de las ganancias obtenidas, sino que simplemente muestran cuándo se necesitará dinero y en qué cantidad a lo largo de la temporada.

Por lo tanto, este cuadro permite ver que en el primer mes el grupo deberá tener un ahorro mínimo de \$25 para cubrir gastos, en el segundo mes necesitarán \$3, y en el tercer mes \$5. Después de tres meses el dinero entrante será mayor que el dinero saliente.

Este negocio necesitará **al menos** \$33 (25+3+5) en ahorros o préstamos para cubrir los gastos de los primeros tres meses. También deberá guardarse algún dinero en reserva para poder hacer frente a problemas inesperados (lea la Parte 2, Paso 5).

### Parte 3: Administración del Negocio

El/la PG deberá explicar, usando el ejemplo que sigue, que el dinero que sale puede ser más que el dinero que entra en cualquier etapa del negocio, no sólo al comienzo.

Por ejemplo, en el negocio de la granja, el grupo necesita comprar más gallinas en el séptimo mes, lo que implica que en ese mes habrá más egresos que ingresos.

El cuadro de flujo de caja para la segunda mitad del año se vería entonces así:

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>GASTOS DE OPERACION</b>						
<b>POLLITOS</b>	-20					
<b>ALIMENTO</b>	-6	-6	-6	-6	-6	-6
<b>VACUNAS</b>	-2	-4	-4	-4	-4	-4
<b>INGRESOS</b>						
<b>VENTA DE HUEVOS</b>	+8	+8	+14	+18	+18	+18
<b>VENTA DE POLLOS</b>	+15	+15	+20	+25	+25	+25
<b>TOTAL</b>	-3	+13	+24	+33	+33	+33

En este caso, el grupo tendrá que asegurarse de tener suficiente dinero disponible para cubrir los gastos del séptimo mes, así como para los primeros meses del año.



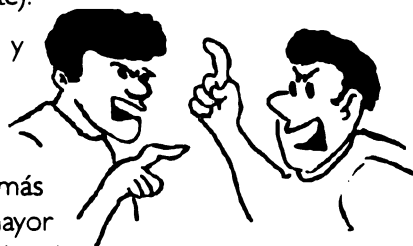
El/la PG deberá ahora ayudar al grupo a preparar un simple informe de flujo de caja para mostrar cuándo se necesitarán las diferentes cantidades de dinero para un ciclo completo de su negocio (desde la compra de todos los insumos hasta la venta de la mercadería).

## Distribución de las ganancias o pérdidas entre los miembros del grupo



Las ganancias derivadas del negocio pertenecen a todo el grupo y los miembros de éste deben decidir qué hacer con ellas. Si las ganancias son pequeñas podría ser mejor mantenerlas dentro del negocio para que éste crezca. Sin embargo, a medida que aumenten, los miembros querrán que se distribuya por lo menos parte de las ganancias para su propio uso. Deberán entonces distribuirse en épocas distintas de acuerdo con el tipo de negocio. Esto dependerá, por ejemplo, de si las ventas están concentradas en un período (por ejemplo, la venta de vegetales puede ser estacional) o dispersas uniformemente a lo largo del año (como hacer y vender canastas). En general, es muy importante recordar que siempre que se distribuyan ganancias es conveniente mantener por lo menos parte de ellas dentro de los fondos del negocio. Una parte de ellas se necesitará para dar mantenimiento o cambiar el equipo o el local del negocio a medida que se vayan desgastando (véase adelante).

La decisión sobre cuánto, cuándo y cómo distribuir las ganancias puede ser motivo de conflictos en el grupo. Algunos miembros podrían haber trabajado más que otros o invertido más dinero, por lo que esperarían una mayor parte. Este asunto deberá decidirlo el grupo en conjunto e idealmente llegar a un acuerdo antes de iniciar el trabajo (lea la Parte 2, Paso 3).



Una vez que una empresa recibe un ingreso regular, el grupo podrá acordar que, además de distribuir cualquier ganancia de cada período, se pagarán salarios a los miembros por el tiempo que dediquen a trabajar en el negocio.

Otro problema surge cuando se tiene una pérdida, ya que es muy fácil culpar a los demás por los problemas, aun cuando con frecuencia éstos no son atribuibles a una sola persona. Las pérdidas podrían deberse a que el grupo como conjunto realizó un mal planeamiento. Lo importante es que cuando se tenga una pérdida o una ganancia muy baja, el grupo debe revisar nuevamente cada elemento del negocio para ver cómo puede mejorarse en el futuro.

## Mantenimiento de las instalaciones y el equipo

Al igual que todo equipo debe ser reemplazado porque se desgasta con el tiempo, los edificios también necesitan reparaciones para mantenerlos en buen estado. Aun cuando se trate de un local alquilado y esta responsabilidad recaiga sobre el dueño del edificio, con frecuencia será el grupo el que tenga que realizar sus propias reparaciones y tareas de mantenimiento.



Por lo general es más caro reemplazar algo que se ha desgastado que mantenerlo en buenas condiciones (la herrumbre, por ejemplo, se extiende muy rápido). Una vez que los insectos entran en una bodega causan daños considerables rápidamente. El negocio del grupo obtendrá más ganancias cuanto más tiempo puedan mantener el equipo y las instalaciones en buenas condiciones.

En especial, es necesario mantener en buen estado el local donde los clientes vienen a observar el negocio, así como la oficina o el punto de venta, ya que ésta es la carta de presentación de la empresa. Si los clientes ven el local y el equipo en mal estado y mal mantenidos, podrían pensar que el grupo no puede realizar bien su trabajo.

**Mantener las instalaciones y el equipo en buen estado cuesta poco, reemplazarlos cuesta mucho.**



El grupo tendrá que guardar parte de sus ganancias para pagar los gastos de mantenimiento tan pronto ocurran, por lo que no deben distribuirse **todas** las ganancias. Por ejemplo, si se calcula que el equipo dura diez períodos y cuesta \$30, después de diez períodos se necesitarán otros \$30 para reemplazarlo. El/la PG deberá asegurarse de que el grupo entienda esta situación y que reserve parte de las ganancias para los costos de sustitución y mantenimiento.

## Supervisión del negocio

¿Cómo marcha el negocio? ¿Se están perdiendo ventas debido a la competencia? ¿La gente todavía quiere el producto o desea algo diferente? ¿Están aumentando o disminuyendo las ventas?



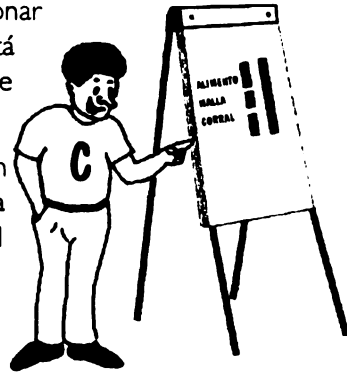
Los negocios pueden ser exitosos al principio, pero sólo permanecerán así mientras se

mantengan los estándares y se esté atento a lo que pasa en su mercado,

realizando cambios cuando sean necesarios.

Debido a ello el grupo necesita reflexionar constantemente sobre cuán bien o mal está el negocio y mantenerse informado sobre cómo le va a la competencia.

Para que los miembros del grupo sepan siempre cómo marcha el negocio, el/la contador(a) deberá informar sobre el balance de situación, el flujo de caja y el estado de ganancias y pérdidas. El/la coordinador(a) de mercadeo también deberá mantener informado al grupo de





## Mercadeo

¿Qué puede hacerse para aumentar la cantidad de clientes del grupo?  
¿Podría incorporarse alguna mejora para hacer el producto más atractivo?  
¿Podría ofrecerse un mejor empaque, más o mejores puntos de venta, un menor precio (descuentos por compra al por mayor, ofertas especiales, obsequios, artículos complementarios, etc.)?

O bien, ¿podría mejorarse el servicio? Si el grupo garantiza que las canastas que fabrica están muy bien hechas, podrían decirles a sus clientes que si encuentran alguna falla en las canastas pueden devolverlas y recibir una nueva sin costo alguno. Esto incentivaría a los clientes a probar las canastas. Si ellos están muy satisfechos con el producto, se lo contarán a familiares y amigos, quienes también podrían comprar.

El objetivo del grupo no debería ser únicamente vender el producto una vez a un cliente sino mantener

su confianza para que siga comprándolo. Por ejemplo, si se vende pan a una familia, ésta tendrá que comprar más al día siguiente y subsiguiente. Vale la pena ofrecerles que diariamente se les preparará el pedido o que el pan se les llevará a su casa todos los días, o bien ofrecerles un descuento por sus compras diarias.



Comente con el grupo otras formas para mantener los clientes. Pregúnteles:

- ¿A quién prefieren comprarle cosas?
- ¿Por qué?

### Parte 3: Administración del Negocio

Incluso si solamente se venden vegetales, es importante ofrecer a los clientes una atención agradable. El ser amigable, recordar el nombre del cliente y decirle algo más personal hará que sienta que recibe un mejor servicio. Si piensan que la calidad de los vegetales es igual a la de los otros locales, pero los miembros del grupo son más amigables, las personas preferirán comprarles a ellos. Sin embargo, vale la pena destacar que a menos de que la calidad de los productos compita con la que ofrecen los otros vendedores, ser amigable no tendría ningún efecto.

Si el grupo piensa que existen otros clientes potenciales, podría ser oportuno empezar a ampliar el negocio.



Comente con el grupo si piensan que podría haber más clientes y la forma de atraerlos:

- ¿Los nuevos clientes serían de la comunidad o también de afuera?
- ¿Podría cambiarse el producto para ser más atractivo a otros en la comunidad que en este momento no están comprando?
- ¿Podría estimularse a los clientes para que ellos mismos encuentren nuevos clientes? Por ejemplo, una oferta que consista en traer un amigo y ahorrar 10 centavos en su próxima compra.
- ¿Podría el grupo producir otros productos complementarios para que los clientes compren ambos?

Por ejemplo, si el grupo produce cocinas que ahorran energía, podrían también ofrecer ollas u otros utensilios de cocina.

**¡TRAIGA A UN AMIGO**  
**Y AHORRE**  
**10c** EN SU  
**PROXIMA COMPRA**

Una panadería podría habilitar un espacio donde sirvan café y los clientes puedan consumir los productos.



### Cómo anunciar el negocio

A menos que las personas sepan que el producto está a la venta, no lo comprarán.

Durante la etapa de planificación el grupo habrá discutido la forma de promover su producto. Podrían colocarse carteles en la comunidad para anunciar los productos que ofrece el grupo. Otro método es vender puerta por puerta. Si la comunidad realiza reuniones de grupo quizá podrían anunciarse o mostrarse los productos en estas reuniones. También podría colocarse un afiche cerca de la



oficina de ventas, o en el sitio de producción para que las personas que pasen puedan ver lo que el grupo produce.

La publicidad no es simplemente algo para iniciar un negocio, sino también un proceso continuo que

permite aumentar la cantidad de personas que conocen el producto que se ofrece. Cuando un cartel o afiche ha estado visible por mucho tiempo, las personas dejan de notarlo; es como cuando uno se compra un reloj o un anillo, después de un tiempo ya no lo vemos y sólo lo notamos cuando nos lo quitamos. Lo mismo ocurre con los anuncios: después de un tiempo la gente no los ve, por lo que, llegado este momento, es necesario idear un afiche nuevo u otro tipo de promoción.

### Parte 3: Administración del Negocio

De esta manera, el grupo debe pensar en otras formas de promocionar su producto y hacer que las personas lo conozcan. También debe anunciarse todo producto nuevo que ofrezca el grupo.

Al decidir cómo anunciar el producto, el grupo deberá tomar en cuenta el costo. Lo que vaya a invertirse en publicidad deberá ser efectivo en cuanto a su costo, es decir, que el anuncio debe generar mayores ventas y, por ello, producir mayores ganancias para el grupo.

Si el costo de un cartel nuevo es de \$10, el grupo debería esperar una ganancia adicional superior a los \$10 por concepto de ventas. En muchos casos, si existe mucha competencia por los mismos clientes, es posible que la publicidad sea necesaria simplemente para mantener la misma cantidad de clientes. En otras palabras, el grupo no recibirá más ganancias por la publicidad, pero obtendría menos ingresos si no la hiciera -lo que es casi lo mismo. En resumen, ya sea que la publicidad se use para aumentar la cantidad de clientes o para evitar que los gane la competencia, lo que se invierta en este rubro debe valer al menos lo que cuesta.

Una buena presentación y empaque también pueden ayudar a promover el producto del grupo al hacerlo más atractivo que el de la competencia.

Las promociones son otra forma de atraer nuevos clientes y a la vez sirven como recompensa para los clientes regulares por su lealtad (además de asegurar que se mantendrán como clientes en el futuro). Algunos ejemplos de promociones consisten en regalar muestras, hacer ofertas especiales, dar obsequios, vender o regalar productos relacionados (quizá leña para cocinas de leña). Todas estas son promociones válidas que pueden hacer que los consumidores prefieran el producto del grupo al de la competencia.



Si se compran los "obsequios" en grandes cantidades puede resultar que su costo para el grupo sea inferior al valor que percibe el cliente.

Una promoción también es un evento, algo nuevo, algo que despierta el interés de las personas. Por naturaleza a la gente le interesa todo lo que es nuevo y diferente; por ello, si ven que algo nuevo está ocurriendo, es muy probable que se acerquen a la empresa a observar o a preguntar lo que se ofrece.



Comente con el grupo posibles formas de atraer nuevos clientes, así como formas de hacer que los mismos clientes compren nuevamente. Las ideas

principales seguramente surgirán de los encargados de mercadeo y ventas, ya que son ellos quienes tratan directamente con las personas que compran el producto y están más conscientes de lo que los consumidores desean o desearían. No obstante, todos los demás miembros del grupo pueden aportar valiosas ideas con base en su propia experiencia.

## Expansión del negocio

El grupo puede pensar en expandir el negocio cuando alcance los objetivos siguientes:

- El negocio va bien y las ganancias son buenas.
- Y las ventas son buenas y se espera que crezcan más.
- Y el mercadeo es lo suficientemente grande.

La expansión siempre conlleva mayores costos (recuerde los costos iniciales del negocio); por lo tanto, no se debe expandir el negocio muy rápido o muy pronto. El grupo podría quedar sin dinero suficiente y con pocos clientes.



La expansión debe planearse igual que si se estuviera iniciando el negocio. Debe realizarse un estudio de factibilidad que cubra la mayor parte de los puntos considerados al iniciar el negocio y debe completarse una fase de planificación similar.

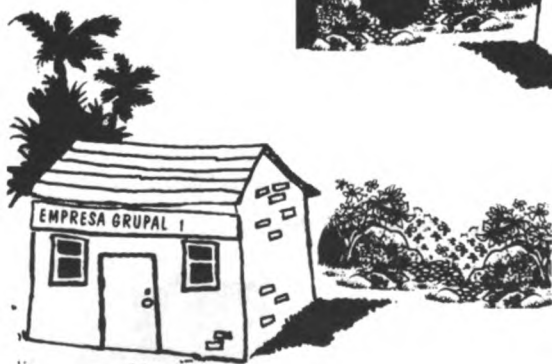
¿Cómo debe expandirse el negocio?

¿Simplemente se debe hacer el negocio más grande en un área - cultivar más vegetales, producir más ollas, tener una carnicería más grande?



O bien, ¿abrir más negocios pequeños -ya sea el mismo negocio en diferentes lugares o nuevos negocios?

Si el negocio se amplía,



¿habría suficientes clientes? ¿O habría que empezar a vender el producto en otras comunidades? ¿Otros comerciantes podrían ayudar a vender los

productos del grupo en sus tiendas? La mayoría de las empresas también pueden ampliarse no sólo produciendo más de lo mismo sino también produciendo cosas complementarias o brindando un servicio complementario.

Cuando el negocio sea lo suficientemente exitoso, el/la PG deberá comentar con el grupo distintas maneras de expandirlo.



## Financiamiento de la expansión

Si la empresa del grupo es muy exitosa, perfectamente podrían ahorrar lo suficiente como para expandir el negocio utilizando sus ahorros. Sin embargo, a menudo se necesitarán fondos externos y, llegado este momento, algunas fuentes de financiamiento para aumentar las operaciones podrían ser los bancos, algunas organizaciones no gubernamentales y quizás asociaciones intergrupales (vea el capítulo siguiente).

### Préstamos bancarios

Cuando se pide dinero a un banco, debe cancelarse la deuda con algunos intereses, según el monto prestado y el plazo del préstamo. Esto significa que deberá pagarse el monto del préstamo y una suma adicional (intereses), que varía de un banco a otro y de una institución a otra.



La Empresa Grupal de Vegetales tendría que pedir prestados \$120 al banco y acordaría pagarlos en un plazo de 12 meses. Esto significa que pagaría  $\$120/12 = \$10$  cada mes para pagar la suma prestada.

Sin embargo, en este caso el banco también cobra \$1 adicional por cada \$10 prestados (10%). Por consiguiente, el grupo tendría que pagar \$120 más \$12, es decir, un total de \$132.

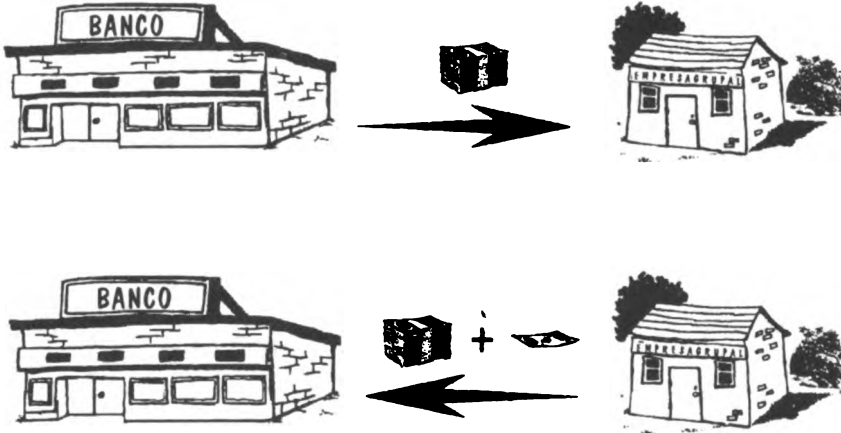
$\$132/12 = \$11$  cada mes en lugar de \$10.

Si el banco cobrara \$2 por cada \$10 (20%), el grupo tendría que pagar  $\$120 + \$24 = \$144$ , lo que equivale a

$\$144/12 = \$12$  cada mes.

### Parte 3: Administración del Negocio

De esta forma, cuanto más alta sea la **tasa de interés** o los **cargos del banco**, más dinero tiene que pagar el grupo.



Desde luego, si el grupo pudiera pedir dinero prestado sin tener que pagar intereses o cargos bancarios, le resultaría mucho más favorable porque tendría mayores ganancias. Sin embargo, siempre valdría la pena pedir dinero al banco si puede determinarse que el éxito del negocio permitirá generar más dinero que el que hay que pagar por un préstamo. Pero hay que estar seguros de esto y por lo general es mejor comenzar con un préstamo pequeño y demostrar que el grupo puede pagarlo sin problema antes de solicitar una suma mayor. A menudo los grupos piden más dinero del que pueden pagar y esto los lleva a ciertos problemas.

La mayoría de los bancos y otras instituciones prestarán dinero a grupos utilizando la **responsabilidad colectiva**. Esto significa que cada miembro del grupo es responsable de pagar la **totalidad** del préstamo y si uno no paga su parte, los demás miembros deberán pagar por él. Además, si el grupo no paga el préstamo, no podrán obtener nuevos financiamientos en el futuro, lo que perjudicará su reputación y afectará las oportunidades de otros grupos de obtener préstamos bancarios.

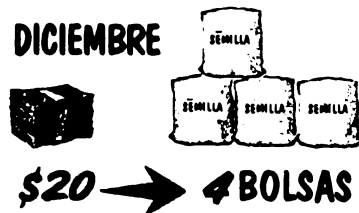
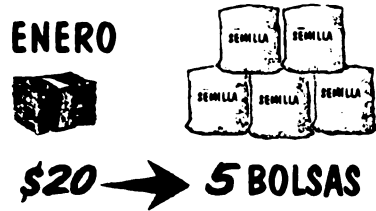


Al explicar la forma en que funcionan los préstamos bancarios, el/la PG deberá explicar claramente al grupo que solicitar un préstamo es algo que debe estudiarse muy cuidadosamente. Si por alguna razón el grupo no puede pagar el préstamo (por una caída repentina en las ventas, o cuando algo inesperado sucede con el negocio), esto podría generarle problemas legales e incluso el banco podría quitarle el negocio al grupo.

Cuando se piensa en pedir dinero prestado, los miembros del grupo deben analizar minuciosamente su capacidad de pago, para lo cual deben hacer cálculos realistas de cuántos ingresos esperan recibir si usan el préstamo en el negocio. Si el aumento en las ganancias no cubre los cargos del banco, no es una buena idea solicitar el préstamo.

### Inflación

La inflación es el aumento general de todos los precios en un país. Esto depende de lo bien o mal que se desempeñe la economía de ese país, y por eso es algo que el grupo no puede controlar. Una inflación alta significa que los precios de las cosas aumentan constantemente y es muy difícil planear los costos por anticipado. Por ejemplo, una bolsa de alimento que costó \$10 el año pasado, ahora cuesta \$12. De igual forma, una gallina que se vendió por \$4 el año pasado ahora se puede vender por \$5.



El alimento y los pollos deben comprarse a precios que aumentan a medida que se crían las gallinas. Si la inflación es muy alta, el grupo podría quedar sin dinero para criar las gallinas antes de que tengan edad para venderlas. A pesar de que podrían venderlas a un precio superior al del año pasado, podrían quedar sin dinero antes de terminar la crianza. En otras palabras, tendrían un problema de flujo de caja. En los países donde existe una alta tasa de inflación, los grupos necesitan niveles de ahorro mucho mayores para financiar sus negocios hasta que puedan generar ventas.



## RESUMEN

**A estas alturas, el grupo deberá comprender:**

- Las razones por las cuales llevar registros contribuye a que la empresa tenga más éxito.

**El/la contador(a) del grupo estará familiarizado(a) con:**

- El balance de situación.
- El estado de ganancias y pérdidas.
- El flujo de caja.

**El grupo también habrá decidido cuándo y cómo repartir ganancias y cómo enfrentar pérdidas. Además, habrá discutido y analizado lo siguiente:**

- El mantenimiento de las instalaciones y el equipo.
- Formas de supervisar el desempeño del negocio.
- Cómo mantener a los clientes actuales y aumentar la cantidad de clientes futuros.
- Cuándo y cómo expandir el negocio, y cómo financiar la expansión.

En este momento el grupo deberá tener la mayoría de los conceptos necesarios para operar su negocio.

Veamos ahora el papel que pueden jugar las asociaciones intergrupales como apoyo al desarrollo de una empresa grupal.





## Parte 4: El Papel de las Asociaciones Intergrupales



Una asociación intergrupal (AIG) es una unión informal de varios grupos que han decidido ayudarse mutuamente en áreas de interés común. Los propósitos de establecer una AIG son ayudar al intercambio de información entre los grupos, mejorar el acceso a los recursos y representar los intereses de los grupos ante las instituciones locales. Las agrupaciones que administran negocios pequeños pueden beneficiarse considerablemente de su participación en una AIG, debido a que pueden recibir ciertos beneficios por formar parte de un grupo más grande. Algunas de las ventajas son las siguientes:

- Más fácil acceso y mejores precios en la compra de insumos al por mayor.
- Mercadeo conjunto de los productos.
- Acceso a servicios difíciles de obtener por solo un grupo pequeño (por ejemplo, asistencia técnica, crédito).

## Parte 4: El Papel de las Asociaciones Intergrupales



Las AIGs funcionan satisfactoriamente en varios países y pueden jugar un papel significativo en el desarrollo rural, debido a que conectan a los grupos a una red que puede representar eficazmente a grandes conjuntos de individuos. Las AIGs aumentan las posibilidades de éxito de las empresas pequeñas constituidas por un grupo y, por lo tanto, contribuyen al mejoramiento de los niveles de vida en las áreas rurales.

No todas las AIGs están organizadas de la misma forma, ya que cada una surge para abordar problemas específicos que los grupos encuentran en su área.

Una vez que los grupos han funcionado satisfactoriamente durante algún tiempo (por lo general dos o tres años), el/la PG discutirá con el grupo las posibles ventajas de conformar una asociación intergrupala y la forma en que las empresas individuales constituidas por grupos podrían beneficiarse de ello. Cuando el/la PG conozca de otros grupos dentro del área que podrían beneficiarse con el establecimiento de una AIG, deberá informarlo a los grupos y tratar de concertar una reunión.



No todos los grupos se benefician de su pertenencia a una AIG. El/la PG deberá estudiar cuidadosamente con cada grupo las ventajas o desventajas que esto significaría.

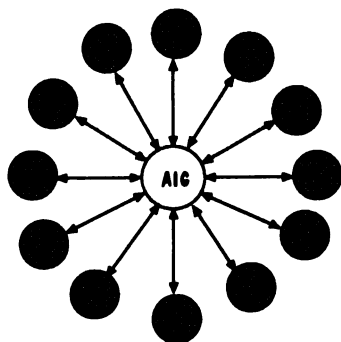
### ¿Cuáles grupos deben formar una AIG?

En general, las AIGs con mayor éxito están conformadas por:

- Grupos que están a una distancia asequible el uno del otro.

Cuando los grupos están muy alejados resulta más difícil reunirse y al final las decisiones las toman unas cuantas personas en vez de adoptarse colectivamente. Si los grupos sienten que no están siendo representados debidamente, preferirán salirse de la AIG.

- Una cantidad reducida de grupos -generalmente de tres a diez.



Si la AIG estuviera conformada por más grupos, sería difícil administrarla. La participación de más grupos también significaría la inclusión de grupos individuales alejados, situación que podría generar problemas (véase el párrafo anterior).

- Grupos con actividades económicas similares.

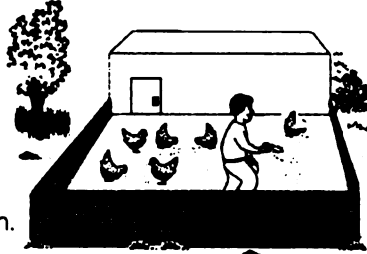
Cuando los grupos participan en actividades muy disímiles, no comparten intereses ni problemas comunes, lo que hace difícil que la asociación pueda solucionar todos los problemas con la misma efectividad.

Por otro lado, si las actividades de los grupos son exactamente las mismas y los grupos provienen de lugares cercanos, podrían estar compitiendo entre sí. En este caso, si bien una AIG todavía podría resultar útil, su propósito no debería limitarse a la reducción de costos mediante las compras al por mayor o el mercadeo conjunto, sino a mercadear sus productos en un área más extensa para abarcar un mercado mayor que alcance para todos.

## Parte 4: El Papel de las Asociaciones Intergrupales

Por ejemplo, si hay varios grupos dedicados a la crianza de gallinas, a través de una AIG podrían realizarse las actividades siguientes:

- Compra de alimento para gallinas al por mayor.
- Vacunación de todas las gallinas de los diferentes grupos.
- Obtención de asesoría sobre mejores métodos de alimentación.



Sin embargo, si el mercado es pequeño no alcanzarían los clientes para todas las empresas avícolas. Incluso si las gallinas son de mejor calidad y se venden a un menor precio, la cantidad de gallinas que necesitan comprar los consumidores locales es limitada.

En lugar de provocar que los grupos compitan por los mismos clientes, la AIG podría ayudarles a vender sus gallinas en mercados aledaños, quizás organizando el transporte a otras comunidades.

Cuando los grupos participan en diferentes actividades económicas, la AIG no podría ayudarles para la compra de insumos al por mayor, pero sí podría contribuir al mercadeo conjunto de los productos de los grupos, y también representarlos ante instituciones gubernamentales, bancos y otras organizaciones.

Si un grupo produce canastas, otro gallinas y un tercero vegetales, una AIG podría ayudar a los tres grupos a:

- Llevar los productos al mercado.
- Instalar un local conjunto en el mercado.
- Obtener un préstamo bancario.
- Actuar como representante de los tres grupos al presentar sus problemas ante las autoridades locales.



Por consiguiente, el/la PG deberá comentar con el grupo las diversas formas en que una AIG podría serle útil para ayudar a decidir si vale la pena o no establecer una asociación de este tipo. Al igual que con un grupo, una AIG debe empezar con objetivos simples y realistas, y tratar de no ser muy ambiciosa ni de hacer todo de una sola vez. Si distintos grupos y miembros de grupos desean conformar una AIG para resolver diferentes problemas, el/la PG deberá ayudarles a establecer los objetivos más importantes y, por ello, prioritarios.

### Formación de una AIG

Es posible que en el área del grupo ya exista una AIG. De no ser así, los grupos pueden decidir formar una después de discutir la manera en que les ayudará. La formación de una AIG conlleva varios pasos, desde la expresión de la voluntad para unirse con otros grupos hasta la aprobación de su constitución.



Cuando varios grupos individuales estén de acuerdo sobre las ventajas que les generaría tal asociación, el/la PG deberá ayudarles a ponerse en contacto. Si hubiera muchos grupos interesados en formar una AIG en una misma área, sería mejor pensar en constituir más de una AIG. Por lo general es muy provechoso que diferentes

grupos se reúnan informalmente para hablar sobre sus actividades y los problemas que enfrentan. Todos los miembros de los grupos deberán participar en esta primera reunión.



Una vez que se presenten todos los problemas comunes, a menudo los grupos se vuelven más receptivos a la idea de hacer algo juntos para resolverlos.

#### Parte 4: El Papel de las Asociaciones Intergrupales

---

El/la PG deberá ayudar al grupo a determinar qué problemas comunes pueden solucionarse mediante una AIG.

El siguiente paso en la formación de una AIG es que cada grupo nombre a un representante. La persona nombrada por cada grupo para representarlo deberá reunir las características siguientes:

- Estar interesada y dispuesta a asumir su cargo.
- Tener un interés directo en los problemas y asuntos que la AIG intentará resolver.
- Tener facilidad de comunicación con otros.
- Tener la confianza de los demás miembros del grupo.

Posteriormente se convocará a una segunda reunión en la que los representantes de los grupos hablarán más detenidamente y acordarán cuáles serían los problemas comunes que resolverían a través de la AIG. También tendrán que establecer objetivos claros para la asociación que sirvan como guía para sus actividades futuras. Al establecer estos objetivos es importante:

- Ser realistas.
- Escoger una cantidad limitada de actividades que la asociación pueda resolver más eficazmente que los grupos individuales.

El grupo de representantes deberá entonces redactar la carta constitutiva de la AIG, la cual tendrá que ser discutida y aprobada por todos los grupos individuales en sus propias reuniones.

Al igual que la constitución de un grupo individual, la carta constitutiva de una AIG deberá incluir los aspectos siguientes:

- El propósito, meta y objetivos de la AIG.
- El reglamento para los afiliados.
- La frecuencia y propósito de las reuniones.
- El papel de los representantes.
- Cómo resolver conflictos.



## Parte 4: El Papel de las Asociaciones Intergrupales

- Cuáles registros se llevarán.
- Cómo se financiará la AIG.
- Qué se hará con las contribuciones de los grupos.

Organizar y operar una AIG beneficiará a los grupos individuales, pero también exigirá cierta cantidad de dinero para insumos como papel, bolígrafos y transporte. La AIG también podría acordar establecer un "fondo de emergencia" para ayudar a miembros individuales cuando lo necesiten. Todos estos costos tendrán que provenir de las contribuciones de los grupos.

### Funcionamiento de una AIG

Una vez que se hayan establecido los objetivos de la AIG, se haya aprobado la carta constitutiva y los grupos hayan aportado sus contribuciones, la AIG estará lista para empezar a funcionar.

Los representantes tendrán que reunirse regularmente. También se invita a otros miembros de los grupos a participar en las reuniones donde se decidirán asuntos importantes.

Al igual que en un grupo individual, es necesario definir y asignar el papel que desempeñará cada miembro desde un principio. Alguien tendrá que encargarse de administrar los fondos, alguien será el presidente de la AIG, alguien más el secretario. Según lo establecido en los objetivos de la AIG, tendrá que haber personas responsables de



actividades específicas. Por ejemplo, si el objetivo principal de la AIG es realizar compras al por mayor, sería recomendable nombrar a alguien para que coordine las actividades necesarias, tales como buscar proveedores, negociar precios, organizar la distribución de las compras a los diferentes grupos y otros asuntos afines.

Asimismo, al igual que en un grupo individual, también será necesario llevar registros de la cantidad de afiliados, de las contribuciones y de la forma en que se utiliza el dinero.

## ¿Cuáles servicios podría brindar una AIG a sus miembros?

### 1 Compras al por mayor

Comprar algún artículo en cantidades grandes es generalmente más barato que hacerlo en pedidos menores. Como un grupo pequeño necesita menos insumos que un grupo grande, sería beneficioso que todos los grupos compraran una gran cantidad de insumos, lo suficiente para todos y que luego se distribuyera según la necesidad de los diferentes grupos. Si se compra al por mayor el grupo tiene un mayor poder de negociación y puede obtener un menor precio, o se puede comprar a un vendedor al por mayor en vez de a un detallista.



Por ejemplo, si en la AIG hay varios grupos que producen vegetales, cada grupo necesitará semillas y fertilizante. Si cada uno compra únicamente 50 kg de fertilizante, el precio será mayor a si se compran 200 kg de una vez para luego distribuirlo entre los diferentes grupos afiliados.

### 2 Asistencia con el financiamiento

La AIG podría ayudar al financiamiento de los grupos de diversas formas:

- **Fondo de ahorro de la AIG**

La AIG podría establecer un fondo de ahorro en que los grupos afiliados depositen los ingresos extra. Este dinero podría posteriormente prestarse a los grupos que necesiten dinero adicional.

Por ejemplo, el dinero podría usarse para hacer frente a situaciones de escasez de efectivo en alguna etapa de la producción (problema de flujo de caja), para emergencias o para financiar una expansión.

Pedir dinero prestado a la AIG sería más fácil que pedirlo al banco. La AIG podría cobrar un porcentaje por el préstamo, pero una vez que el grupo lo haya cancelado, este porcentaje podría pasar al fondo de ahorro de los grupos para ayudarlo a crecer.

- **Préstamos bancarios**

La AIG podría ayudar a los grupos afiliados a preparar las solicitudes de préstamos con bancos locales.

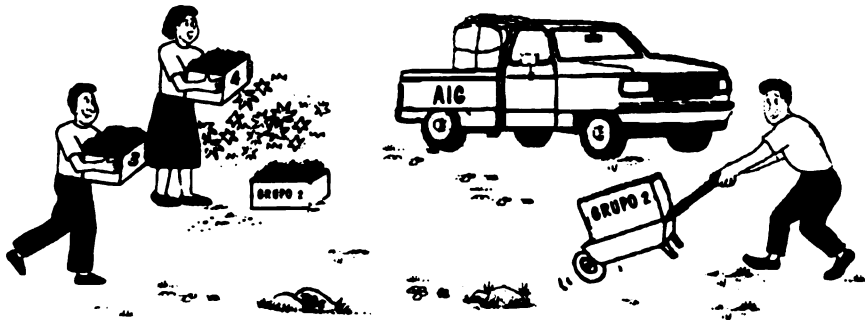


Cuando varios grupos necesitan un préstamo, la AIG podría negociar un monto colectivo con el banco y posiblemente obtener condiciones más favorables porque el monto a solicitar es mayor. Al igual que en el caso de las compras al por mayor, la AIG tendría un mayor poder de negociación. Posteriormente el préstamo se dividiría entre los miembros que necesitaban el crédito.

A los grupos les conviene mantener parte o todos sus fondos en la AIG. Esto puede ayudarlos a ahorrar dinero regularmente en la forma de contribuciones fijas. El dinero percibido podría depositarse en un Fondo de Ahorro común en un banco y, como los bancos por lo general brindan condiciones más favorables a las cuentas grandes, cada grupo podría recibir más por el dinero que deposite en una cuenta colectiva.

### **3 Mercadeo conjunto**

Al igual que con la compra de insumos, una AIG puede ayudar a la comercialización de los productos de los grupos. Desplazarse al mercado puede ser caro y quizá ni siquiera sea necesario que todos los grupos envíen a alguien a vender los productos. Uno o dos representantes podrían hacerlo a nombre de todos los grupos y así ahorrar en los costos del transporte.



En el caso de algunos productos, podría ser mejor venderlos a un comerciante al por mayor en vez de individualmente. Si los grupos están representados por una AIG grande, podrían tener un mayor poder de negociación y obtener mejores precios con los comerciantes. Sin embargo, esto no siempre ocurre, ya que en algunos casos los grupos prefieren hacer ellos mismos la venta, porque consideran que nadie más puede obtener el precio que recibirían.

Otra ventaja del mercadeo conjunto es que la AIG puede vender varios productos en una misma tienda o local en el mercado. La AIG también podría organizar la venta de los productos o servicios de los grupos en diferentes lugares a los que los grupos individuales no tendrían acceso.



#### 4 Representación de los grupos ante instituciones gubernamentales y otras organizaciones de prestación de servicios

Una AIG representa a una gran cantidad de personas que integra a los grupos afiliados. Por lo tanto, puede representarlas más fácilmente ante instituciones gubernamentales locales y otras organizaciones que si lo hiciera cada grupo por separado. Las agencias de extensión agrícola, las organizaciones de desarrollo rural, las organizaciones no gubernamentales y otras instituciones siempre trabajan mejor con grupos organizados que con personas o grupos individuales. Por lo tanto, cuanto más grande y representativo sea el grupo, más fácil será obtener ayuda de estas entidades.



Por ejemplo, la asesoría de las oficinas de extensión no puede brindarse fácilmente a agricultores individuales, debido a lo cual generalmente trabajan a través de grupos de agricultores. En este sentido, las AIGs pueden comunicarse sin problema con los trabajadores de extensión en cualquier campo -agricultura, salud, nutrición, etc.- para organizar visitas de asesoría a grupos individuales o a miembros de varios grupos. De esta manera puede organizarse una buena asesoría y comunicación con las organizaciones, lo que de otra manera sería difícil o imposible.

Sri Lanka y Zambia son dos países que han desarrollado redes de AIGs que actualmente utilizan las agencias de extensión para hacer llegar sus mensajes de forma más eficaz. Las agencias gubernamentales, no gubernamentales y los organismos internacionales también han empezado a favorecer a las áreas donde existen AIGs activas y bien organizadas, ya que han encontrado que las AIG son una red eficaz para prestar sus servicios.

## 5 Capacitación para los miembros de los grupos afiliados

Una AIG también puede organizar cursos de capacitación específicos para los grupos o para unos cuantos miembros de varios grupos, con la ayuda de departamentos gubernamentales u organizaciones no gubernamentales, por ejemplo. Reunir a personas que no están organizadas en un grupo para



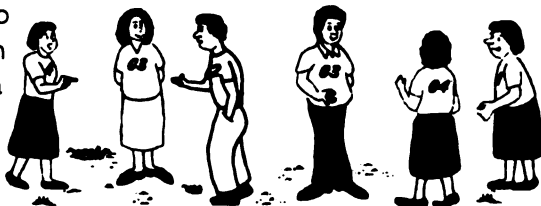
impartir un curso de capacitación es muy difícil, pero si los mismos grupos solicitan la capacitación mediante una AIG, las organizaciones de ayuda rural generalmente están dispuestas y pueden impartir la capacitación necesaria.

## 6 Intercambio de ideas e información entre los grupos

El intercambio de información permite a los grupos superar muchos de los problemas que irremediamente enfrentarán con el tiempo. Es posible que un grupo haya sufrido el mismo problema y que pueda ofrecer información valiosa sobre cómo logró solucionarlo.

Pero incluso si no fuera sólo para resolver problemas, el hecho de hablar con personas de otros grupos puede, de alguna manera, ampliar las oportunidades para mejorar productos o expandir el negocio. Por ejemplo, en una AIG un grupo que venda vegetales puede informar a otro grupo dedicado a la cría de gallinas que en el mercado de su comunidad todavía nadie está vendiendo gallinas.

Finalmente, el solo hecho de estar en contacto con otros grupos ayuda a que los grupos se fortalezcan.



## RESUMEN

**Las asociaciones intergrupales pueden contribuir a que los grupos se ayuden mutuamente mediante:**

- La compra de insumos al por mayor.
- Mejorar las finanzas del grupo (fondos de ahorro y préstamos).
- Mercadeo conjunto.
- Representación de los grupos ante instituciones gubernamentales y otras organizaciones de prestación de servicios.
- Capacitación para los miembros de los grupos.
- Intercambio de ideas y de información.

El establecimiento de una AIG puede ser algo realmente útil para los grupos individuales. Cuando éstos hayan alcanzado un nivel empresarial satisfactorio, podrán pensar en trabajar con otros grupos a través de una AIG.



**Esta edición se terminó de imprimir  
en la Sede Central del IICA  
en Coronado, San José, Costa Rica,  
en el mes de octubre de 1997,  
con un tiraje de 2000 ejemplares.**





**L**as oportunidades de empleo generalmente son muy limitadas en las zonas rurales. En consecuencia, el trabajo independiente y organizado en pequeñas empresas puede permitir a los individuos generar los ingresos requeridos para satisfacer sus necesidades y mejorar su nivel de vida.

Este libro muestra, mediante pasos sencillos e ilustraciones, cómo un grupo pequeño puede desarrollar y administrar pequeñas empresas rurales con un enfoque participativo. Dirigido a promotores y promotoras de grupo (PGs), extensionistas y otros funcionarios involucrados en el desarrollo rural, tiene el propósito de ayudar a grupos ya establecidos a crear y administrar empresas propias.

La formación de grupos en sí se desarrolla en el libro "The Group Promoter's Resource Book", que la FAO también tiene a disposición.