

Módulo 5

Desarrollo Económico Local

OCUPACIÓN:

PROMOTOR
AGRÍCOLA

GRUPO
PRIMARIO:

TRABAJADORES
Y ASISTENTES
SOCIALES DE
NIVEL MEDIO

CÓDIGO:

3421004



Módulo 5

Desarrollo Económico Local

OCUPACIÓN:

PROMOTOR
AGRÍCOLA

GRUPO
PRIMARIO:

TRABAJADORES
Y ASISTENTES
SOCIALES DE
NIVEL MEDIO

CÓDIGO:

A 3421004



© **INFOP-UMD, 2015**

Para la reproducción total o parcial de esta publicación, dirigirse a:
INFOP, Apartado Postal 3235,
Tegucigalpa, Honduras
www.infop.org

EQUIPO DE TRABAJO

Coordinación:

Juan Diego Zelaya, Director Ejecutivo del INFOP
Herminia Palacios, Representante del CATIE-Honduras
Claude Tremblay, Director PRASA- Oxfam-Québec
Serge Lantagne, Gerente CARE-PROSADE
German Flores, Coordinador PESA/FAO

Elaboración de contenidos:

MSc. Rut Ester Pinoth Arguijo

Revisión contenidos:

Gladys Rosmery Ordóñez, Jorge Garay,
Marvin Moreno, Diana Fajardo.

Coordinación técnico metodológica:

Magda Maradiaga, Unidad Material Didáctico INFOP
Karen Banegas, Coordinadora equipo consultor-CATIE

Asesoría metodológica:

Digna Sierra Banegas, Técnica en Material Didáctico

Primera edición: Tegucigalpa, mayo de 2016

Edición, diseño e impresión:

Comunica (comunica@cablecolor.hn)

Fotografía:

PRASA- Oxfam-Québec

Este documento ha sido realizado con el apoyo financiero del
Gobierno de Canadá a través de Asuntos Mundiales Canadá.

Su contenido no refleja necesariamente el punto de vista
de Asuntos Mundiales Canadá.

Contenido

Introducción	5
Objetivos	6
Evaluación diagnóstica	7

UNIDAD DIDÁCTICA 1

Los procesos de organización empresarial y nuevos emprendimientos 11

1) Estructuras organizativas empresariales	13
2) Las empresas del sector social de la economía	15
3) Tipos de figura legal de las organizaciones	22
4) Cadenas de valor sostenibles	23
5) Sondeo de mercado	29
6) Negocios inclusivos	30
7) Perfil de proyecto	35
8) Plan de negocios	37
Guía metodológica 1	44

UNIDAD DIDÁCTICA 2

Contabilidad básica, bitácora de registros de producción, costos y comercialización 85

1) Contabilidad básica	87
2) Método simple de cuentas	90
3) ¿Qué principios rigen el manejo de la contabilidad?	91
4) Registros de producción, costos y comercialización	96
Guía metodológica 2	98

UNIDAD DIDÁCTICA 3

La rendición de cuentas y la implementación de reglamentos	117
1) Rendición de cuentas	119
2) Reglamentos en la organización	121
3) Libros básicos de registro de una empresa	126
4) Libros administrativos de la caja de ahorro y crédito y de las empresas de servicios múltiples	128
Guía metodológica 3	130
Bibliografía	149

Introducción

En los últimos años, los retos de las organizaciones rurales están muy relacionados con los mercados, el fortalecimiento organizativo y el manejo de registros confiables. Sin embargo, la falta de mecanismos sencillos, de fácil aplicación, impiden documentar la información y dificultan el desarrollo empresarial y administrativo. Por eso es necesario incorporar nuevos procesos y herramientas que contribuyan a mejorar la gestión y toma de decisiones.

La pobreza y los efectos del cambio climático afectan cada vez más a los productores y las productoras rurales, principalmente los que dependen de los cultivos de granos básicos, y la falta de organizaciones de productores y productoras hace más vulnerable la economía de las familias. Ante esta situación, se requiere fortalecer estructuras organizativas para el manejo de cadenas de valor, sondeos de mercados, contabilidad básica y manejo de registros, entre otros temas.

En respuesta a los problemas identificados en la última década, la cooperación canadiense, a través de los proyectos OXFAM QUEBEQ-PRASA, CARE-PROSADE y FAO-PESA, ha desarrollado procesos para impulsar el desarrollo económico local, fortaleciendo el capital humano y las estructuras organizativas en la región del Corredor Seco de Honduras.

Este módulo presenta temas y herramientas que se utilizan en los proyectos para contribuir a que las organizaciones locales logren mejores resultados, considerando el contexto y la realidad de las familias y las comunidades.

Objetivos

Objetivo general

Al finalizar el módulo, los y las participantes serán competentes para promover procesos de fortalecimiento organizativo y empresarial, e implementar registros y reglamentos para facilitar la rendición de cuentas de las organizaciones comunitarias de primer y segundo grado.

Objetivos específicos

- Monitorear e incentivar los procesos de organización empresarial y nuevos emprendimientos a través de la aplicación de instrumentos.
- Desarrollar competencias para que las y los participantes implementen una bitácora, en otras palabras, un cuaderno de registros de producción, costos y mercados.
- Promover en los grupos microempresariales la rendición de cuentas, y verificar la implementación de los reglamentos.

Contenido de los módulos

Módulo 1: Desarrollo Humano

Módulo 2: Manejo sostenible de los recursos naturales

Módulo 3: Manejo de la finca/hogar

Módulo 4: Seguridad Alimentaria y Nutricional

Módulo 5: Desarrollo empresarial rural

Evaluación diagnóstica

A continuación se presenta una lista de preguntas sobre los temas que contiene este módulo. Responda de forma breve y siguiendo las instrucciones, según el caso.

1. ¿Qué entiende por desarrollo empresarial rural?

2. ¿Cómo puede el desarrollo empresarial rural contribuir a la economía de su comunidad y su familia?

3. ¿Cuáles organizaciones empresariales rurales conoce? Encierre con un círculo su respuesta.

- a) Empresa Asociativa Campesina
- b) Cooperativa (de cualquier tipo)
- c) Caja de ahorro y crédito
- d) Industrias

4. ¿Cuál es el número mínimo de personas para organizar una caja de ahorro y crédito? Encierre con un círculo su respuesta correcta.

- a) 10
- b) 25
- c) 30

5. ¿Cuáles son los requisitos para ser miembro de una caja de ahorro y crédito? Encierre con un círculo sus respuestas.

- a) Residir en la comunidad
- b) Ser mayor de 18 años
- c) No importa si tiene cuentas pendientes con la justicia

6. ¿Qué entiende por cadena de valor? Encierre con un círculo su respuesta.
 - a) Procesar un producto
 - b) Varios actores que trabajan con un mismo objetivo para lograr un producto
 - c) Artículo de uso personal de alto valor económico
7. ¿Qué información debemos tomar en cuenta cuando se hace el mapeo o identificación de la cadena productiva? Encierre con un círculo sus respuestas.
 - a) Número de productores y productoras
 - b) Conocer quiénes participan en el negocio
 - c) Identificar solo a los compradores
8. ¿Hacia dónde se debe orientar la cadena de valor?
 - a) Hacia la oferta
 - b) Hacia la demanda
9. ¿Por qué hacer un sondeo de mercado?
 - a) Para lograr un mejor precio
 - b) Para identificar otros productos con potencial para vender
10. ¿Qué información se debe conocer antes de realizar un sondeo de mercado?
 - a) Cantidad y disponibilidad del producto
 - b) Potencial de la zona
 - c) Costos de producción
 - d) Todas son correctas
11. ¿Cuándo debemos eliminar una oportunidad de negocio?
 - a) Cuando el costo de inversión es alto
 - b) Cuando no hay potencial de mercado
12. ¿Qué condiciones debería tenerse en cuenta para seleccionar un nuevo producto?
 - a) Acceso a tierra
 - b) Costos de producción
 - c) La tecnología es costosa

- 13.** ¿Para qué es importante el plan de negocio?
- a) Gestionar financiamiento
 - b) Introducir un nuevo producto
 - c) Tener un documento
- 14.** ¿Por qué es importante elaborar un perfil de proyecto?
- a) Para identificar financiamiento
 - b) Escribir una idea de proyecto
- 15.** ¿Qué es la contabilidad?
- a) Registrar datos de costos
 - b) Registrar datos de costos e ingresos
- 16.** ¿Cómo se forma el capital de una empresa?
- a) Activos (bienes de la empresa) – pasivos (deudas de la empresa)
 - b) Activos (bienes de la empresa) + pasivos (deudas de la empresa)
- 17.** ¿Cada cuánto se hace el cierre de caja chica?
- a) Diariamente
 - b) Mensualmente
 - c) Cuando sea necesario
 - d) Todas son correctas
- 18.** ¿Cada cuánto se debe registrar las actividades?
- a) A diario
 - b) Al final del ciclo de producción
- 19.** ¿Qué entiende por rendición de cuentas?
- _____
- _____
- _____
- 20.** ¿Qué libros debe registrar una caja de ahorro y crédito?
- a) _____
 - b) _____



UNIDAD
DIDÁCTICA

1

Los procesos de organización empresarial y nuevos emprendimientos

Contenido teórico

- Estructuras organizativas empresariales
- Cajas de ahorro y crédito
- Cadenas de valor
- Sondeo de mercado
- Negocios inclusivos
- Metodología para identificar oportunidades de negocios
- Perfil de proyectos
- Planes de negocio

Contenido práctico

- Enumerar las diferentes estructuras organizativas empresariales.
- Promover y explicar los requisitos para ser parte de una caja de ahorro y crédito.
- Facilitar información a los proyectos para realizar el mapeo de cadenas de valor.
- Aplicar herramientas para sondeo de mercado y selección de nuevas oportunidades de negocios.
- Recolectar, organizar y transmitir la información sobre el estudio de mercado.
- Elaborar un plan de negocio.
- Enumerar los lineamientos para elaborar el perfil de proyecto.

Objetivo de aprendizaje: Que las y los participantes desarrollen capacidades para monitorear, es decir, dar seguimiento e incentivar los procesos de organización empresarial y nuevos emprendimientos en sus comunidades.

1) Estructuras organizativas empresariales

Las estructuras organizativas empresariales son las diferentes formas en que las familias y comunidades se organizan para utilizar los recursos y producir de forma grupal. El objetivo es generar bienes valiosos e ingresos sin perjudicar a otros, y distribuyendo los beneficios entre todos los socios y socias de forma equitativa, o sea de forma justa.

La principal función de estas empresas es fortalecer los capitales de las familias y la comunidad; desarrollar los negocios rurales y administrar los procesos de producción, generando beneficios económicos a la organización, a los socios, las socias y a la comunidad.

En el desarrollo económico local, las empresas comunitarias contribuyen a los siguientes factores.

No.	Capital	Beneficios
1	Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a socios y socias. • Mejores relaciones personales. • Promueven el trabajo en equipo. • Evitan la emigración. • Disponibilidad de mano de obra.
2	Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizan el acceso a la tierra a hombres y mujeres de forma equitativa. • Uso de los recursos naturales de manera sostenible, para generar ingresos y beneficios. • Las organizaciones establecen planes para conservar los recursos naturales.
3	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de capital semilla para iniciar actividades. • Motivar el ahorro. • Motivar la capacidad de gestión y apoyo de crédito por el sector privado y la banca. • Mujeres y jóvenes pueden generar ingresos.
4	Físico, infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan infraestructura como caminos, instalaciones de trabajo, sistemas de agua. • Mujeres rurales pueden trabajar en sus hogares con ideas, procedimientos y reglas propias de una empresa.

5	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Conservan y promueven las prácticas culturales para el manejo de los cultivos. • Promueven el rescate del conocimiento local.
6	Político	<ul style="list-style-type: none"> • Promueven la participación de las mujeres y jóvenes. • Promueven la toma de decisiones de manera participativa. • Establecen leyes y reglamentos para el funcionamiento de la organización.
7	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyan el fortalecimiento de las organizaciones rurales. • Promueven el intercambio de experiencias entre las y los participantes,

Adaptado de FAO, 2007; Pinoth R., 2011.

¿Qué es una empresa?

Es una organización creada para administrar procesos de producción de forma eficiente, administrar y supervisar las actividades en ejecución, y así obtener recursos financieros.

¿Qué es la gestión empresarial?

Es el conjunto de estrategias y acciones orientadas a conformar la junta directiva y comités de apoyo para administrar los recursos de la organización de forma efectiva, y contribuir a lograr las metas y la visión de la empresa.

2) Las empresas del sector social de la economía



El **Sector Social de la Economía** se define como el conjunto de empresas y organizaciones formadas por trabajadores que escogen la propiedad social de los medios de producción, y establecen que la ganancia o excedente generado por su trabajo es un medio para elevar el nivel de vida de sus miembros...

Artículo 2 de la Ley del Sector Social de la Economía

El sector social de la economía en Honduras está integrado por **empresas y organizaciones** como las siguientes:

- Empresas asociativas campesinas
- Cooperativas de todo tipo
- Cajas de ahorro y crédito
- Tiendas de abastecimiento comunitario
- Cajas comunales, municipales
- Asociaciones de productores y productoras
- Empresas de servicios múltiples
- Planes cooperativos sindicales
- Empresas de trabajo asociado

Y en general, por todas aquellas empresas constituidas solo por trabajadores que, de acuerdo con las leyes, se dediquen a la producción, industrialización, comercialización, prestación de servicios y otras actividades económicas, que sean de beneficio común de sus asociados y contribuyan al desarrollo económico y social del país.

¿Cómo empezar el trámite para obtener la personería jurídica de una empresa del sector social de la economía?

El grupo interesado en constituir una empresa y obtener la personería jurídica debe presentar, por medio de un representante legal, una solicitud a la Oficina de Desarrollo del Sector Social de la Economía (ODS), que es parte de la Subsecretaría de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) y el Sector Social de la Economía (SSE).

¿Dónde se registra la personería jurídica según el tipo de empresa?

- Las **empresas** se registran en la Secretaría de Industria y Comercio (SIC).
- Las **cooperativas** en el Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (Consucoop).
- Las **empresas asociativas campesinas** en el Instituto Nacional Agrario (INA).
- Los **planes cooperativos** sindicales los autoriza la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social.

¿Cuáles son los beneficios de crear una empresa del sector social de la economía?

Según el artículo 12 de la Ley del Sector Social de la Economía, de los excedentes o utilidades que genere la empresa cada año, se podrán crear los siguientes fondos:

- De capitalización
- Reservas para cuando haya pérdidas
- Viviendas, educación y salud
- Previsión social y capacitación

Una vez cubiertos los fondos anteriores, los excedentes podrán distribuirse entre los asociados según lo determine la Asamblea General, ya que los asociados tienen el carácter de propietarios de las empresas, con la condición de que presten en ellas sus servicios directa y personalmente.

Estas empresas se rigen por los valores y principios siguientes:

Principios filosóficos	Libertad, equidad, justicia social, solidaridad, participación, pluralismo, es decir aceptación de las diferentes formas de pensamiento.
Principios éticos y morales	Honestidad, transparencia y rendición de cuentas, responsabilidad, ayuda mutua, compromiso con la comunidad.
Principios de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Es eficaz. ● Gestiona recursos. ● Es rentable, obtiene ganancias económicas. ● Todos participan y son escuchados. ● Busca el bienestar de sus asociados.

Las empresas de economía social son representadas por los Consejos Regionales del Sector Social de la Economía y el Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía.

El Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía (COHDESSE) es el órgano superior de representación, defensa, promoción e integración de las organizaciones y empresas del sector social de la economía.

¿Cuáles son los requisitos para constituir legalmente una empresa de economía social?

- Tener un mínimo de 10 personas asociadas.
- Presentar solicitud de personería jurídica, aprobación de acta constitutiva, estatutos y registro.
- Presentar el acta constitutiva y los estatutos en documento original.
- Constancia de haber suscrito y pagado el haber o capital social para las empresas de primer grado, para las financieras y de segundo grado.
- Constancia de capacitación emitida por la Secretaría de Industria y Comercio (SIC), a través de la Subsecretaría MIPYME-SSE.

a) ¿Qué es una empresa de servicios múltiples?

Es la unidad socioeconómica de producción de bienes y servicios que administra y gestiona con la participación de sus socios y socias, bajo los principios de ley, la búsqueda de rentabilidad o utilidad social, financiera y ecológica, en beneficio de sus asociados, asociadas y la comunidad.

Este tipo de empresa se diferencia de las demás porque no existe una relación patrono - trabajador, ya que las personas asociadas participan al mismo tiempo como inversionistas, dueñas, trabajadores y usuarias preferenciales.

b) La Caja de Ahorro y Crédito (CAC)

La caja de ahorro y crédito (CAC) es una organización comunitaria integrada por hombres y mujeres, adultos y jóvenes, que ofrece servicios de ahorro y crédito a sus asociados y ahorrantes particulares. Se caracteriza por las fuertes relaciones de confianza, solidaridad, transparencia y democracia en la toma de decisiones.

¿Cuáles son los beneficios de pertenecer a una CAC?

- Se fomenta el hábito y la importancia del ahorro.
- Se organiza el trabajo de forma asociativa.
- Se fomenta el sentido de pertenencia.
- Promueve el trabajo en equipo y solidario.

¿Cuáles son los requisitos para organizar una CAC?

- Iniciar con un mínimo de diez personas.
- Que haya necesidad de servicios financieros en la comunidad. Es decir, que no haya organizaciones financieras en la zona.
- Disponibilidad de los socios y socias a recibir capacitación, replicar y multiplicar conocimientos.
- Deseo y necesidad de organizarse y de trabajar en forma responsable y honesta.

¿Cuáles son los requisitos para ser socio o socia de una CAC?

- Residir en la comunidad o cerca de donde funcionará la CAC.
- Ser mayor de 18 años.
- Demostrar honradez, responsabilidad y honestidad.
- Pagar la cuota inicial establecida en la asamblea.
- No tener cuentas pendientes con la justicia.
- Cumplir con los reglamentos y estatutos de la caja de ahorro y crédito.

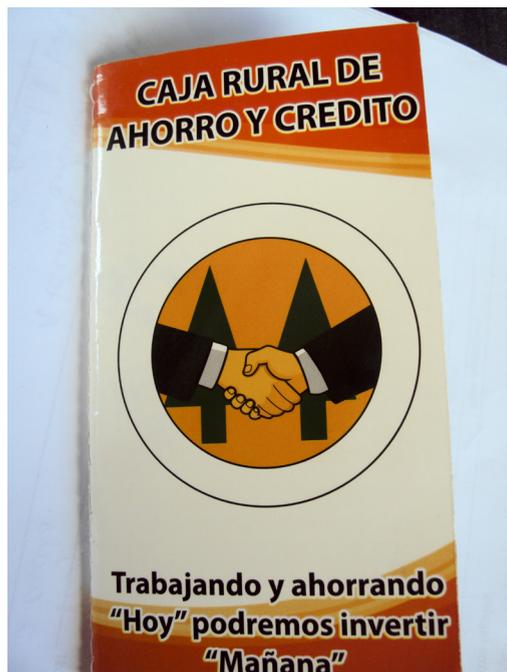
Los pasos para organizar una caja de ahorro y crédito

Paso 1 Promocionar en la comunidad la conformación de la caja de ahorro y crédito.

Paso 2 Reunir a las personas interesadas y explicar los objetivos, beneficios y compromisos.

- Paso 3** Realizar una asamblea general para elegir la junta directiva, la junta de vigilancia o fiscalizadora y el comité de crédito. Los miembros electos como directivos no pueden ser parientes entre sí, hasta tercer grado de consanguinidad y cuarto de afinidad. Por ejemplo, el hijo del presidente de la junta no puede formar parte de esta pues se encuentra en primer grado de consanguinidad. Y funciona también a la inversa, el papá del presidente de la junta tampoco podría ser parte de ella. El grado de consanguinidad se refiere al parentesco entre familiares de sangre y el grado de afinidad, al parentesco entre la persona y los familiares de sangre de su cónyuge.
- Paso 4** Definir un nombre para la CAC, y elaborar el reglamento interno de crédito y ahorro, para su aprobación en asamblea general extraordinaria.
- Paso 5** Capacitar a socios, socias y directiva en la administración de la cartera contable, manejo de libros autorizados, administración de los ahorros, y cálculo de intereses de ahorro y crédito.
- Pase 6** Tener todos los libros en orden, y gestionar su legalización y autorización.

Fuente: SAG, 2006.



Cuenta No.	1970-00132	
Libreta No.		
CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO		
	Nueva Luz	
	<small>Nombre de la Caja Rural</small>	
	Araditos	
	<small>Comunidad</small>	
	Apacilagua	Choluteca
	<small>Municipio</small>	<small>Departamento</small>
IDENTIFICACION		
	Alba	azucena
	<small>Primer Nombre</small>	<small>Segundo Nombre</small>
	Garcia	
	<small>Primer Apellido</small>	<small>Segundo Apellido</small>
Ident. No.	0602-197000132	
Extendida en	Apacilagua	
Tipo de Sangre		
Fecha de Ingreso	27/11/12	
Dirección	Araditos	
En caso de accidente informar a:		

Tarjeta de ahorro de caja de ahorro y crédito (Pinoth, 2014).

El patrimonio de una CAC es el capital formado por todas las acciones y ahorros de los socios, socias y personas particulares, que se utilizan en las actividades propias de la caja de ahorro y crédito.

c) La Empresa Asociativa Campesina (EAC)

La EAC es una organización conformada, en su mayoría, por productores y productoras de pequeña escala, que busca generar excedentes económicos y beneficios para sus miembros a través de la actividad comercial. La acción colectiva puede ser formal o informal. Sin embargo los compradores, como supermercados y empresas procesadoras de alimentos, exigen que sus proveedores estén legalmente registrados.

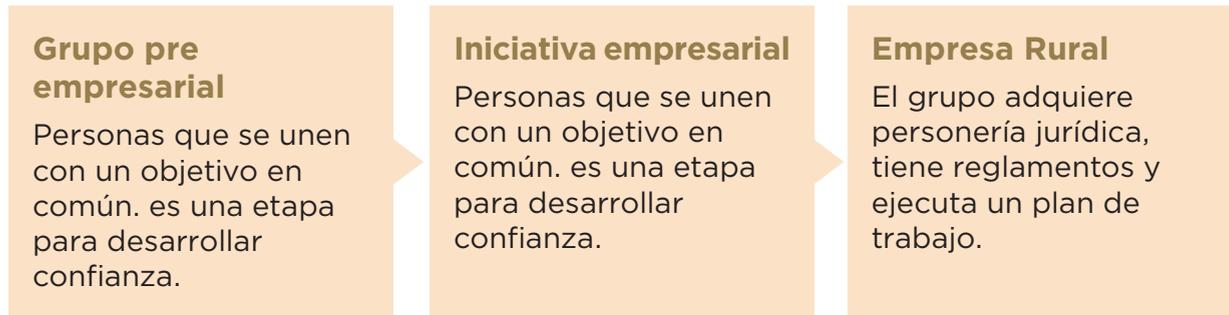
Las **ventajas de estar asociados** y actuar colectivamente son:

- Aumenta el poder de negociación por cantidad y calidad de producto.
- Se puede negociar mejores precios en la compra de insumos.
- Reduce los costos de comercialización.
- Incrementa el capital social y humano.
- Se puede tener acceso a servicios de apoyo: crédito y asistencia técnica a los asociados.

¿Cuáles son las características de la empresa asociativa?

- Las socias y los socios son propietarios de todos los bienes materiales como de los bienes intangibles, que no se pueden tocar, como la marca y el prestigio de la empresa.
- Las deudas y los compromisos de la empresa se asumen conjuntamente.
- Los socios y las socias son responsables ante la sociedad por el accionar de la empresa.

El proceso de desarrollo de las empresas rurales comprende tres etapas importantes que se deben tomar en cuenta desde la formación de los grupos hasta su consolidación:



Fuente: Adaptado de Junkin et al., 2005.

La etapa pre empresarial requiere de mayor atención, debido a que las personas están desarrollando confianza y este es el momento en que pueden decidir continuar a la siguiente etapa de iniciativa empresarial, o bien retirarse.

3) Tipos de figura legal de las organizaciones

Para desarrollar una empresa se debe definir la misión, los objetivos y la constitución legal. La empresa puede ser con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro. Lo importante es entender que en ambas formas legales se puede obtener rentabilidad.

Con ánimo de lucro

Conformada con un fin específico y en beneficio de sus asociados, con el fin de repartir las utilidades o ganancias obtenidas.

Sin ánimo de lucro

Las ganancias obtenidas se deben reinvertir en la misma entidad y se transmiten a los asociados en forma de servicios como recreación, seguridad social, mejores precios de compra, mejores salarios, asistencia técnica, etc.

Oportunidades y limitantes de las organizaciones rurales

Tipo de organización	Oportunidades	Limitantes
Grupo pre empresarial rural	<ul style="list-style-type: none"> • Permite ganar experiencia en las actividades de forma grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se respetan las reglas. • Sin acceso a mercados formales por no tener una estructura legal.
Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca el bien común. • Planifican, gestionan y comercializan de forma conjunta. • Se distribuyen excedentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisión es lenta. • Puede haber falta de confianza en los directivos.
Asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca el bien común. • Facilidad de constitución. • Acceso a financiamiento y donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede distribuir los excedentes ni el patrimonio en caso de que se deshaga. • Problemas de trámite, cuando exigen credenciales empresariales.
Sociedad comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene fines de lucro, busca obtener ganancias. • Hay distribución de ganancias. • Incentivos claros de rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los accionistas con mayor capital tienen más voz. • Las decisiones son menos democráticas, pues se basan en el capital de la empresa.

Fuente: Adaptado de Junkin et al., 2005.

4) Cadenas de valor sostenibles

El propósito de este tema es elaborar el mapa de una cadena productiva y analizarla de manera participativa. Para esto, se elige con las y los participantes un producto que puede ser agrícola (cultivos) o pecuario (animales), a fin de conocer la participación de diferentes actores y cómo se relacionan desde la producción hasta el producto final.

¿Qué es cadena productiva?

Se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo de un producto, desde la provisión de materia prima hasta el consumidor final.

¿Qué es la cadena de valor?

Es la participación de actores que se relacionan para agregar valor a un producto, desde la producción primaria hasta el consumidor final; se orientan por la demanda y buscan la competitividad. Las y los participantes se complementan con funciones y responsabilidades para proveer insumos y servicios en una relación de largo plazo que permita mayor equidad y que todos ganen. O sea que es una relación de ganar-ganar.

El **análisis de la cadena de valor** nos permite:

- Identificar a los actores que participan en la cadena.
- Entender las reglas del juego en las relaciones comerciales entre los diferentes actores.
- Identificar las opciones para fortalecer la cadena de valor y el rol de los actores dentro de esta.
- Definir el acceso y movimiento de dinero dentro y fuera de la cadena.
- Identificar los principales obstáculos al flujo de dinero y capitalización que limitan el óptimo funcionamiento de la cadena.

El **mapeo de la cadena de valor** nos sirve para:

- Definir el producto final y facilitar el análisis de qué vamos a producir y vender.
- Conocer la participación de los diferentes actores y sus aportes.
- Identificar los prestadores de servicios a la cadena.
- Analizar la información para la toma de decisiones.

¿Qué criterios se debe considerar para seleccionar la cadena?

Los siguientes criterios permitirán tomar una mejor decisión para seleccionar una cadena de valor y reducir los riesgos para lograr el éxito.

Criterios	Condiciones
Potencial de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de crecimiento positivo: el mercado requiere de más producto. • Varios compradores interesados en el producto. • Oportunidad de expandir la producción. • Posibilidades de agregar valor al producto. • Pocos competidores. • Suficiente tecnología e inversión. • Acceso a infraestructura, mano de obra calificada, servicios, materia prima.
Potencial de respuesta a grupos pequeños y de bajos ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de personas de bajos ingresos económicos. • Número de personas de bajos ingresos participando en la cadena. • Costos iniciales bajos. • No requiere inversión alta. • Tecnología accesible. • Acorde a las condiciones de la zona. • Oportunidad de trabajo para mujeres y jóvenes.

Criterios	Condiciones
Perspectivas de éxito y alcance	<ul style="list-style-type: none">• Alcance.• Tamaño de la cadena en relación con los recursos.• Número de personas empleadas y oportunidad de nuevos empleos.• Área geográfica cubierta (número de comunidades/aldeas).• Perspectivas de éxito.• Iniciativas propias y compromiso de los actores de la cadena de valor.• Recursos suficientes (tiempo, dinero).• Existen colaboradores o contrapartes que apoyan en el desarrollo de la cadena.• Condiciones y entorno comercial (que requiere el mercado).• Aspectos generales.• Prioridades dentro de las políticas del gobierno: qué oficinas ofrecen apoyo asistencia técnica, financiamiento, proyectos.• Coordinación entre programas y proyectos.

Fuente: Value links.



Recuerde:

Antes de seleccionar una cadena de valor, analice las alternativas de mercado.

Conocer el mercado permitirá:

1. Evaluar el potencial de crecimiento al seleccionar una cadena de valor.
2. Identificar oportunidades de mercado.

¿Cómo definir el producto final en respuesta al mercado?

El producto final es el que la organización producirá en respuesta a la demanda. Es decir, lo que el mercado desea, asegurando que los procesos productivos, empaque, etiquetado y comercialización llenen las expectativas del consumidor final de forma eficiente y así genere beneficios.

Es importante que todos los actores de la cadena tengan un mismo objetivo e interés.

Valoración de los criterios o requisitos		
	Puntaje (%)	Evaluación
1. Demanda del mercado y el potencial (25%)		
• Fuerte demanda	10	
• Mercado en crecimiento	5	
• Oportunidad de ingresos	5	
• Oportunidad de empleos	5	
2. Alcance (20%)		
• Tamaño de la cadena en relación con los recursos	5	
• Número de personas empleadas y oportunidad de nuevos empleos	5	
• Número de pequeños productores y productoras	5	
• Zona cubierta (número de comunidades/aldeas)	5	
3. Perspectivas de éxito (35%)		
• Iniciativas propias y compromiso de los actores de la cadena de valor	5	
• Recursos suficientes (tiempo, dinero)	10	
• Existen colaboradores o contrapartes que apoyan en el desarrollo de la cadena	10	
• Condiciones y entorno comercial (que requiere el mercado)	10	
4. Aspectos generales (20%)		
• Prioridades dentro de las políticas del gobierno: qué oficinas ofrecen apoyo asistencia técnica, financiamiento, proyectos)	10	
• Coordinación entre programas y proyectos	10	
Total	100	

Análisis de las funciones de las y los actores en la cadena

Una vez definido el producto final, se elabora el mapa de la cadena y se analizan las funciones en cada eslabón o pieza, considerando los requerimientos hasta llevar el producto al consumidor.

Las y los operadores o participantes en la cadena son personas o empresas legalmente constituidas que se encargan de realizar diferentes funciones; son los responsables del producto en uno o varios de los eslabones o partes de la cadena.

Dependiendo del producto, la cadena puede tener diferentes etapas:



Fuente: Kaplinsky y Morris, 2000.

El eslabón de la producción de materia prima puede dar valor agregado y cumplir la función de comercialización o de llevarlo directamente al consumidor final.

Sin embargo, cuando el productor o productora de la materia prima lleva directamente al consumidor final, existen otros colaboradores, como prestadores de servicios, que contribuyen a la cadena.

¿Qué información se incluye en el mapa de la cadena?

- Número de productores y productoras que participan en la cadena.
- Cantidad producida de la materia prima.
- Cantidad del producto transformado y comercializado.
- Precio pagado en los eslabones de la cadena. ¿Cuánto cuesta el producto?
- Ganancia generada en cada eslabón.

Además de los actores que participan directamente, los prestadores o proveedores de servicios son clave para el funcionamiento de la cadena. Estos pueden ser:

- Prestadores de servicios operativos. Por ejemplo: transporte, almacenaje.
- Prestadores de servicios de apoyo. Por ejemplo: servicios técnicos, empresariales y financieros.

5) Sondeo de mercado

El sondeo o investigación de mercado permite conocer los requerimientos del mercado para planificar la producción. Debe realizarse cuando la organización está interesada en cambiar o ampliar su oferta productiva o de servicios. Se puede sondear los productos existentes, incorporar nuevos productos o ampliar la oferta actual.

Objetivos del sondeo de mercado

1 Obtener un mejor precio o incrementar las ganancias.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades de nuevos productos. • Obtener un mejor precio. • Buscar mayor rentabilidad o ganancias.
2 Aumentar el volumen o cantidad de ventas e ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los ingresos de las ventas del producto actual. • Aumentar el volumen de ventas.
3 Diferentes fuentes de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Para no depender de un solo producto. • Reducir los riesgos de pérdidas por plagas, sequía. • Incorporar nuevos productos.
4 Tener ingresos durante el año.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ingresos durante todo el año. • Conocer las épocas de mayor demanda para lograr mayor precio.

Fuente: Adaptado de CODER 2010, CIAT 2007.

6) Negocios inclusivos

Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales rentables, ambiental y socialmente responsables. Incorporan a comunidades de bajos recursos en la cadena de valor, con el fin de reducir la pobreza creando condiciones de ganar-ganar entre la comunidad y la empresa.

¿Cuáles son las ventajas de los negocios inclusivos?

1. Mejorar las condiciones de vida de la población, aumentando los ingresos.
2. Mejorar el acceso a bienes, servicios o infraestructuras.
3. Incrementar la rentabilidad de la organización reduciendo costos.
4. Ampliar los mercados hacia sectores de bajos ingresos.
5. Mayor sostenibilidad de la actividad empresarial.
6. Promueve un mercado a largo plazo.
7. La empresa logra mejores resultados económicos y sociales.

Dos categorías de las **relaciones de negocios inclusivos**

1 Las personas de bajos recursos como consumidoras.	Son personas que consumen los productos y servicios que satisfacen sus necesidades a bajo costo y están accesibles.
2 Las personas de bajos ingresos como proveedoras o distribuidoras.	Son socios empresariales, proveedores o distribuidores. Al incorporar a pequeños empresarios y empresarias locales en la cadena de valor, las empresas generan empleos y fortalecen las habilidades y capacidades locales.

¿Cuál es el proceso a seguir para iniciar un negocio inclusivo?

1. Identificar empresas donde los interesados puedan ofrecer sus productos.
2. Seleccionar posibles ideas de negocio.
3. Presentar a la empresa las posibilidades de negocio.
4. Elaborar perfil de negociación y contrato.
5. Diseñar e implementar el negocio inclusivo.
6. Evaluar la implementación.

Por ejemplo: si la organización o grupo comunitario es productor de maíz, debe identificar las empresas procesadoras de harina de maíz. La posible oportunidad de negocio inclusivo para la organización es proveer la materia prima y, para la empresa, contar con un producto de calidad oportunamente.

Perfil de negociación y contrato con la empresa

Los siguientes aspectos se deben considerar en el momento de negociar las condiciones de la relación entre la empresa y los productores y productoras:

- Establecer las condiciones de la relación junto con la empresa seleccionada.
- Definir el alcance de la iniciativa: ¿Quiénes serán los beneficiarios?
- Elaborar el perfil del proyecto con el acompañamiento de la empresa y, de esta manera, definir los roles y responsabilidades de cada cual.
- Firma del contrato con responsabilidades claras y condiciones de pago bien definidas.

¿Qué incluye el diseño e implementación del negocio inclusivo?

- Formular y desarrollar el plan de trabajo del negocio.
- Negociar y definir quién apoyará la implementación del negocio inclusivo.
- Medir resultados, hacer proyecciones de los beneficios y rentabilidad del negocio.
- Hacer informe.

¿Qué condiciones permiten lograr el éxito de los negocios inclusivos?

- Cumplir los acuerdos y contratos establecidos para garantizar la sostenibilidad.
- Buena relación y comunicación entre la empresa y el grupo.
- La empresa a la que se proveerá no debe exigir exclusividad.
- Que no existan intermediarios, ya que esto reduce los beneficios a los asociados.
- Para evitar riesgos, hacer un ejercicio de prueba para validar tecnologías y procesos.
- Respeto y aplicación de las normativas ambientales y sanitarias vigentes en el país.

¿Qué condiciones se deben analizar para seleccionar un nuevo producto?

1. Las características agronómicas.
2. Caracterización agroindustrial y pecuaria.
3. Caracterización comercial.

Las **CARACTERÍSTICAS AGRONÓMICAS** que se debe analizar son las condiciones del lugar donde se está pensando establecer el nuevo cultivo: tipo de suelo, ciclo de producción (corto o largo), requerimientos de agua, vulnerabilidad o peligro a plagas y enfermedades, densidad o cantidad de siembra, y el rendimiento por área para estimar si es rentable.



Cultivos de maíz y café de productoras y productores atendidos por PRASA- OXFAM- Québec.

Los **ASPECTOS AGROINDUSTRIALES** que se deben analizar son las materias primas e insumos necesarios, cantidad, disponibilidad, tipo y cantidad de maquinaria e infraestructura. Es importante conocer cuánto será el costo de la inversión.



Instalación de sistema de riego (CARE-PROSADE) y cultivo protegido de productores y productoras atendidos por PRASA- OXFAM-Québec.

El **ANÁLISIS COMERCIAL** o de mercado incluye datos sobre el producto, los mercados y los requerimientos: volumen, precio, empaque, entregas.

¿Cuándo se debe eliminar una oportunidad de negocio?

- La tecnología o infraestructura requerida es demasiado complicada o costosa.
- Requiere condiciones de suelo, altura o clima que no existen en la región.
- La inversión inicial es muy costosa para la organización de productores y productoras.
- La opción de mercado perjudica el medio ambiente.
- El precio de venta varía mucho durante el año.
- El mercado exige niveles de calidad que no se podrá cumplir.

Los tipos de relación comercial más comunes son:

- **Acuerdo informal:** la relación se basa en la confianza; se llega a un acuerdo de las condiciones de forma verbal. En caso de desacuerdo, se corre el riesgo de que se rompa la relación comercial, en cuyo caso la productora o productor puede ser el más afectado.
- **Alianza:** es una relación formal y existe un compromiso entre las dos partes. Ambos hacen esfuerzos y planifican.
- **Contrato:** es una relación formal que se regula por un documento legal con cláusulas para ambas partes. Incluye sanciones, como multas y hasta demandas legales, en caso de incumplimiento.

7) Perfil de proyecto

Es la forma sencilla y resumida de presentar un proyecto. Debe definir el propósito, a quienes va dirigido, y presentar las actividades y el presupuesto que se necesita para implementarlo.

El **perfil de proyecto** es muy útil porque:

- Ayuda a comprender las necesidades de inversión, costos y requerimientos de mano de obra.
- Contribuye a planificar y analizar los posibles riesgos y cómo enfrentarlos.
- Implica la participación de todos los y las integrantes del grupo o empresa con el propósito de lograr que el proyecto sea fuerte y sostenible.

¿Qué elementos debe contener un perfil de proyecto?

- 1. Título del proyecto.** Hay que definir el título de manera sencilla; este debe reflejar el objetivo principal del proyecto, e incluir la actividad y el lugar donde se llevará a cabo.
- 2. Antecedentes.** Aquí se desarrolla la historia de la empresa o grupo. Se describe la información general y muestra la experiencia de trabajo de la organización.
- 3. Descripción del proyecto.** En este apartado se describe cómo se espera lograr el proyecto, el área y ubicación, los beneficiarios, el tipo de tecnología que se usará, los ciclos de cultivo al año y qué se busca con el proyecto.
- 4. Justificación.** En este inciso se explica por qué es importante el proyecto, a quiénes beneficiará. Pregúntese: ¿Por qué es importante el proyecto que está proponiendo? Por ejemplo, mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios, es una buena justificación.

- 5. Objetivos.** Para formular el objetivo del proyecto, es importante preguntarse: ¿Para qué se necesita el proyecto? ¿Qué se desea lograr?

 - Se debe elaborar un objetivo general y de dos a cinco objetivos específicos. Tres objetivos específicos es un buen número.
 - El objetivo general refleja lo que se espera con el proyecto.
 - Recuerde: los objetivos específicos deben estar relacionados con el objetivo general y las metas que se busca alcanzar con el proyecto.
- 6. Organización y administración del proyecto.** Describe el tipo de organización o empresa, la constitución legal, cómo funciona, y cómo se administra. Por ejemplo: tipo de caja de ahorro y crédito, administrada por la junta directiva, cuenta con comités, los beneficiarios directos (socios y socias) e indirectos (vecinos y vecinas a quienes se les puede comprar la producción).
- 7. Comercialización.** Se describen las proyecciones de venta del producto y quiénes serán los clientes. También es importante hacer una lista de la competencia y analizarla. Hay que preguntarse quiénes, además de la organización, venden el mismo producto; cuál es la presentación y precio del producto en el mercado.
- 8. Plan de inversión.** Es decir, los montos de dinero o insumos a aportar por el grupo que son necesarios para implementar el proyecto; por ejemplo terreno, semilla, mano de obra, infraestructura, maquinaria y equipos. Es importante tener claro quién y cómo se va a financiar. Cuando el aporte es de la organización, se debe asignar el valor en dinero de cada uno de los aportes.
- 9. Costo operativo e ingreso por actividad.** Describe los ingresos y costos directos por las actividades del proyecto. Haga un cálculo de ingresos: ¿Cuánto espera vender? También un cálculo de costos de las actividades a realizar.

8) Plan de negocios

El **plan de negocios** es un documento que ayuda a analizar el mercado y a planificar, con el propósito de iniciar un nuevo negocio. Es una herramienta que permite a la empresa plantearse metas y preguntas relacionadas con el nuevo negocio.

Un plan de negocios **es importante para:**

- Tomar decisiones.
- Analizar la viabilidad de un negocio desde el punto de vista económico y social.
- Establecer el tipo de negocio, objetivos y acciones.



El plan de negocios se utiliza en grandes empresas y pequeños emprendimientos con el propósito de reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer lineamientos para implementarlo.

¿Cuáles preguntas debe responderse la organización antes de hacer un plan de negocios?

- ¿Por qué se elabora el plan de negocios?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué desea impulsar un nuevo negocio?
- Evaluar y analizar: ¿Cuál es el problema, las necesidades y la oportunidad identificada?
- ¿Cuáles son las posibilidades a lo interno y externo de la organización o empresa, y cuál es la solución propuesta?
- ¿Cuáles son las características de los productos que se ofrecen?

¿Qué busca resolver el plan de negocios en la pequeña y mediana empresa?

- Falta de capital de inversión y acceso a fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de mercadeo.



En el documento del plan de negocios se establece la naturaleza del negocio, objetivos de la organización y las acciones que requiere para alcanzar los objetivos.

Estructura de un plan de negocios

1. Información general

Tipo de información	
a) Resumen ejecutivo del plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Describe de forma breve los resultados que la empresa espera lograr, y el tiempo en que espera lograrlos. • Descripción de la oportunidad de negocio, objetivo, misión, visión y los puntos clave para lograr el éxito del proyecto.
b) Concepto del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué es necesario el plan de negocios? • ¿Cuál es la situación actual de la empresa? • ¿Por qué es importante la nueva iniciativa que se plantea? • ¿Cuál el problema u oportunidad identificados? • ¿Cuáles son las posibilidades y cuál es la propuesta?

c) Análisis
empresarial

- Análisis organizativo: historia de la empresa (fecha de constitución y fines), número de socios (separados por hombres y mujeres), y las y los beneficiarios no socios (clientes); productos y servicios, aspectos legales, estructura administrativa (puestos, sueldos, años de laborar), tipo de reglamentos, comités de apoyo y líderes. También Visión, Misión y objetivos económicos, objetivos sociales y objetivos de mercado de la empresa.
- ¿Cuántos socios y socias tiene la empresa? ¿Qué tipo de productos y servicios ofrece la empresa? ¿Cuántos puestos de trabajo tiene actualmente? ¿Cuánto paga en salarios? ¿Cómo funciona la empresa: tiene reglamentos, comités, junta directiva?

Es importante hacer un análisis FODA. O sea, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio. Se debe realizar a lo interno y externo de la empresa, en relación con el producto que se presenta en el plan de negocios.

- A lo interno de la organización, el análisis incluye las fortalezas (F) y debilidades (D): clientes actuales, proveedores, carencias para implementar la nueva oportunidad de negocio.
- A lo externo de la organización, las oportunidades (O) y amenazas (A): entorno político, socioeconómico, tecnológico y ambiental (cambio climático).

2. Plan de mercado.

Esta sección incluye el análisis del mercado, plan de comercialización y análisis de la competencia.

- Es importante analizar el comportamiento de las ventas o servicios a ofrecer en los últimos tres años.
- Conocer el mercado, el lugar de distribución, la estrategia para fijar los precios y el plan de promoción.

El plan de mercado describe los productos o subproductos que se elaborarán: características, la calidad, la presentación, el empaque y los usos del producto. Además, debe incluir análisis del mercado, plan de comercialización y el análisis de la competencia.

3. Análisis organizacional. La organización debe diseñar una misión, visión y objetivos, valores estratégicos, organigrama, que ilustra de manera ordenada cómo está formada la organización, y describir las funciones de los empleados y empleadas. En el análisis es importante que participe la mayoría de socios y socias, ya que la misión y visión de la empresa es la forma de darse a conocer y explicar cómo funciona.

El organigrama es la forma de representar la estructura de la organización; refleja cómo se administra y cómo se toman las decisiones. Es importante que la estructura muestre cómo participa la asamblea.

4. Análisis de producción. Describe el proceso de producción, indicando los pasos de cómo se espera lograr los productos o servicios ofrecidos.

- Presentar un croquis o dibujo de la planta o bodega para demostrar las áreas de trabajo, capacidad de la planta, ubicación de los equipos y mobiliario.
- Describir el número de empleados y empleadas y sus responsabilidades en el proceso.
- Incluir un resumen del tipo de equipo, maquinaria y mobiliario necesario para lograr el producto.

También es importante mencionar quiénes serán los proveedores de materia prima, insumos y equipos. Es conveniente agregar la dirección de contacto y las cotizaciones de los equipos para justificar los montos en el presupuesto.

5. Análisis financiero. Incluye el contexto financiero, requerimientos de financiamiento, plan de desembolsos y garantías.

El contexto financiero inicia con un breve resumen de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa:

- ¿Cuánto es el capital con el que cuenta la empresa y cuánto necesita para iniciar el negocio?
- ¿Cuál es el valor de la inversión en terrenos, infraestructura, vehículos, equipos?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento financiero de la empresa en los últimos dos años?
- Utilidades o excedentes: ¿Cuánto han adquirido? ¿Cuál es la razón financiera?

6. El plan de inversión. Incluye actividades, presupuesto y responsables: se describen las inversiones de maquinaria, equipo, materia prima y mano de obra. El plan de inversión es importante para gestionar financiamiento. Incluye:

- **Presupuesto de operación:** describir las actividades en que se planea gastar por año.
- **Presupuesto de mercadeo:** son los costos por mes para comercialización.
- **Plan de desembolsos:** agregar un calendario o cronograma de inversión que refleje los tiempos de desembolsos y retornos óptimos.

¿Cada cuánto tiempo necesita dinero para continuar con la inversión? Especifique si es semanal, mensual, trimestral. El tiempo dependerá de la necesidad, según el proyecto.

- **El estado de flujo de efectivo** muestra el efectivo generado y utilizado en operar el negocio, la inversión y el financiamiento. Son las entradas y salidas de efectivo para realizar las actividades en un período de tiempo.

Las proyecciones de flujo de efectivo debe realizarlas durante todos los años del proyecto.



Importante

- Las proyecciones deben ser a futuro, nunca use datos de años ni meses anteriores.
- Use la proyección de financiamiento real de su negocio. No use datos de otra empresa, porque los costos no siempre son iguales.
- Para referencias de precios, consulte el precio más bajo y el más alto del producto o servicio para conocer la fluctuación en el último año. Así tendrá una idea de proyección.

- **Presupuesto de inversión.** Detalla cuáles son los gastos iniciales para empezar el negocio. Por ejemplo, permiso de operación, permiso sanitario, escritura de constitución, construcción o remodelación del local. Además:

- Costos de materia prima o mercadería: incluye los insumos necesarios para operar el proyecto.
- Costos de mobiliario y equipos.
- Costos de sueldos y salarios.
- Costos indirectos de operación o gastos administrativos y ventas: estos gastos no están relacionados directamente con la producción, pero son gastos que se hacen de forma periódica.
- Resumen de la inversión inicial: ¿Cuánto capital se requiere para iniciar?
- Resumen del plan de inversión inicial.
- Proyección del flujo de efectivo: determinar ingresos anuales de las ventas, costos de producción anuales, estado de resultado (proyección un año) y balance general.

Garantías

- Análisis de endeudamiento relacionando los activos fijos de la empresa con los activos aportados por los socios y socias para respaldar las inversiones.
- Especificar si hay bienes hipotecados con otras instituciones.
- Describir las garantías ofrecidas (hipotecaria, contrato por adelantado, triangulación de pagos). ¿Cuál es el estado actual de la cartera en relación con los créditos recibidos anteriormente o en vigencia?

Contexto financiero general	¿Cuál es la situación financiera de la empresa?
Requerimientos de financiamiento	¿Cuáles son los requisitos de financiamiento?
Plan de desembolsos	¿Cada cuánto serán los desembolsos?
Garantías	¿Qué garantías debe presentar la empresa?

Riesgos y mitigación

Es conveniente identificar en asamblea los posibles riesgos, a lo interno y externo de la empresa, que podrían afectar la implementación del plan de negocios y el logro de los objetivos propuestos.

Análisis socioeconómico

Análisis de los beneficiarios con el plan de negocios, y el impacto de la empresa en la comunidad. Es importante establecer indicadores como ingresos, membresía, condiciones de vida, precios pagados al socio de acuerdo con la misión y objetivos de la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

Es importante concluir de forma general sobre el plan de negocios, así como recomendar acciones cruciales para el éxito del plan.



Recuerde:

Anexar los documentos que respalden la información descrita en el plan de negocios. Por ejemplo: Punto de acta que respalde la idea del negocio, estados financieros de la empresa, solvencia municipal, permiso de operación vigente, listado de socios y socias beneficiarios, personería jurídica, y cualquier otra información importante para respaldar el plan de negocios.

Guía metodológica 1

Materiales y logística para todas las sesiones

Papel rotafolio, lápiz carbón, sacapuntas, calculadora, libreta para anotar.

Lugar: preferiblemente un salón con ventilación e iluminación, sillas, mesas de trabajo y paredes despejadas para exponer los rotafolios.

Supuestos generales para todas las sesiones

- El promotor o la promotora conocen los temas a desarrollar en cada sesión.
- La convocatoria fue enviada con tiempo y asegura la participación.
- El lugar del evento es accesible para todos y todas, y cuenta con las condiciones para desarrollar los temas.
- Organizaciones funcionando para verificar la implementación de las prácticas y conocimientos.
- Los acuerdos son tareas que las y los participantes pueden realizar en sus fincas o en la organización, y que en el siguiente evento compartirán con los demás compañeros y tomarán algunas decisiones para mejorar.

La metodología de trabajo para todas las sesiones consiste en una presentación inicial de los conceptos principales con data show o en papelones escritos con letra grande para que todos los y las participantes puedan leerlos. Para todas las presentaciones se debe utilizar recursos visuales.

Además, Se debe promover la participación llamando a cada participante por su nombre, y asegurando que todos han comprendido los contenidos.

Sesión 1: **Estructuras organizativas empresariales**

Objetivos

- Que los y las participantes comprendan el rol de las empresas comunitarias en el desarrollo económico local.
- Facilitar información sobre las estructuras organizativas existentes en el país.
- Supuestos para esta sesión: Los productores y productoras están interesados en organizarse y constituirse formalmente.
- Momento recomendado para esta sesión: conviene impartirla cuando se va a conformar una empresa y las personas interesadas están en la fase de selección de la estructura legal.

Duración: 10 horas

Cómo desarrollar la sesión

El facilitador o la facilitadora presenta a las y los participantes los objetivos de la sesión y promueve el intercambio de conocimientos previos preguntando qué conocen sobre el tema a desarrollar. Puede hacer preguntas como:

- ¿Qué entienden por desarrollo económico?
- ¿Qué es gestión empresarial?
- ¿Qué es una empresa?
- ¿Qué tipo de empresas conocen, cuáles están presentes en la comunidad y cuáles son sus beneficios?

Luego de la discusión de conocimientos previos, se presentan los contenidos promoviendo el análisis y la reflexión.

Se explican las estructuras organizativas existentes en el país y, después del ejercicio de oportunidades y limitantes, eligen la más conveniente.

Para hacer este ejercicio, el facilitador nombra a un participante para que lo lidere, debido a su conocimiento del grupo.

Ejercicio: ¿Cuáles son las oportunidades y limitantes para el grupo, que presentan las diferentes estructuras organizativas?

Tipo de organización	Oportunidades	Limitantes
Grupo pre empresarial rural		
Cooperativa		
Asociación		
Sociedad comercial		

Al finalizar, el facilitador nuevamente hace una ronda de preguntas para asegurar que se han comprendido los temas:

- ¿Cuáles son los tipos de estructura empresarial que existen?
- ¿Qué es una empresa de servicios múltiples o servicios varios?
- ¿Qué es una caja de ahorro y crédito, y cuáles son sus beneficios?
- ¿Cuáles son los requisitos para constituir una caja de ahorro y crédito?
- ¿Qué es una empresa asociativa?

Discusión final y acuerdos

Para finalizar la sesión, es importante reflexionar con las y los participantes sobre cómo los conocimientos adquiridos responden a sus necesidades, y cuáles serán los acuerdos a implementar.

Sesión 2: Cadena de valor

Objetivos

- Identificar oportunidades de negocio y hacer un análisis o estudio de mercado.
- Que las y los participantes conozcan los pasos a seguir para hacer un estudio de mercado.
- Hacer un sondeo de mercado para poner en práctica la herramienta de análisis.

Supuestos para esta sesión

Los productores y productoras cuentan con información sobre los cultivos o rubros que desean estudiar.

Materiales y logística

- Papel rotafolio, lápiz carbón, sacapuntas, calculadora, libreta.
- Cartulinas de color tamaño 10 x 20 cm para el ejercicio.
- Datos de actores que apoyan la cadena como proveedores de insumos agrícolas, asesoría empresarial, compradores y vendedores de equipos especiales.

Momento sugerido para el evento: Idealmente, después de hacer un sondeo de mercado porque se tiene más información de otros actores que participan. Lo importante es que las y los participantes sepan quiénes participan en las diferentes etapas.

Duración: 8 horas

Cómo desarrollar la sesión

La facilitadora o el facilitador presenta a las y los participantes los objetivos de la sesión y explica la diferencia entre una cadena productiva y una cadena de valor.

Luego, promueve el intercambio de conocimientos previos preguntando qué conocen sobre el tema a desarrollar. Por ejemplo:

- ¿Qué entienden por cadena productiva?
- ¿Qué entienden por cadena de valor?
- ¿Cuál es la diferencia entre las dos cadenas?
- ¿Para qué nos sirve el mapeo de la cadena?

También puede preguntar qué rubros trabajan en la comunidad y en el grupo. Esto facilitará el ejercicio para priorizar la cadena. Todos los rubros o productos se escriben con letra grande en un papel rotafolio.

Luego de la introducción y de sondear los conocimientos previos de las y los participantes, se presentan los contenidos, garantizando la participación grupal haciendo preguntas relacionadas con el tema.

Ejercicio de análisis de la cadena de valor

En esta sesión se construye una cadena de valor con todos los actores que participan. Es importante identificar cómo el producto pasa de un operador a otro y cómo estos se relacionan.

El tipo de relación depende de su grado de formalidad. Por ejemplo, a través de alianzas, convenios o contratos formales. La relación puede ser temporal o constante.

Para identificar a los operadores y sus funciones, se puede usar la siguiente matriz:

- **Paso 1.** Los y las participantes seleccionan un rubro que desean trabajar en el ejercicio. Es importante que la mayoría de participantes lo implemente para obtener más aportes y para que el análisis sea de utilidad para el grupo.
- **Paso 2.** Luego de identificar el rubro, se debe preguntar: ¿Con qué información contamos? ¿Cuáles actores, ya sean instituciones, ONG o proyectos están apoyando en la comunidad acciones relacionadas con el rubro seleccionado?

La información por proyecto se va anotando en la siguiente tabla.

Tipo de información	Actores		
	Proyecto 1	Proyecto 2	Empresa 3
Qué actividades de apoyo realiza			
En qué momento participa			
Tipo de empresa (privada, pública)			
Número de productoras y productores atendidos			
Cantidad producida de la materia prima			
Cantidad del producto transformado y comercializado			
Precio pagado			
Logra ganancias, sí o no			

- **Paso 3.** Elaborar el mapa de la cadena de valor. El facilitador explica a las y los participantes la dinámica del ejercicio, y les recuerda el concepto de eslabón.

Para analizar los actores y prestadores de servicios en la cadena, se debe responder a las siguientes preguntas por cada eslabón:

Eslabón	Preguntas a responder
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividades hacen los productores productoras para la siembra? (riego, limpia, arado) • ¿De dónde adquieren las semillas e insumos para producir, o el pie de cría cuando la cadena es con animales? • ¿Cómo obtienen el financiamiento? • ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan en este eslabón? Por ejemplo: las plagas y otras. • ¿En qué tiempo establecen los cultivos?
Transformación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién hace el proceso de secado y clasificación de los granos, o el destace de los animales? • ¿Quién procesa los granos o las carnes? • ¿Quién transporta el producto? • ¿Cuáles otros actores participan y qué hacen?
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es el responsable de llevar el producto al mercado? • ¿Quién compra el producto? Por ejemplo: el supermercado y la pulpería. • ¿Cómo se entrega el producto: en bolsa, saco? • ¿Quién es el proveedor de los empaques como sacos, bolsas, cajas? • ¿Cuentan con instalaciones propias o alquiladas? • ¿Quién presta el servicio de transporte?
Consumidor final	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la preferencia del consumidor? • ¿Quiénes son los clientes?

Usar tarjetas de colores para escribir los actores de cada eslabón y así facilitar la comprensión.

Un participante puede llenar las tarjetas, mientras el facilitador asegura que todos participan.

En un papel rotafolio se dibujan los eslabones o etapas como se muestra a continuación.

Producción primaria	Transformación	Comercialización	Consumidor final

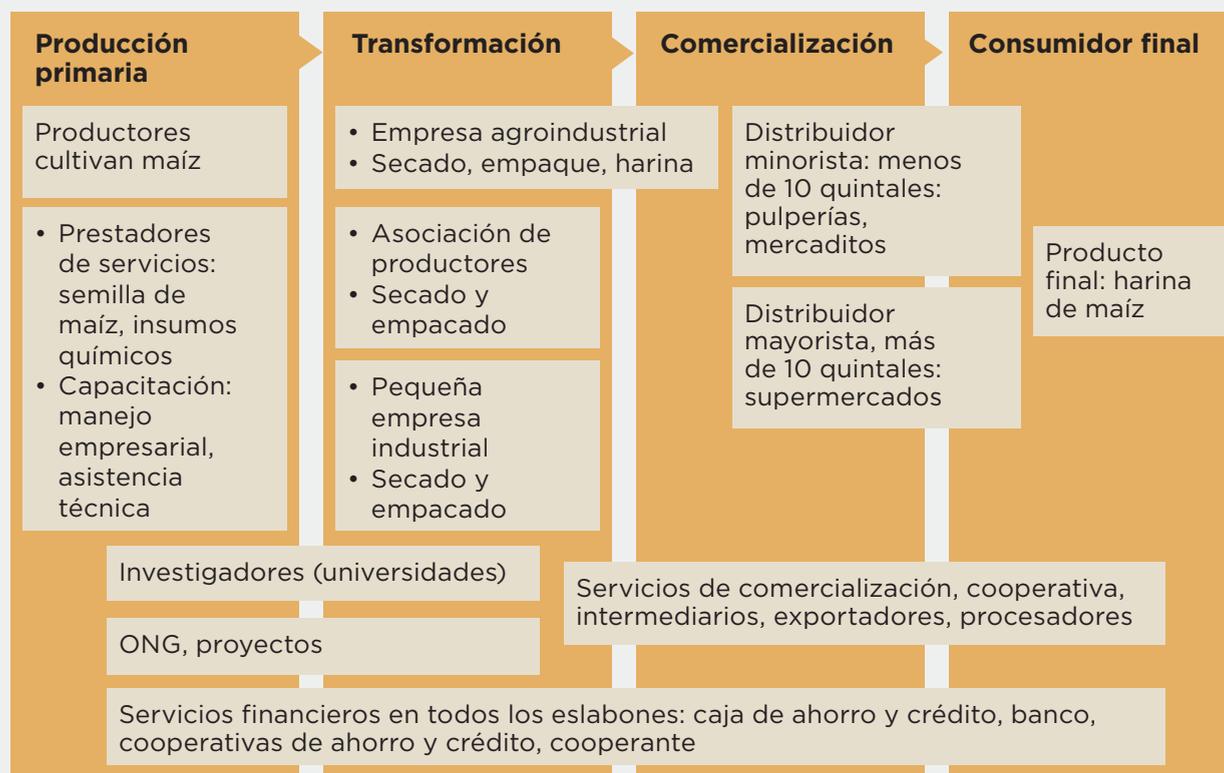


Recuerde:

La y los participantes en la cadena pueden realizar actividades en los diferentes eslabones: desde la producción, hasta llevar el producto al consumidor final. Sin embargo, también existen los que solo participan en un eslabón. Por ejemplo, los proveedores de insumos agrícolas.

Es importante completar cada eslabón, iniciando por la producción primaria hasta llegar al consumidor final. Así se evitará que se pierda información y se logrará una participación efectiva. Finalizado el ejercicio, se hace una revisión general entre todos para saber si están de acuerdo o si hizo falta algún actor importante. En tal caso, se le incluirá en el eslabón correspondiente.

Ejemplo:



Fuente: Adaptado de Junkin R. et al., 2009.

- **Paso 4.** Al finalizar, el facilitador o facilitadora hace otra ronda de preguntas:
 - ¿Cuáles son las y los actores que participan a lo largo de la cadena?
 - ¿Cómo podemos hacer más efectiva la participación?
 - ¿Cuáles son las principales limitantes?
 - ¿Cuáles son las oportunidades para lograr una cadena de valor sostenible?

Se debe promover la participación de todos y todas, llamándoles por sus nombres, en especial a las mujeres. Hay que asegurar que todos han comprendido el tema.

Discusión final y acuerdos

Es importante reflexionar con las y los participantes acerca de los conocimientos adquiridos, cómo responden a sus necesidades, y cuáles serán los acuerdos a implementar.

Sesión 3: **Sondeo de mercado**

Objetivos

- Que las y los participantes analicen el mercado de forma rápida y sencilla.
- Aplicar una herramienta sencilla para conocer los requerimientos del mercado.
- Hacer un ejercicio para identificar compradores potenciales y analizar el mercado.

Materiales y logística

- Papel rotafolio, lápiz carbón, sacapuntas, calculadora, libreta para anotar.
- Guía de preguntas revisada e impresa para compartir con las y los participantes.
- Organizar el equipo para desarrollar el sondeo: ¿Quién pregunta? ¿Quién toma notas?
- Agenda de visitas a compradores, revisada e impresa para entregar a las y los participantes.
- Vehículo para el traslado, alimentación y, de ser necesario, hospedaje para las y los participantes.

Supuestos para esta sesión

- Los productores y productoras cuentan con información sobre el producto seleccionado.
- El promotor o la promotora cuenta con una lista de potenciales compradores para organizar las visitas, o al menos conoce a alguien que puede apoyar.
- Considerar en la agenda los tiempos de traslado para llegar a cada cita a la hora indicada.

Momento para desarrollar el evento: es recomendable hacerlo antes de establecer un nuevo cultivo o rubro, para facilitar la toma de decisiones y responder a la demanda del consumidor.

Duración: 12 horas

Cómo desarrollar la sesión

El facilitador o facilitadora presenta los objetivos de la sesión y explica qué es un sondeo de mercado. Promueve el intercambio de conocimientos previos preguntando sobre el tema. Por ejemplo:

- ¿Por qué es útil hacer un sondeo de mercado?
- ¿Cuántos de los y las participantes han realizado un sondeo de mercado?
- ¿Qué datos se debe recolectar en las entrevistas a los compradores?

También puede preguntar cuáles son los rubros (cultivos y animales) que más trabajan en la comunidad y en el grupo, y qué productos obtienen. Todos los productos o rubros se escriben en un papel rotafolio para que las y los participantes los puedan apreciar.

Se procede a presentar los contenidos, promoviendo el análisis y la reflexión.

¿Qué se debe considerar al hacer el estudio de mercado?

- Las y los participantes responsables de realizar el sondeo deben conocer la siguiente información de la zona donde se ubican los cultivos o productos que esperan ofrecer:
- Las condiciones agroclimáticas (suelo, altura en metros sobre nivel del mar y clima).
- Tipos de cultivos, capacidad de producción, rendimientos.
- Qué tipo de servicios requieren y las tendencias de la demanda para productos agropecuarios.

¿Qué pasos se debe considerar para realizar un estudio de mercado?

Para preparar el sondeo de mercado deben considerar los siguientes pasos.

<p>PASO 1. Conformar el grupo de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar un grupo de 3 a 5 personas, liderado por un facilitador con capacidad para organizar y ejecutar el estudio de mercados. • Las y los participantes deben saber leer, escribir y tener conocimientos de los productos y la zona. Conformar un grupo de 3 a 5 personas como zona.
<p>PASO 2. Definir los principales objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un objetivo: ¿Para qué se va a hacer el estudio? • Antes de hacer el estudio, buscar información y analizar las condiciones de compra del producto, para tener un conocimiento mínimo. Por ejemplo: ¿Qué precio pagan en la comunidad y qué precio ofrecen en los mercados locales?

<p>PASO 3. Definir donde hará el estudio e identificar posibles compradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las ciudades o regiones donde se hará el estudio; hacer una lista de posibles clientes. • Es importante hacer lista de compradores mayoristas y minoristas: mercado municipal, supermercados, restaurantes, empresas exportadoras, tiendas, almacenes.
<p>PASO 4. Preparar uno o más cuestionarios o guías de entrevista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una guía de preguntas en forma ordenada sobre el o los productos de interés. • Hacer preguntas claras que permitan obtener la información requerida.
<p>PASO 5. Preparar el programa de visitas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una agenda de visitas que incluya las citas con las personas que entrevistarán (nombre, teléfono de contacto y dirección del negocio). • Compartir el objetivo con el grupo y con quienes entrevistará.
<p>PASO 6. Preparar un listado de actividades y sus costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar lista de actividades y costos (actividad, fecha, responsable y presupuesto). Por ejemplo, gastos de internet, de transporte, viáticos, fotocopias, honorarios, refrigerios, equipos etc. Esto le ayudará a una mejor negociación.
<p>PASO 7. Obtener información secundaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante revisar información en revistas, boletines, internet, informes, etc. para conocer algunos aspectos como las preferencias sobre el producto a ofrecer, precios, riesgos, plagas.
<p>PASO 8. Realizar las encuestas y entrevistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que todas y todos los participantes del sondeo conozcan la agenda para cumplir con la hora y abordar todas las preguntas.
<p>PASO 9. Analizar la información recolectada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información separando por cada producto. Las y los encuestadores y demás participantes escriben las notas y observaciones para enriquecer el análisis.
<p>PASO 10. Elaborar informes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un informe que incluya los principales resultados, conclusiones y recomendaciones. • El informe debe compartirse con los demás miembros del grupo.



Recuerde:

El grupo de entrevistadores entrevistadoras y debe nombrar a una persona que guíe la entrevista y los demás toman notas. La persona que entrevista puede variar para cada entrevistado, para que todos adquieran la experiencia.

Recuerde entrevistar a diferentes compradores minoristas y mayoristas, con el propósito de identificar precios, oportunidades de venta y condiciones de entrega del producto. Es importante consultar sobre:

- **Productos con demanda de alto crecimiento:** son los productos que se venden más rápido.
- **Productos escasos:** son los que no están disponibles en una época del año, ya sea porque no hay proveedores, son presa fácil de alguna plaga, o requieren alguna tecnología específica.

Guía de preguntas para realizar el sondeo o estudio de mercado

Instrucciones

- Antes de hacer la entrevista, hay que organizarse en pequeños grupos de trabajo para distribuirse las tareas.
- Antes de iniciar la entrevista, preséntese por su nombre y apellido, lugar y organización que representa.
- Hable despacio, con claridad y muestre seguridad al hablar.
- Recuerde llevar un control del tiempo en consideración al tiempo de la persona entrevistada. Procure no interferir con sus labores.
- La organización necesita respuestas reales y que el comprador sienta que es parte importante en la toma de decisiones.
- Haga las preguntas en orden, siguiendo una secuencia. Si la persona entrevistada no comprendió la pregunta o el entrevistador no comprendió la respuesta, repita la pregunta. Es importante obtener toda la información necesaria.

ENTREVISTA A COMPRADORES Y COMPRADORAS

Nombre del entrevistado: _____ Cargo: _____

Nombre del negocio: _____

Nombre del propietario del negocio: _____

Número de teléfono: _____

Dirección del negocio: _____

Teléfono contacto: _____

Rubro: _____ Fecha: _____

Productos con demanda de alto crecimiento

- ¿Cuál es el volumen de ventas de _____? (Describe el producto)
- ¿Cuáles productos presentaron mayor incremento en su demanda y en qué proporción (porcentaje) aproximadamente?
- ¿Cuáles son las características y presentación que requiere del producto? (variedad, color, tamaño, empaque)
- ¿Cuál fue el precio más alto que se pagó por ese producto en el ciclo anterior?
- ¿Cuál sería el volumen mínimo a entregar del producto?
- ¿Con qué frecuencia y dónde se debe entregar el producto?
- ¿Cuánto es el volumen comprado en temporada alta?
- ¿Cuánto es el volumen comprado en temporada baja?

Productos escasos

- ¿Cuáles productos son difíciles de conseguir y en qué época del año?
- ¿En qué presentación y características requiere esos productos? (variedad, color, tamaño, empaque)
- ¿En cuáles meses requiere de más producto?
- ¿Sabe usted la causa de la escasez? (Mantenga los productos en el mismo orden).
- ¿Cuál es la característica de los productos?
- ¿Cuál fue el precio más alto que se pagó por ese producto en el ciclo anterior?

Para ambos casos, recuerde preguntar:

- ¿Cuáles son las condiciones de pago?
- ¿Dónde requiere que se entregue el producto?
- ¿Qué promociones ofrece a los proveedores del producto?
- ¿Cuántos proveedores tienen del producto? En caso de no tener, ¿por qué?



Condiciones de compra

Se refiere a la variedad preferida del producto, requerimientos de calidad, presentación o empaque, precio de compra y forma de pago, volumen demandado, las veces de compra, lugar de entrega del producto, política respecto a devoluciones, etc.

Después de realizar el sondeo de mercado, el grupo debe reflexionar sobre lo que aprendió, qué vacíos quedan y elaborar el informe para compartir los resultados con los demás participantes, analizarlo colectivamente y decidir cuál será el nuevo rubro a trabajar en respuesta a la demanda del mercado.

Rubro/ cultivo/ producto	Cantidad requerida	Preferencia del producto	Lugar de entrega	Frecuencia de entrega	Forma de pago	Precio

Con la información obtenida del estudio de mercado, deberán responderse las siguientes preguntas:

- ¿Los productores y productoras tienen conocimientos y alguna experiencia relacionada con la actividad productiva o servicio estudiado?
- ¿Es un producto rentable, genera ganancias y los productores y productoras reciben un buen precio?
- ¿No daña el ambiente?
- ¿Es económicamente accesible a los productores y productoras? Es decir, ¿no requiere de altos costos de inversión?

Si no cumple con las condiciones establecidas, el grupo debe eliminar la opción.

Para finalizar, el facilitador hace una ronda de preguntas para asegurar se han comprendido los temas:

- ¿Cómo elegir el nuevo producto y asegurar el mercado?
- ¿Qué condiciones requiere el nuevo producto, como clima, suelo y tecnología en relación con los recursos del grupo?
- ¿Qué le falta al grupo para responder al mercado, según el rubro o producto priorizado?
- ¿Qué aprendieron del ejercicio de sondeo de mercado?

Discusión final y acuerdos

Los acuerdos son tareas que las y los participantes pueden realizar en sus fincas o en la organización, y que compartirán en el siguiente evento con los demás compañeros y tomarán algunas decisiones para mejorar.

Sesión 4: **Negocios inclusivos**

Objetivos

- Que las y los participantes identifiquen y prioricen oportunidades de negocios inclusivos.
- Que conozcan las ventajas de los negocios inclusivos.
- Que las y los participantes comprendan el proceso para establecer un negocio inclusivo.

Materiales y logística

Para el desarrollo de esta sesión se necesita:

- Lista de potenciales compradores.
- Vehículo para el traslado, alimentación y hospedaje para las y los participantes, si no es posible regresar a la comunidad.

Momento sugerido para desarrollar el evento

Es importante analizar los productos y capacidades con que cuenta el grupo antes de iniciar la idea de negocio.

Duración: 4 horas

Cómo desarrollar la sesión

El facilitador presenta los objetivos de la sesión y explica qué es un negocio inclusivo. Promueve el intercambio de conocimientos previos entre las y los participantes preguntando:

- ¿Qué conocen sobre este tema?
- ¿Han escuchado algo sobre los negocios inclusivos?
- ¿Cuáles son los beneficios de un negocio inclusivo?

¿Cómo seleccionar un negocio inclusivo?

Se debe hacer una lista de empresas o proyectos con los que se podría hacer negocios inclusivos. Luego, priorizar la oportunidad más accesible para la organización.

Ejercicio: análisis de empresas formalmente constituidas

	Empresa o proyecto 1	Empresa o proyecto 2
Información de la empresa o proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el objetivo de la empresa? • ¿Qué productos genera? • ¿Cuál es el crecimiento de la empresa? • ¿En cuál etapa de los procesos de la empresa se puede participar? • ¿Qué puede ofrecer el grupo a la empresa? • ¿Qué puede aportar la empresa al grupo? 		
La comunidad o grupo de productores		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué impacto tendrá la empresa en la organización de productores y productoras? • ¿Dónde se localiza la empresa? Distancias • Tipo de emprendimiento • ¿Cuál es el involucramiento del grupo y las responsabilidades? • ¿Cuántas familias se beneficiarán? • Priorice la idea dando un valor de 5 a la mejor opción y 1 a la que no cumple las expectativas. 		

También se puede impulsar negocios inclusivos con emprendimientos locales vinculados a las poblaciones, como panaderías, venta de nacatamales, prestación de servicios y pequeños comercios, como las pulperías.

Ejercicio con emprendimientos locales

	Emprendimiento 1	Emprendimiento 2
Información del tipo de emprendimiento		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el objetivo del emprendimiento? • ¿Qué producto genera? • ¿Cuál es el crecimiento esperado? ¿Cuánto espera vender? • ¿Qué ofrece con el emprendimiento a la población? • ¿Cuánto puede aportar el negocio a la población, a la familia o grupo? 		
La comunidad o grupo de productores		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué impacto tendrá en la organización o familia de productores? • ¿Dónde se localiza el negocio? Distancias • Tipo de emprendimiento • ¿Cuál es el involucramiento del grupo y las responsabilidades? • Si es grupo, ¿cuántas familias serán beneficiadas? Si es familia, ¿cuántos miembros se beneficiarán? • ¿Cuánta población espera atender con el emprendimiento? • Priorice la idea dando un valor de 5 a la mejor opción y 1 a la que no cumple sus expectativas 		

Cuando se ha seleccionado la empresa, la comunidad o el grupo deben responder las siguientes preguntas para decidir si es o no conveniente para ambos.

Responder	Para la empresa o la población	Para la comunidad o grupo
¿Qué oportunidad busca aprovechar con el negocio inclusivo?		
¿Cuáles son las limitantes y dificultades para iniciar?		
¿Qué resultados económicos esperan?		
¿Por qué es importante el negocio?		
¿Cuáles serán las condiciones y responsabilidades?		
¿Cuál es el costo?		
¿Cuáles impactos y resultados se esperan?		
¿Qué experiencia se tiene con esta iniciativa?		
¿Qué probables riesgos se identifican?		
¿Qué factores favorecen la sostenibilidad del negocio?		
¿Quién financia la iniciativa?		
¿Qué aliados estratégicos se necesitan?		

Fuente: Adaptado de SNV, 2008.

Después de identificar y acordar un negocio inclusivo, elabore el plan de trabajo con la empresa o proyecto priorizado. Debe hacer un plan general que describa todas las actividades, personas responsables y tiempos, que incluya un plan semanal o mensual, o de acuerdo a la necesidad de trabajo. Haga un plan de producción y un plan de reuniones.

En la siguiente matriz se planifica el trabajo de acuerdo al negocio a impulsar. Se describe la actividad, se asigna un responsable y cuándo la va a realizar (mes, semana, día, año).

Descripción de las actividades	Responsable	Tiempo			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Entrega de producto y cantidad					

Al finalizar, el facilitador hace una ronda de preguntas:

- ¿Por qué es importante identificar un negocio inclusivo?
- ¿Qué condiciones requieren el grupo y la empresa?
- ¿Por qué es importante la planificación y quiénes deben participar?

Discusión final y acuerdos

Es importante reflexionar con los y las participantes acerca de cómo los conocimientos adquiridos responden a sus necesidades y luego, definir los acuerdos a implementar. Promueva la participación llamándoles por su nombre.

Sesión 5: **Identificando oportunidades de negocio**

Objetivos

- Que los y las participantes identifiquen y prioricen oportunidades de negocios.
- Que comprendan los pasos para identificar nuevas oportunidades de negocios.

Momento sugerido para el evento

Cuando el grupo está dispuesto a invertir en nuevos negocios, es importante analizar las oportunidades, ya que esto facilita la toma de decisiones acertadas.

Duración: 8 horas

Observación: Es importante contar con una parcela de cultivo donde se pueda evaluar las condiciones requeridas para un nuevo producto.

Cómo desarrollar la sesión

El promotor o la promotora solicita al presidente o presidenta del grupo que dé la bienvenida y unas palabras para motivar a las y los participantes.

Luego hace una breve introducción sobre la sesión que se desarrollará y comparte los objetivos. Es importante conversar sobre los conocimientos actuales del grupo y de los productores y productoras en relación con el tema de esta sesión. Para ello, puede preguntar:

¿Qué entienden por oportunidades de negocios?

A continuación explica cuáles son las herramientas y condiciones requeridas para identificar nuevas oportunidades de negocio. Este análisis comprende el análisis agronómico, aspectos agroindustriales y pecuarios, y análisis comercial y de mercado.

1. Análisis de las características agronómicas

¿Qué características agronómicas se debe analizar?

Ejercicio

En la columna de las variables de análisis seleccione la condición de acuerdo con el grupo, y colóquela en la columna de observación. Luego provoque una reflexión para tomar una decisión sobre el producto que están analizando.

Variables de análisis	Condiciones	Observación (coloque la opción seleccionada)
Alternativa productiva	Variedad del cultivo o raza de animal	
Ciclo total (producción, poscosecha)	Meses, años	
Requerimiento de suelo	Tipo de suelo de acuerdo al cultivo	

Variables de análisis	Condiciones	Observación (coloque la opción seleccionada)
PH (acidez del suelo)	Neutro es el deseado	
Requerimiento de agua	Alto, medio, bajo	
Necesidad de sistema de riego	Sí o no	
Requerimiento de altura (metros sobre el nivel del mar)	1-500; 500-1000; más de 1000	
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Familiar: alto, medio, bajo • Contratada: alto, medio, bajo 	
Principales enfermedades	Use el análisis del módulo finca hogar. Haga una lista	
Densidad de siembra		
Rendimiento por área o cantidad de carne	Quintales, kilogramos	
Otros requerimientos		

Adaptado de CODER, 2010.

2. Análisis de los aspectos agroindustriales y pecuarios

¿Cómo analizar los aspectos agroindustriales y pecuarios?

Ejercicio

En la columna de las variables de análisis seleccione la condición de acuerdo con el grupo y colóquela en la columna de observación. Luego provoque una reflexión para tomar una decisión sobre el producto que están analizando.

Variables de análisis	Condiciones	Observación (coloque la opción seleccionada)
Producto principal que se desea obtener (producto comercial requerido por el mercado).	Semilla, carne, huevos, entre otros.	
Subproducto que genera el producto principal.	Tuza, pulpa, abono orgánico.	
Materia prima requerida (cuándo va a procesar).	Maíz, harina, frijol, carne.	
Insumos requeridos.	Fertilizante, insecticidas, material orgánico, concentrados, vacunas.	
Maquinaria y equipo requerido.	Bueyes, arado, azadón, zarandas.	
Infraestructura requerida.	Bodega, sistema de riego, secadora, instalaciones para cerdos, aves, instalaciones para procesamiento.	
Control de calidad.	Análisis de laboratorio, clasificación, empaque.	
Inversión o dinero que se necesita durante el ciclo de producción, poscosecha y almacenamiento.	Para la inversión, ¿tienen fondos propios o se requiere de crédito?	
Otros requerimientos.		

Adaptado de CODER, 2010.

3. Análisis comercial y de mercado

¿Cómo hacer el análisis comercial o de mercado?

La información comercial incluye datos sobre el producto, los mercados y los requerimientos (volumen, precio, empaque, entregas).

Ejercicio

En la columna de las variables de análisis seleccione la condición de acuerdo con el grupo, y colóquela en la columna de observación. Luego provoque una reflexión para tomar una decisión sobre el producto que están analizando:

Variables de análisis	Condiciones	Observación (coloque la opción seleccionada)
Alternativa productiva	Variedad, raza	
Comercialización actual. Tienen experiencia	Sí, no	
Tiempo de duración del producto después de cosechado o procesado	Alto, medio, bajo	
Crecimiento de la demanda: cuánto producto requiere el mercado	Alto, medio, bajo	
Tipo de cliente	Supermercado, mercado tradicional, industria, restaurante	
Volumen mínimo de compra	Cantidad en kilogramos o quintales	
Requerimiento de calidad (producto fresco, seco, procesado)	Alto, medio, bajo	
Precio de compra	Contado, crédito	

Variables de análisis	Condiciones	Observación (coloque la opción seleccionada)
Forma de pago	A la entrega, semana, mes	
Tipo de mercado	Local (municipio), regional (departamento), nacional (otras ciudades)	
Requerimiento de empaque	Bolsa, caja, saco	
Condiciones de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar: bodega • Tiempo: día y hora de entrega 	
Relación comercial	Acuerdo verbal, contrato	

Adaptado de CODER, 2010.

Al finalizar cada ejercicio de recolección de información, analizar con cuáles condiciones cuentan y si es conveniente seleccionar un determinado producto. Si este no cumple con las condiciones del grupo, hay que eliminarlo como opción, y analizar otro producto.

¿Cuándo se debe eliminar una oportunidad de negocio?

- Cuando la tecnología o infraestructura requerida es demasiado complicada o costosa.
- Requiere condiciones de suelo, altura o clima que no existen en la región.
- La inversión inicial es muy costosa para la organización de productores y productoras.
- La opción de mercado perjudica el medio ambiente.
- El precio de venta muestra una alta variación durante el año.
- El mercado exige niveles de calidad que el grupo no podrá cumplir.

Discusión final y acuerdos

Después de la sesión, reflexionar con los y las participantes sobre cómo los conocimientos adquiridos responden a sus necesidades y cuáles serán los acuerdos a implementar.

Sesión 6: Perfil de proyecto

Objetivo

- Que las y los participantes tengan conocimientos sobre cómo se elabora un perfil de proyecto.
- Momento sugerido para el evento: Antes de iniciar cualquier negocio, ya que es necesario conocer las necesidades de inversión, costos, requerimientos de mano de obra y planificar, analizando los posibles riesgos y cómo asumirlos.

Duración: 8 horas

Observación: Para evaluar las características agronómicas, se debe contar con una parcela de cultivo donde se pueda evaluar las condiciones requeridas para un nuevo producto.

Cómo desarrollar la sesión

El promotor o promotora hace una breve introducción sobre la sesión que se desarrollará. Es importante reflexionar sobre los conocimientos actuales del grupo, y de los productores y productoras, en relación con el tema, haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué es un perfil de proyecto?
- ¿Cuáles son las ventajas de elaborar un perfil de proyecto?
- ¿Cuál es la estructura a seguir para elaborar el perfil del proyecto?

1. Definir un título para el proyecto

El título debe ser sencillo y reflejar el objetivo principal del proyecto; debe incluir qué actividad se va a realizar y el lugar donde se hará.

Ejemplo: Producción y valor agregado de la semilla de marañón en San Antonio, departamento de La Paz

2. Antecedentes

Es decir, la información general, la historia y la experiencia del grupo o la empresa. ¿Desde cuándo está organizada? ¿Qué los motivó a organizarse? ¿Qué otros proyectos ha desarrollado? ¿Quiénes la integran? ¿Cuáles han sido sus logros y desafíos?

3. Descripción del proyecto

Describe en qué consiste el proyecto. ¿De cuánto es el área que abarcará? ¿A quiénes beneficiará? ¿Dónde se ubicará? ¿Qué tipo de tecnología usará? ¿Cuántos ciclos de cultivo establecerá en el año?

4. Justificación

¿Por qué es importante el proyecto? ¿Qué impactos tendrá en los beneficiarios? ¿Qué problemas se podrían solucionar con el proyecto?

5. Objetivos

Para formular los objetivos, hay que preguntarse: ¿Para qué se necesita el proyecto? ¿Qué se desea lograr?

- Se debe elaborar un objetivo general y de dos a cinco objetivos específicos; tres objetivos específicos es un buen número.
- El objetivo general refleja lo que se espera con el proyecto.
- Los objetivos específicos deben relacionarse con el objetivo general y las metas que se busca alcanzar con el proyecto.

Por ejemplo:

Objetivo general	Por qué y para qué se propone el proyecto, y adónde se realizará.
Objetivos específicos	Son más detallados y sirven para describir cómo se logrará el objetivo general. Cada objetivo específico puede incluir un resultado esperado.
Meta	Qué se hará, cuánto se hará y cuándo se hará.

6. Organización y administración del proyecto

Describe el tipo de organización o la constitución legal, cómo funciona, y cómo es administrada. Por ejemplo: caja de ahorro y crédito administrada por la junta directiva, y cuenta con comités. Los beneficiarios directos del proyecto (socios y socias) e indirectos (los vecinos a quienes se les puede comprar la producción).

7. Comercialización

Indique las proyecciones de venta del producto y quiénes serán las y los clientes. Es importante preguntarse: ¿Dónde vender el producto? ¿Quiénes lo comprarán? ¿Cuál es el precio de venta? ¿Cuál será la presentación del producto?

También es muy útil hacer una lista de la competencia y analizarla, preguntarse quiénes, además de la organización, venden el mismo producto, cuál es su presentación y precio en el mercado.

8. Plan de inversión

Describe los montos de dinero en efectivo o insumos que aportará el grupo para implementar el proyecto. Por ejemplo terreno, semilla, mano de obra, infraestructura, maquinaria y equipos. Se debe asignar el valor en dinero de cada uno de los aportes.

Preguntas orientadoras

- ¿De cuánto será la inversión necesaria para iniciar y completar un ciclo de producción?
- ¿Qué tipo de infraestructura se requiere? ¿La tiene la organización o se debe adquirir?
- ¿Qué tipo de equipos tiene o debe comprar la organización?
- ¿De dónde obtendrá el financiamiento? ¿De la caja de ahorro y crédito, cooperativa o banco?

Para tener un plan de inversión real, haga el ejercicio de costos. ¿Cuánto cuesta producir una manzana de marañón?

El costo de una manzana se multiplica por la cantidad de manzanas esperadas; así se conoce el costo total del área que se espera cultivar con el proyecto.

Ejemplo:

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Tiempo	Responsables
1. Compra de máquina para clasificar.	2	25,000.00	50,000.00	Junio	Administración
2. Personal de apoyo para costurar sacos, carga y descarga.	4	2,500.00	10,000.00	Agosto	Comité de producción y administración

9. Costo operativo e ingreso por actividad

Describe los ingresos y costos directos de las actividades del proyecto. Haga un cálculo de ingresos y costos. Por ejemplo:

Costos para comprar y clasificar la semilla de marañón:

Descripción	Costos
Costos de la materia prima	400
Alquiler diario de la bodega	100
Transporte	5 por quintal
Precio del marañón en el mercado	800

¿Cuánto es el costo operativo por la actividad?

Sume:

100.00	alquiler bodega
400.00	costo materia prima
+ 5.00	transporte
<hr/>	
= 505.00	

PROYECCIONES DE VENTA

Producto	Septiembre			Octubre		
	Cantidad	Precio de venta	Total	Cantidad	Precio de venta	Total
Semilla de marañón	3 quintales	800	2400	2 quintales	800.00	1600
Total de ventas			2400			1600

El punto de equilibrio resulta de la cantidad de producto y el nivel de ventas que la organización necesita producir para cubrir todos los costos y empezar a percibir ganancias.

Discusión final y acuerdos

Es importante, después de la sesión, reflexionar con las y los participantes cómo los conocimientos adquiridos responden a sus necesidades y cuáles serán los acuerdos a implementar.

Sesión 7: Plan de negocio

Objetivos

- Que las y los participantes conozcan cómo se elabora un plan de negocio.
- Facilitar los lineamientos para elaborar un plan de negocios en la organización.

Momento sugerido para la capacitación: antes de iniciar un negocio, ya que es importante comprender las necesidades de inversión, costos, requerimientos de mano de obra y planificar analizando los posibles riesgos y cómo enfrentarlos en caso de que ocurran.

Duración: 14 horas

Cómo desarrollar la sesión

La persona facilitadora hace una breve introducción sobre el tema de la sesión y comparte los objetivos. Para iniciar la reflexión, puede preguntar a las y los participantes:

- ¿Qué es un plan de negocios?
- ¿Para qué sirve?

Luego, con el siguiente ejercicio, explica cómo se elabora un plan de negocios.

1. Pasos para elaborar un plan de negocios

Tipo de información	
1. Resumen ejecutivo del plan de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Explica brevemente los resultados que la empresa espera lograr, y en cuánto tiempo. Describe la oportunidad de negocio, el objetivo, la misión, visión y los puntos clave para lograr el éxito del proyecto.
2. Concepto del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Describe la razón por la cual es necesario el plan de negocios. • ¿Cuál es la situación actual de la empresa en relación con la nueva iniciativa que plantea? ¿Cuál el problema u oportunidad identificados?
3. Análisis empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis organizativo: historia de la empresa (fecha de constitución y fines), número de socios (hombres y mujeres), y las y los beneficiarios no socios (clientes); productos y servicios, consideraciones legales, estructura administrativa (puestos, sueldos, años de laborar), tipo de reglamentos, comités de apoyo y líderes. • ¿Cuántos socios y socias tiene la empresa? ¿Qué tipo de productos y servicios ofrece? ¿Cuántos puestos de trabajo tiene la empresa? ¿Cómo funciona la empresa? ¿Tiene reglamentos, de qué tipo, comités, junta directiva?

Es importante hacer un análisis FODA. Es decir, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio, tanto a lo interno como externo de la organización.

- A lo interno se analizan las **fortalezas** (F), como clientes actuales y proveedores, y las **debilidades** (D), como las carencias para implementar la nueva oportunidad de negocio.
- A lo externo de la organización se analizan las **oportunidades** (O) y **amenazas** (A): entorno político, socioeconómico, tecnológico, ambiental (cambio climático).

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

2. Plan de mercado

Esta sección incluye el análisis de mercado, plan de comercialización y análisis de la competencia.

- Es importante analizar el comportamiento de las ventas o servicios en los últimos tres años.
- Analizar el mercado, lugar de distribución, estrategia para fijar los precios, plan de promoción, plan de comercialización y el análisis de la competencia.

El plan de mercadeo describe los productos que se elaborarán: sus características, calidad, presentación, el empaque y los usos.

	Descripción	Preguntas orientadoras
Análisis de mercado	Consiste en definir las características del mercado, segmento, tamaño, consumidores, precio, requerimientos de calidad, etc. Analizar la tendencia del mercado en los próximos años, la cadena de valor para conocer los proveedores de servicios de apoyo, los compradores, la competencia (condiciones del producto y precios) y el consumidor final.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe oportunidad para expandir el negocio? • ¿Cómo es la calidad requerida, tipo de producto? • ¿El mercado es estable o muy cambiante? • ¿Cuánto es el precio que se paga y forma de pago?

	Descripción	Preguntas orientadoras
Plan de comercialización	Incluye un cronograma de tiempo: cómo y cuándo se va a responder con el nuevo producto de acuerdo con las características ofrecidas, y la estrategia para que el consumidor prefiera el producto de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cada cuánto y dónde entregará el producto? • ¿Cuál será la estrategia para responder a lo requerido por el cliente? • ¿Lugar de distribución?
Análisis de la competencia	Conocer la competencia (cuántos distribuidores hay, qué precio ofrecen, volumen de ventas, calidad, diversificación de productos, etc.); comparar la competencia con la organización, analizar la participación de los competidores en el mercado objetivo, estimar la posible competencia futura y las barreras.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es la competencia y cuántos distribuidores del mismo producto existen? • ¿Cuáles son los competidores potenciales? • ¿Cuáles son los precios de los productos o servicios de la competencia?

3. Análisis organizacional

Describe el quehacer de la organización: ¿Cuáles son sus servicios y metas? Recuerde que la misión y visión es la forma de darse a conocer y explicar cómo funciona la organización.

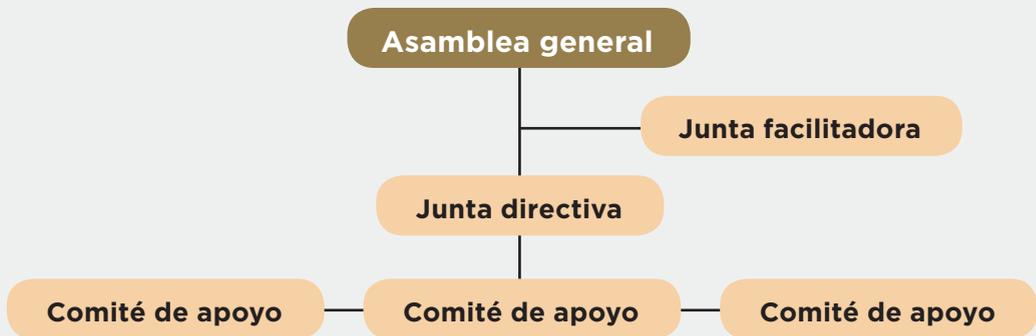
- **Misión:** indica qué hacen y cómo lo hacen (responsabilidad, respeto).
- **Visión:** refleja lo que quieren hacer en el futuro (las metas para los próximos años).
- **Objetivos:** qué se proponen alcanzar con el trabajo que realizan.
- **Valores:** qué hacen para servir a la comunidad y a los socios y socias.



Es importante mencionar en la misión, visión y valores el nombre de la organización, por ejemplo:

La caja de ahorro y crédito “Las Florecitas”...

- **El organigrama:** es la forma gráfica de representar cómo funciona la organización o empresa.



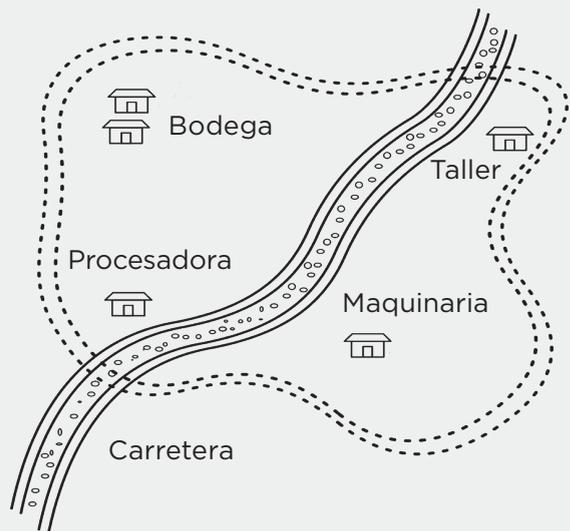
Ejercicio: junto con las y los participantes, se elaborará el organigrama de la empresa u organización para visibilizar cómo funciona y cómo toman las decisiones. Por ejemplo:

4. Análisis de producción

Describe el proceso de producción, indicando los pasos que seguirán para lograr los productos o servicios ofrecidos.

- Dibujar un croquis o mapa de la planta o bodega para mostrar las áreas de trabajo, ubicación de los equipos y mobiliario, y capacidad de la planta.
- Describir el número de empleados y empleadas y sus responsabilidades en el proceso.

El grupo asigna a una persona para que elabore el mapa de ubicación de la organización, señalando la infraestructura, como bodega y oficinas, y puntos de referencia. También se hace una lista del número de empleados y empleadas y del equipo con que cuenta.



Análisis de los proveedores: se hace una lista de los posibles proveedores de materia prima, insumos y equipos; hay que agregar la dirección de contacto y cotizaciones de los equipos para justificar los montos en el presupuesto.

No.	Nombre o empresa	Tipo de servicio	Dirección y contactos	Cantidad	Costos
		Equipos, insumos			

5. Análisis financiero

Incluye el contexto financiero, requerimientos de financiamiento, plan de desembolsos y garantías.

Contexto financiero: Resume las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.

- ¿Con cuánto capital cuenta la empresa y cuánto más necesita para operar el negocio?
- ¿Cuál es el valor de la inversión en terrenos, infraestructura, vehículos, equipos?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento financiero de la empresa en los últimos dos años?
- Utilidades o excedentes: ¿Cuánto han adquirido? ¿Cuál es la razón financiera?
- ¿Cuánto se requiere de financiamiento y para qué?

6. Plan de inversión

A lo anterior hay que adjuntar planes de inversión, presupuestos, cotizaciones, planos, listas de socios y socias con detalles del área de producción, requerimiento de insumos y producción:

- Mano de obra (siembra, mantenimiento, cosecha), insumos (abonos, insecticidas, fungicidas, etc.), servicios (desgranadora, secado, transporte), gastos administrativos, cuotas de afiliación, gastos de organización, costo de la tierra, seguro agrícola, empaque (sacos, bolsas) y transporte.
- El plan de inversión incluye actividades, presupuesto y responsables: se describen las inversiones en maquinaria, equipo, materia prima y mano de obra.

El plan de inversión es importante para gestionar financiamiento. Veamos el siguiente ejemplo:

No.	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Tiempo	Responsables
1	Compra de máquina para clasificar.	2	25,000	50,000	Junio	Administración
2	Personal de apoyo: costurar sacos, carga y descarga.	4	2,500	10,000	Agosto	Comité de producción y administración

Es importante describir la mano de obra que se requiere en las diferentes actividades y fases del proyecto, equipos e insumos y los gastos administrativos.

- **Presupuesto de inversión:** indica cuáles son los costos para empezar el negocio. Ejemplo: permiso de operación, permiso sanitario, escritura de constitución, construcción del local.

Análisis de la inversión		Total del costo
Costos de materia prima o mercadería		
Costos de mobiliario y equipos		
Costos sueldos y salarios		
Costos indirectos de operación o gastos administrativos y ventas.		
Resumen de la inversión inicial de la organización o empresa.	¿Cuánto capital requiere para iniciar?	
Resumen del plan de inversión inicial	¿Cuánto es el costo y en que va a invertirlo?	
Proyección del flujo de efectivo	¿Cuánto en efectivo se espera de las ventas?	

- **Presupuesto de mercadeo:** hay que incluir los montos por cada mes, según sea la actividad, y todos los costos en que se incurre para la comercialización.

Actividades	Mes (miles)												Total
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Venta en unidades													
Producto 1													
Producto 2													
Precio prod. 1													
Precio prod. 2													
Distribución													
Promoción													
Publicidad (rótulos, radio)													
Total presupuesto de mercadeo													
% sobre ventas													

- **Plan de desembolsos:** agregar un cronograma de inversión que refleje los tiempos de desembolsos y retornos óptimos para la empresa.

¿Cada cuánto requiere dinero para continuar con la inversión? Especifique si semanal, mensual, trimestral. El tiempo dependerá de la necesidad, según el proyecto.

- **Estado de flujo o movimiento de efectivo:** muestra las entradas y salidas del efectivo para realizar las diferentes actividades en un tiempo determinado. ¿Cuánto dinero necesitará? ¿Cuándo lo necesita? ¿Cuál es el origen del dinero?

Ejercicio de flujo o movimiento de efectivo en la empresa

Usando el siguiente formato, se podrá conocer el flujo del efectivo: ¿Cuánto entra y cuánto sale? Debe sumar todos los ingresos y restar todos los egresos o salidas del dinero cada mes, y luego sumar los meses para completar el periodo o ciclo de cultivo.

Empresa: _____

Flujo de efectivo de operaciones de la empresa

Del: _____ a _____ de 20 _____

Ingresos (entrada de dinero)

	L	TOTAL
• Venta de producto cosechado al contado		
• Cobros por acarreo de producto		
• Deudas cobradas		

Egresos (salida del dinero)

	L	TOTAL
• Compra de insumos al contado		
• Pago por acarreo de insumos		
• Gastos públicos		
• Pago de empleados		
(+) Total ingresos	L	
(-) Total egresos	L	
Saldo		

Ejemplo:

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A 5 AÑOS

	Años					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad neta	80,000	110,000	250,000	280,000	300,000	330,000
Depreciación	500	500	500	500	500	500
Amortizaciones	15,000	15,000	15,000	15,000	0	0
Capital de trabajo neto	-250,000	-5000	-17,000	15,000	0	0
Total flujo de caja de operación	-154,500	120,500	248,500	310,500	0	0
Compra de activos fijos						
Flujo de caja de inversiones	-30000					
Aumento de efectivo	-124,500	120,500	248,500	310,500	380,000	350,000
Efectivo inicial	200,000	80,000	300,000	400,000	500,000	800,000
Efectivo final	75,500	200,500	548,500	710,500	880,000	1,150,000

Balance General

Para preparar el balance, debe considerar los siguientes pasos:

- **Paso 1.** Escribir el nombre de la empresa y fecha de preparación del balance.
- **Paso 2.** Anote los activos en la columna de la izquierda, y los pasivos y el patrimonio en la columna de la derecha; para cada cuenta escribe el total de los activos y el total de los pasivos. El patrimonio resulta de la resta de los activos menos los pasivos.

Balance general: Empresa Las Orquídeas	Fecha: 30 diciembre 2014
Activos	Pasivos
Total activos	Total pasivos

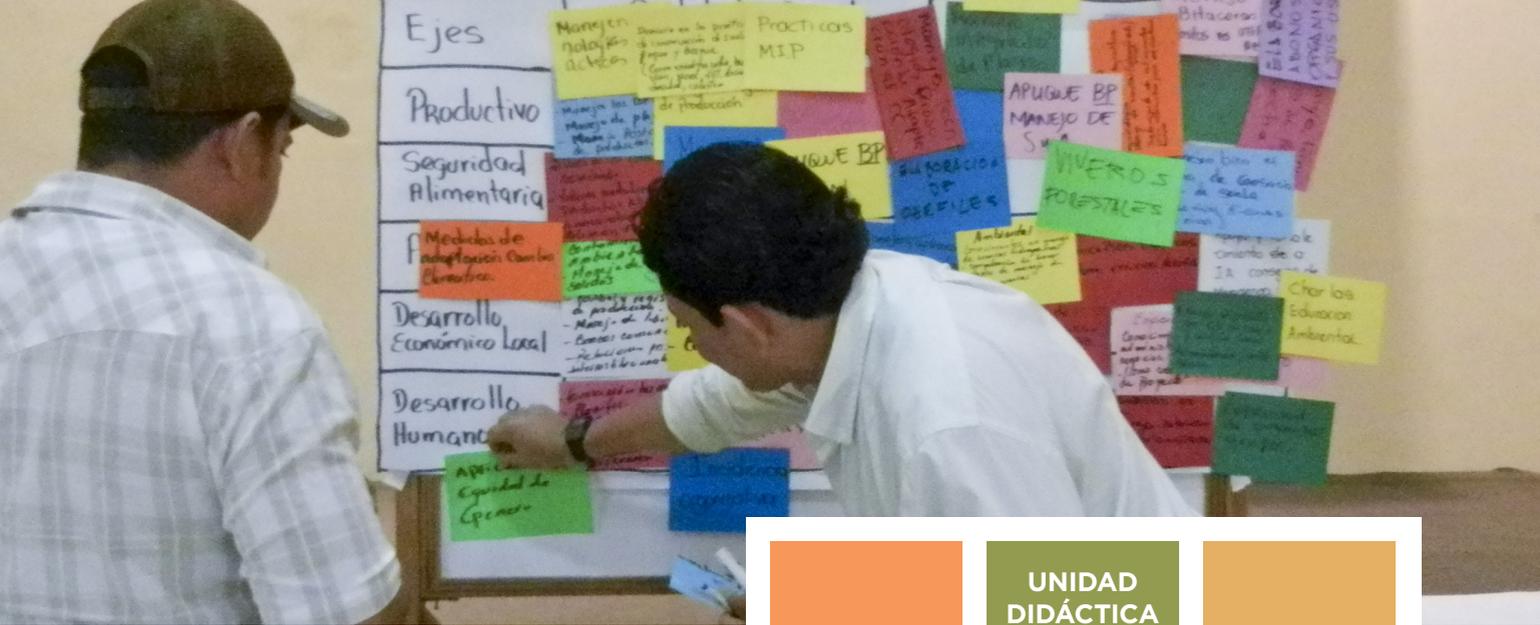
Patrimonio = activos - pasivos

Al finalizar, el facilitador nuevamente pregunta:

- ¿Habían hecho antes un plan de negocios?
- ¿Por qué es importante elaborar un plan de negocio?

Reflexión final y acuerdos

Después de la sesión, las y los participantes reflexionan sobre los conocimientos adquiridos y su utilidad para el trabajo que realizan. Luego deciden cuáles serán los acuerdos a implementar.



Contabilidad básica, bitácora de registros de producción, costos y comercialización

Contenido teórico

- Contabilidad básica.
- Herramientas de registros, costos y comercialización, e interpretación de datos.

Contenido práctico

- Organizar sistema de archivo o respaldo contable (facturas, recibos, entradas y salidas, estados de cuentas).
- Llenar e interpretar los datos y los registros contables en el formato a utilizar.
- Aplicar las herramientas de bitácora, registros, costos y mercado.
- Recopilar y organizar los datos recolectados.
- Analizar la información contable y de registros para promover la toma de decisiones.

Objetivo de aprendizaje: Que las y los participantes desarrollen competencias para implementar registros de producción, costos y mercados.

1) Contabilidad básica

La contabilidad es un conjunto de registros que organiza la información sobre las transacciones de la empresa. Es de gran utilidad para conocer la situación de la empresa en un momento dado y los resultados de la actividad que realiza.



Al implementar la contabilidad se busca registrar todas las actividades y movimientos de dinero que realiza la empresa, y promover el análisis de información económica para tomar decisiones en la organización.

Es necesario que los promotores y las promotoras tengan claros los siguientes conceptos para comprender mejor la contabilidad.

¿Qué son los activos?

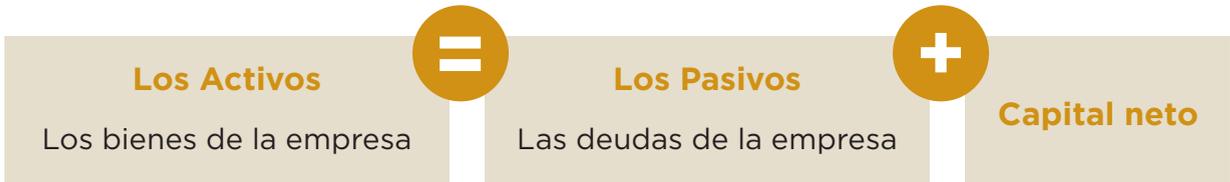
Son todos los bienes de la empresa u organización. Cuando se trata de una empresa asociativa rural, los bienes son propiedad de la asociación.

Existen **dos tipos de activos**: los fijos y los circulantes.

Activos fijos	Son inversiones hechas con fondos propios o a través de préstamos. Estos bienes no son para la venta, sino para el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo vehículos, maquinaria, herramientas, terrenos, oficina, bodega, etc.
Activos circulantes	Son los bienes que la empresa puede convertir de manera rápida en dinero efectivo para hacer nuevas inversiones en el corto plazo. Por ejemplo: dinero en bancos, créditos, inventarios, mercadería, etc.

Los activos pueden adquirirse de dos fuentes:

- Fuente externa: préstamos (deudas)
- Fuente interna: aportaciones de los socios y socias



¿Qué son los pasivos?

Son todas las deudas y obligaciones financieras que adquiere la empresa u organización. No incluye las deudas adquiridas de forma individual por los socios y socias.

Hay **dos tipos de pasivos**: los circulantes y los de largo plazo.

Pasivos circulantes	Son las deudas y obligaciones de la empresa que se deben pagar en el corto plazo (en menos de un año). Generalmente se usan para capital de trabajo.
Pasivos a largo plazo	Son deudas que tienen un período de vencimiento mayor a un año; generalmente se usan para inversiones.

¿Qué es el patrimonio o capital neto?

Es el capital con que cuenta la empresa u organización; resulta de la diferencia entre los activos y los pasivos.



La estructura del Balance General

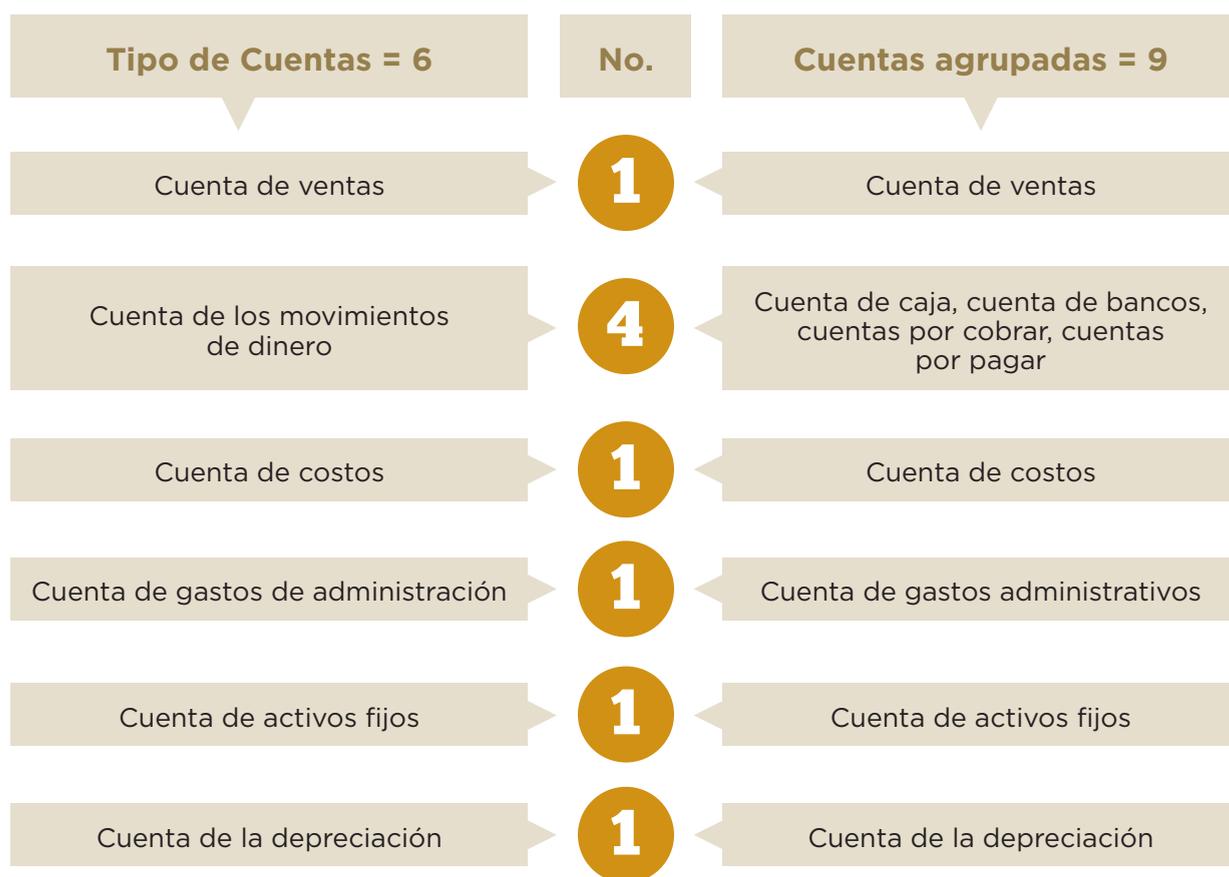
Activos	Pasivos
Circulante <ul style="list-style-type: none"> • Caja • Banco • Cuentas por cobrar • Inventario 	Circulante <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por pagar • Cuenta corriente facturas de clientes • Documentos por cobrar (letras de cambio o pagaré)
No circulante <ul style="list-style-type: none"> • Edificios • Terrenos • Maquinaria 	A largo plazo <ul style="list-style-type: none"> • Compromisos mayores a un año. Se registran en cuentas por pagar
Total del activo Suma: Activo circulante + no circulante	Total de los pasivos Suma: Circulante + cuentas por pagar a largo plazo
	Capital Resta: total activo – total pasivos

A cada uno de los elementos que conforman el balance se le llama cuenta. Para desarrollar la sesión y explicar los conceptos básicos para registrar la contabilidad, se utilizará el método simple de cuentas.

2) Método simple de cuentas

Es el conjunto de registros que organiza y mantiene al día la información de la empresa.

El método simple de cuentas a utilizar está conformado por seis tipos de cuentas, agrupados en nueve cuentas, que se enlistan a continuación:



3) ¿Qué principios rigen el manejo de la contabilidad?

1

Principio de doble partida

2

Principio causación

PRINCIPIO DE DOBLE PARTIDA. Cada transacción que realice la empresa afecta por lo menos a dos cuentas. En el siguiente cuadro se muestra con una flecha hacia arriba cuando la partida aumenta y, con una flecha hacia abajo, cuando disminuye.

Ejemplo: Movimiento de las cuentas

Partida/Transacción	Cuentas afectadas			
Cuando realiza una venta	Aumentan las ventas	↑	Aumenta la caja	↑
Cuando realiza un gasto	Disminuye la caja	↓	Aumentan los gastos	↑
Cuando realiza una compra	Aumentan las compras	↑	Disminuye la caja	↓
Cuando recibe un préstamo	Aumenta el dinero	↑	Aumentan las cuentas por pagar	↑
Cuando hace un pago o abono a deudas	Disminuye el dinero	↓	Disminuyen las cuentas por pagar	↓

- Si en la transacción intervienen **dos cuentas de activos**, una de ellas aumenta y la otra disminuye por la misma cantidad.
- Si en la transacción intervienen **dos cuentas de pasivos**, una de ellas aumenta y la otra disminuye por la misma cantidad.
- Si en la transacción intervienen dos cuentas, **una de activos y otra de pasivos**, las dos aumentan o disminuyen por la misma cantidad.

Ejemplo:

La empresa Los Amigos tiene registrado en caja el valor de L 15,000 y necesita comprar muebles y equipo de oficina por un valor de L 10,000. Esta transacción disminuirá la caja a L 5,000, aumentará la transacción de compra y se cargará a mobiliario. Esta transacción se registrará en los activos de la empresa.

Nota: La cuenta de compra se usa estrictamente cuando se trata de mercaderías.

PRINCIPIO DE CAUSACIÓN. Registra las transacciones contables el día en que se realizan, aunque ese día no se entregue el dinero; pero ese día se adquiere el derecho u obligación.

Ejemplos:

- El 12 de marzo de 2015, Pedro compró una silla. Ese día adquiere el compromiso de pago con la tienda Las Gemelas.
- Doña Moncha firmó un contrato de alquiler con el señor Alberto el 4 de enero de 2015. Ese día la señora adquirió el compromiso de pago, aunque pague en otra fecha.
- La pulpería Los tres hermanos registró una venta el día de hoy por L 100, a nombre de doña Ana; entonces, ese día don Juan, el dueño de la pulpería, adquiere el derecho de cobro.

Es importante llevar un registro o control de cada una de las cuentas; esto facilitará realizar el informe de la empresa.

¿Cómo se registra la cuenta de ventas?

Se registra el intercambio o venta de productos y servicios que la empresa Los Amigos ofrece, ya sea de contado (recibe el dinero en el mismo día) o al crédito. A fin de mes, la empresa podrá saber si las ventas cubren los gastos y cuáles son las ganancias.

Las cuentas que registran los movimientos de dinero son:

a) Activos circulantes

- **La cuenta de caja:** registra el dinero que entra a diario, ya sea en efectivo o en cheques. El origen puede ser ventas, abonos a deudas por los clientes de la empresa, o préstamos adquiridos. También se debe registrar cuando sale dinero, para llevar un control del saldo.
- **La cuenta de bancos:** registra los depósitos o retiros realizados en el banco ya sea por abono a préstamos por los socios y socias, ventas a proveedores, o retiros para pago de servicios (energía eléctrica, internet, salarios).
- **Las cuentas por cobrar:** registran las deudas que tienen los clientes con la empresa. Se debe elaborar una tarjeta o ficha para cada cliente; es importante identificarlo con un número para llevar un mejor registro. La caja de ahorro y crédito debe llevar un libro de préstamos para registrar esta actividad. En las cuentas por cobrar se registran los otros movimientos, como la entrega de insumos o materiales al crédito. La suma total de ambos debe registrarse en el balance general.

b) Cuenta de pasivos

- **Cuentas por pagar:** aquí se registran las deudas o créditos pendientes de la empresa: obligaciones bancarias, impuestos, préstamos, crédito de insumos, anticipos recibidos por los clientes, sueldos y prestaciones. Es importante llevar un registro, en tarjeta o ficha, por cada acreedor (prestamista) o proveedor (distribuidor) de materia prima o servicios.
- **Cuentas de costos:** son las deducciones y desembolsos causados por la producción, prestación de servicios por la empresa, compra de mercancías (materias primas, insumos), salarios y prestaciones del personal de producción (operarios, supervisores, uniformes), costos generales (alquiler, servicios públicos, materiales de consumo, daños y reclamos).
- **Gastos de administración:** son los desembolsos y deducciones causados por el manejo del negocio y la oficina. Son cuentas de administración:

- **Salarios y prestaciones del personal administrativo:** gerente, aseadora, secretaria, personal de producción y vigilancia.
- **Gastos generales:** teléfono, internet, transporte, papelería, intereses bancarios.

¿Cómo se registran los activos fijos?

Los activos fijos son los bienes que pertenecen a la empresa por tiempo indefinido, y que se han adquirido con fondos propios o préstamos. Estos bienes no son para la venta, ya que son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Esta cuenta registra el dinero utilizado para compra de terrenos, vehículos, construcción, maquinaria y equipos, muebles para la oficina.



El valor de los activos fijos es igual al valor de la compra.

Si el bien es una donación, se le asigna un valor según su condición en el momento que se recibió, y se debe registrar.

¿Cómo se maneja la cuenta de depreciación?

La depreciación es el valor que pierden los bienes con el paso del tiempo por el uso; esta cuenta se registra cada mes. Ejemplo: si la vida útil del bien es de cinco años, el valor de la depreciación deberá distribuirse en ese periodo. Este valor del bien debe registrarse en la cuenta de activos, y guardar la factura como respaldo. Si es del caso, el acta de donación o cualquier documento que indique el valor de depreciación (hoja del fabricante).



La cuenta de depreciación debe registrarse en la cuenta de activos fijos.

La caja chica

La caja chica sirve a la administración de la empresa para cubrir gastos inmediatos de cantidades pequeñas. El manejo es similar a la cuenta de caja, con la diferencia de que esta solo tiene un monto inicial; o sea, el valor asignado para tener disponible en efectivo. Se debe llevar los registros a diario y, dependiendo de la salida del dinero, se hará informe semanal, quincenal o mensual. El informe mensual es obligatorio, con el fin de informar a socios y socias cómo se gastó el dinero.

Es importante que la junta directiva y la junta de vigilancia se reúnan para planificar y revisar las cuentas y, así, conocer el estado actual de las finanzas y lograr una administración transparente.



Junta Directiva de caja de ahorro y crédito asistida por FAO-PESA, planificando y elaborando informes.

4) Registros de producción, costos y comercialización

Para la toma de decisiones en las organizaciones o empresas, es de gran utilidad el uso de herramientas sencillas que permitan registrar actividades productivas, costos y comercialización.

¿Porque es importante llevar registros?

Para crear una base de datos que permita a los productores, productoras y a las organizaciones tomar decisiones oportunas. En todos los procesos productivos es necesario que existan datos, tomando en cuenta los procesos o etapas de los cultivos.

Por ejemplo: durante el manejo del cultivo (podas, trasplante etc.), precio de los animales, rendimientos, plagas y los costos de insumos, mano de obra e infraestructura.

¿Cuáles son los beneficios de llevar registros?

- Los registros permiten a la organización conocer el costo real de los productos y servicios.
- Ayudan a tomar decisiones para ampliar las áreas de cultivos o explotaciones pecuarias o buscar otros negocios.
- Manejar mejor los rubros existentes.
- Garantizar el origen de los productos

Registros al inicio de la actividad

- **En la siembra:** se debe registrar todas actividades que se realizan cuando se establece el cultivo. Por ejemplo: el tipo de semilla (variedad), insumos, alquiler de terreno, preparación del terreno, mano de obra.
- **En la poscosecha o después de la cosecha:** registrar todas las actividades: transporte de la parcela a la casa o a las instalaciones de la organización, secado, compra de sacos, bolsas o empaque requerido, comunicación.

Registros pecuarios

Es necesario llevar los datos de reproducción, nacimientos, registros sanitarios, registros de alimentación, registros de peso vivo, registro de compra y venta de animales, de animales muertos y los registros administrativos.

Para analizar costos e ingresos es importante conocer los costos de cada una de las actividades, mano de obra e insumos agrícolas, así como el costo real de las inversiones.

Los costos totales se restan de los ingresos y así se sabe si la actividad es rentable o no.

Guía metodológica 2

Materiales y logística para todas las sesiones

Papel rotafolio, lápiz carbón, sacapuntas, calculadora, libreta para anotar.

Lugar: preferiblemente un salón con ventilación e iluminación, sillas, mesas de trabajo y paredes despejadas para exponer los rotafolios.

Supuestos generales para todas las sesiones

- El promotor o la promotora conocen los temas a desarrollar en cada sesión.
- La convocatoria fue enviada con tiempo y asegura la participación.
- El lugar del evento es accesible para todos y todas, y cuenta con las condiciones para desarrollar los temas.
- Organizaciones funcionando para verificar la implementación de las prácticas y conocimientos.
- Los acuerdos son tareas que las y los participantes pueden realizar en sus fincas o en la organización, y que en el siguiente evento compartirán con los demás compañeros y tomarán algunas decisiones para mejorar.

La metodología de trabajo para todas las sesiones consiste en una presentación inicial de los conceptos principales con data show o en papel rotafolio o papelógrafo escritos con letra grande y clara. Para todas las presentaciones se debe utilizar recursos visuales. Se debe promover la participación llamando a cada participante por su nombre, y asegurando que todos han comprendido los contenidos.

Sesión 1: **Contabilidad básica**

Objetivo

Promover la implementación de la contabilidad básica para analizar el funcionamiento de la organización y conocer los principales procesos financieros contables.

Época en que se recomienda desarrollar el evento: en cualquier momento del año, siempre que la organización ya tenga registros de costos e ingresos por sus actividades.

Recomendación: para desarrollar las sesiones, es importante contar con libros de registro de las entradas y salidas de la organización para facilitar el análisis. Por tanto, antes de realizar el evento, el promotor o la promotora debe revisar en la organización que estén registradas las entradas y salidas de efectivo para hacer los ejercicios y reflexiones.

Duración: 15 horas

Cómo desarrollar la sesión

El presidente de la organización o empresa da la bienvenida a las y los participantes y les motiva a participar con entusiasmo en la jornada.

El promotor o la promotora hace una breve introducción sobre la sesión que se desarrollará, y comparte el objetivo con las y los participantes.

Es conveniente indagar sobre los conocimientos previos del grupo en relación con los temas que se abordarán, haciendo preguntas para iniciar la sesión. Por ejemplo:

- ¿Qué entienden por contabilidad?
- ¿Cómo registran los costos e ingresos en la organización?
- ¿Qué es un balance general?

Luego, el facilitador o la facilitadora explica los siguientes temas.

a) ¿Qué información es necesaria para completar la cuenta de ventas?

- Fecha: día en que se entregó el producto o servicio.
- Datos del cliente: nombre, número de teléfono y dirección.
- Detalle: cantidad del producto o servicio, características del producto.
- Número de comprobante: número de factura o recibo.
- Ventas al contado: anota el valor recibido por la venta del producto o servicio.
- Ventas al crédito: anota el valor al crédito por la venta del producto o servicio, y la cantidad que se recibirá en la fecha acordada con el cliente.
- Observación: agregue la fecha de pago cuando es crédito, dirección y contacto.

Ejemplo: la empresa Los Hermanos, que se dedica a las ventas al por menor de artículos de oficina, vendió a José Flores una silla metálica a un precio de L 240; y a la señora Narcisca López una impresora color gris al crédito, con un valor de L 3,000 a pagar en julio de 2015.

Fecha	Nombre del cliente	Detalle	Número de comprobante	Ventas al contado	Ventas al crédito	Observación
10-01-15	José Flores, barrio Santa Clara tel: 8888-8888	Una silla metálica, color verde	00344	240		
20-01-15	Narcisca López, colonia Las Flores, tel 7777-7777	Impresora color gris al crédito	00345		3,000	Pagará en julio de 2015
Total				240	3,000	

Al finalizar el mes se cierra el registro de ventas para elaborar el informe. Se suman las ventas al contado y al crédito para conocer el movimiento de la empresa en el mes.

b) ¿Cómo se registra la cuenta de caja?

- La fecha: se registra el día en que ingresó o salió el dinero, en efectivo o en cheque.
- Nombre del cliente: agregue el nombre del cliente.
- Detalle: explique el uso o finalidad del dinero (detalle del producto o servicio).
- Número de cheque o recibo.
- Dinero que entra: en efectivo o en cheque.
- Dinero que sale: en efectivo o en cheque.
- Saldo es el valor que queda en la caja después de que entró o salió dinero. Si el dinero entra, se suma al saldo anterior; si el dinero salió, se resta del saldo anterior. Al final del mes se suma el dinero que entró, y se resta el que salió.

Ejemplo: la cuenta de caja cerró en febrero de 2015 con la cantidad de L 500, por lo que con este valor iniciará el mes de marzo de 2015.

Fecha	Nombre	Detalle	Número de cheque/ recibo	Dinero que entra	Dinero que sale	Saldo
Monto inicial						500
12-03-2015	Juan Pérez	Compra de una silla	0050		120	380
13-03-2015	Ana Ponce	Abono a préstamo	0051	500		880
29-03-2015	José López	Abono a préstamo	0052	500		1380

¿Cómo se registra la cuenta de bancos?

- Fecha: el día que entra o sale el dinero del banco (depósito o retiro).
- Detalle: el origen del dinero. Por qué entró, o para qué salió.
- Depósitos: dinero que entra a la cuenta de banco.
- Retiro: dinero que retira la empresa de forma efectiva o en cheques.
- Saldo: dinero que queda en el banco después de depositar o retirar.

Ejemplo: La empresa Los Amigos inició el mes de marzo con la cantidad de L 20,000; este monto es el saldo inicial.

Fecha	Detalle	Número de cheque o recibo	Depósitos	Retiros	Saldo
Saldo inicial					20,000
12-03-2015	Pago de energía eléctrica	00712		500	19,500
18-03-2015	Depósito pago de préstamo Lucía Ponce		1500		21,000
25-03-2015	Pago de alquiler de oficina	00713		8,000	13,000



Cada vez que entra dinero al banco se suma al saldo anterior y se registra un nuevo saldo.

Cada vez que sale dinero del banco se resta del saldo anterior y se registra un nuevo saldo.

c) ¿Cómo se registran las cuentas por cobrar?

- Fecha: día que se entregó el dinero al cliente.
- Monto del crédito otorgado.
- Valor de la deuda: es el monto del préstamo, capital más intereses, por el tiempo que asumió el compromiso.
- El interés es el porcentaje aprobado que se cobrará. Se escriben por separado el interés normal y el interés moratorio, y se suman al saldo actual.
- Saldo actual es el capital recibido más el interés.
- Fecha de vencimiento: es la fecha en que finaliza el compromiso adquirido.

Ejemplo de plan de amortización

No: _01_	Fecha de ingreso: 12-01-2015		Cliente <input type="checkbox"/>		Empleado <input type="checkbox"/>		Socio <input type="checkbox"/>	
Nombre de prestataria: Rita Paz				Número identidad:				
Dirección: Apacilagua, Choluteca				Teléfono: 9999-9999		Fecha vencimiento: 12 junio de 2015		
Mes	Saldo inicial	Capital	Interés normal 2%	Interés moratorio 1%	Cuota	Saldo total	observación	
Enero	10,000	2,000	200	0	2,200	8,000		
Febrero	8,000	2,000	160	0	2,160	6,000		
Marzo	6,000	2,000	120	0	2,120	4,000		
Abril	4,000	2,000	80	0	2,080	2,000		
Mayo	2,000	2,000	40	0	2,040	0		

Fuente: PESA FAO 2015.

- Saldo inicial del financiamiento: es el monto de dinero recibido.
- Capital: es la cuota que corresponde pagar en el mes.
- Interés: puede ser normal o moratorio; resulta del monto inicial del financiamiento multiplicado por la tasa mensual y dividido entre 100.
- Cuota: es la suma del capital más el interés.
- Saldo final o insoluto: resulta del saldo inicial menos el capital.

Ejemplo para calcular los intereses:

La empresa Los Amigos presta al 2% mensual. La señora Ana Ponce solicitó un préstamo de 10,000 lempiras por un periodo de 5 meses, por lo que el administrador de la empresa deberá hacer el cálculo de la cuota mensual. Al finalizar el periodo del préstamo, la señora pagará el 10% de intereses.

Primero divide los L 10,000 entre 5 meses para tener el monto de capital a pagar mensual.

El saldo de capital mensual se multiplica por 2 y luego se divide entre 100 para conocer el monto a pagar de interés en el mes.

Use la siguiente fórmula:

C= Capital, I= Interés en porcentaje, 100= la base para dividir el porcentaje

Ejercicio: calcule el interés correspondiente al mes de febrero conforme al cuadro de amortización:

$$\begin{array}{l} C= 8,000.00 \\ I= 2\% \text{ mensual} \end{array} \quad \frac{8,000 \times 2}{1000} = 160.00$$

Si el interés se calcula cada mes, se usa la misma fórmula donde el monto para el cálculo de interés, para el próximo mes será el valor que queda al restar el abono al capital.



Al valor de la deuda se le resta el abono recibido y se actualiza el saldo actual. Al recibir el segundo pago o abono, se vuelve a restar del saldo anterior. Al finalizar el periodo del préstamo, el saldo actual debe quedar en cero.

d) ¿Cómo se registran las cuentas por pagar?

- Fecha: registre el día que la empresa asumió el compromiso de pago al adquirir un servicio o producto.
- Detalle: describa el tipo de servicio o producto recibido.
- Gasto administrativo: es el valor que se requiere para obtener el servicio o producto. Por ejemplo, llamadas de teléfono, horas de personal.

No:	Fecha:	<input type="checkbox"/> Proveedor <input type="checkbox"/> Otro acreedor	<input type="checkbox"/> Obligación laboral <input type="checkbox"/> Anticipo	<input type="checkbox"/> Obligación bancaria			
Nombre del acreedor(a):							
Dirección:		Teléfono:					
Fecha	Detalle	Valor deuda (L)	Abono pagado (L)	Saldo actual	Fecha vence	Detalle	Gastos administrativos



Recomendaciones al momento de registrar las cuentas por pagar

- El valor de deuda menos el abono, es igual que el saldo actual.
- Coloque la nueva fecha pendiente de pago del abono o del saldo total actual.
- Recuerde sumar todas las cuentas por pagar y los abonos para el informe del mes.
- Los intereses pagados son un gasto administrativo. Regístrelo por separado del capital.

e) ¿Cómo se registran las cuentas de costos?

Estas son las deducciones y desembolsos causados por la producción, prestación de servicios por la empresa, compra de mercancías (materias primas, insumos) salarios y prestaciones del personal de producción (operarios, supervisores, uniformes), costos generales (alquiler, servicios públicos, materiales de consumo, daños y reclamos).

- Fecha: día en que se genera el costo
- Detalle: información del tipo de costo
- Salarios y prestaciones del personal
- Costos generales como alquiler de edificios, servicios básicos (energía eléctrica, agua).

Ejemplo:

Fecha	Detalle	Número de factura	Compra de materias primas		Salarios y prestaciones	Costos generales
			Contado	Crédito		
13-03-15	Compra de 15 quintales de harina para pan	000222	1,000			
15-03-15	Pago de energía eléctrica de planta procesadora	00000111				200



Es importante llevar por separado la depreciación de los equipos y maquinarias. Esto se registra como gasto general.

Cuenta de gastos de Administración

Fecha	Detalle	Salarios y prestaciones de personal administrativo	Detalle del gasto general	Monto gastos generales	Total gasto administrativo
30-03-15	Salario de aseadora de oficina	5,000	Pago teléfono	200	5,200
30-03-15			Pago internet	100	5,300

f) ¿Cómo se registran los gastos de administración?

Se registran todos los gastos relacionados con salarios de empleados y empleadas permanentes y temporales, uso de teléfono, internet.

- Salarios y prestaciones del personal administrativo: gerente, aseadora, secretaria, personal de producción y vigilancia.

**Recuerde:**

Escribir el detalle del pago de salario o prestaciones, y el detalle del gasto general.

La suma de todos los gastos (salarios, prestaciones y gastos generales) hacen el total de gastos administrativos.

- Gastos generales: teléfono, internet, transporte, papelería, intereses bancarios.

g) ¿Cómo se registran los activos fijos?

- Fecha: registra el día que realizó la compra o recibió la donación.
- Detalle: describa el tipo de bien (marca, modelo, color, serie).
- Valor del bien que entra: registra el valor de la factura de compra o el valor asignado el día que entra.
- Valor del bien que sale: registra el valor del bien en el momento que sale, ya sea usado, o si vende equipos agrega el valor del día.
- Saldo actual: es el valor actualizado; al monto anterior debe sumar el valor del bien que entra a la empresa, o deberá restar al monto anterior cuando el bien sale.

Ejemplo: La empresa Los Amigos compró 12 sillas para celebrar la fiesta de Navidad a L 120 cada una. Como está iniciando la compra de bienes, este será el monto inicial. También el 1 de enero recibió en donación un escritorio del proyecto Las Flores; como es equipo usado en buen estado, la junta directiva le asignó el valor de L 500.

Cuando recibe una donación quizá solo tenga el comprobante de recibo sin número, por lo que en la columna de número de recibo deberá agregar S/R (sin recibo).

Cuando el bien sale, debe agregar el número en la columna de número de código. Este lo asigna la empresa cuando compró o recibió el bien para llevar un inventario.

Cuenta de activos

Fecha	Detalle	Cantidad	Número de recibo/código	Valor del bien entrada	Valor del bien salida	Saldo Actual
24-12-14	Sillas plásticas, color verde	12	000912 de Comercial los Dolores	1440		1440
01-01-15	Escritorio de metal, color gris	1	S/R	500		1940
15-02-15	Calculadora color negro con gris de teclas grandes, serie 00123456789	1	01		20	1920
05-01-15	Vehículo marca Toyota, modelo 2015, 4x4, color blanco	1	0005600	500,000		501,920

h) ¿Cómo se maneja la cuenta de depreciación?

- **Costo del activo:** se refiere al precio original de compra.
- **Vida útil del activo:** la duración esperada del activo.
- **Valor residual final:** parte del costo original que se espera recuperar mediante venta o permuta del bien, después de cumplida la vida útil.

Se puede utilizar dos métodos de depreciación: Método de línea recta y Método de la unidad productiva.

EL MÉTODO DE LÍNEA RECTA es el más sencillo y el más utilizado. Este reduce el valor del activo de la misma forma durante todo el periodo, con la siguiente fórmula:

Depreciación anual: costo original del activo - valor residual vida útil.

Por ejemplo: Lorena López compró una zaranda clasificadora de frijol por el valor de 5000. Luego de 2 años de vida útil, el valor residual será de 500.

$$5000 - 500 = 2,250$$

2

Año	Depreciación anual
1	2250
2	2250
Total	4,500

El valor depreciable es de L 4500. Este valor, la empresa o la organización deben distribuirlo de forma mensual durante los dos años. Sería así:

$$\frac{\text{Valor total depreciable: } 4500}{\text{Tiempo vida útil: } 24 \text{ meses}} = 187.25 \text{ por cada mes hasta cumplir los dos años.}$$

Cuenta de depreciación

Depreciación acumulada	Gastos generales de administración			Costo general			
	Depreciación de vehículos	Depreciación de muebles y enseres de oficina	Sub total	Depreciación de maquinaria y equipos (año 1)	Depreciación de casas y edificios	Sub total	Total/mes
Enero				187.25			
Febrero				187.25			
Marzo				187.25			
Abril				187.25			
Mayo				187.25			
Junio				187.25			
Julio				187.25			
Agosto				187.25			
.....				187.25			
Depreciación acumulada							



La cuenta de depreciación debe registrarse conforme al dato en la cuenta de activos fijos.

Cada vez que compre un bien nuevo, debe sumar ese valor al valor total. Es muy importante que la empresa tenga actualizado el inventario de todos sus bienes.

i) ¿Cómo se maneja la caja chica?

Se debe llevar los registros a diario y, dependiendo de la salida del dinero, se hará informe semanal, quincenal o mensual. El informe mensual es obligatorio. Por lo general, en las organizaciones pequeñas, se manejan cajas chicas de 500 a 1000 lempiras.

Ejemplo: Registro de la caja chica

Responsable administrativo		Lorena Díaz	Fecha:	01-enero- 2015	
Localización:		La Paz			
Monto inicial		1,000			
Fecha	No.	Prestador del servicio	Detalle	Número recibo	Valor total del gasto
05-ene-15	1	Lilian Cárcamo	Alimentación y meriendas, según recibo Bodega Nina	0228	800
07-ene-15	2	Fotocopiadora La Sonrisa	Impresión de notas para reunión	104257	10.50
10-ene-15	3	Juan López	Pago de transporte para asistir a capacitación	Planilla	50
			Total		860.50

Al finalizar el mes debe preparar el informe de cierre. Este debe hacerse entre el 28 y el 30 de cada mes, para iniciar nuevamente el día 1 del mes siguiente.

Reporte de liquidación de caja chica

Monto inicial	100
Monto en facturas	860
Efectivo del mes	139
Preparado por:	Lorena Díaz
Fecha de preparado:	29-01-2015
Recibido por:	Juan Pavón
Fecha de revisado:	30-01-2015
Observación:	

**Recuerde:**

Para realizar el informe, debe tener actualizados los movimientos a diario. El dinero en efectivo que queda es el capital inicial para el siguiente cierre o informe. Es conveniente que un testigo firme el informe para garantizar que todo está bien, y hacerlo siempre en la misma fecha.

Si hay sobrante de caja chica, se cuenta el dinero según el tipo de moneda y se registra como se muestra en el ejemplo:

Efectivo disponible

No.	Cantidad	Denominación	Total
0		500	0
1		100	100
0		50	0
1		20	20
1		10	10
1		5	5
2		2	4
1		1	0
		Subtotal	139
No.	Cantidad	Denominación	Total
1		0.50	0.50
0		0.20	0
0		0.10	0
0		0.05	0
0		0.01	0
		Subtotal	0.50
Total efectivo			139.50



Regla de oro

Nunca use el dinero de la empresa para gastos personales. Lleve los registros en orden y actualizados cada vez que realice una transacción.

Para finalizar, el facilitador hace una ronda de preguntas para asegurar que se han comprendido los temas:

- ¿Por qué es importante llevar la contabilidad en la organización?
- ¿Qué registros debemos llevar y por qué?

Se debe promover la participación de todos llamándoles por sus nombres. Hay que garantizar que las mujeres participen. Este también es el momento para resolver dudas, si las hay.

Discusión final y acuerdos

Para finalizar la sesión, se reflexiona con los y las participantes cómo los conocimientos adquiridos responden a sus necesidades y cuáles serán los acuerdos a implementar.

Sesión 2: **Herramientas de registros, costos y comercialización e interpretación de datos**

Objetivo

Promover en la organización la implementación de herramientas de registros, costos y comercialización e interpretación de datos.

Materiales y logística

Los mismos que para la sesión anterior. También disponer de datos de la organización para analizar su estado actual.

Época en que se recomienda desarrollar el evento: cuando las organizaciones ya están funcionando, para verificar la implementación de la contabilidad.

Duración: 5 horas

Recomendaciones

- Contar con herramientas de registro de las entradas y salidas de la organización para facilitar el análisis, la reflexión y la toma de decisiones.
- Antes de realizar la sesión, el promotor o la promotora debe revisar que los productores y productoras tengan registros de sus cultivos para facilitar el diseño de herramientas y el análisis durante los ejercicios.

Cómo desarrollar la sesión

El facilitador hace una breve introducción sobre el tema que desarrollará, y comparte el objetivo.

Para conocer un poco más del grupo, puede iniciar con preguntas orientadoras:

- ¿Qué registros llevan en sus parcelas?
- ¿Por qué es importante llevar registros?

Después de escuchar a las y los participantes, procede a desarrollar los temas.

a) Registros de cultivos

Es importante usar herramientas sencillas, que permitan registrar cada uno de los costos relacionados con la unidad de producción.

Se puede usar la siguiente tabla para registrar todas las actividades:

Registro de cultivos

Cultivo:		Fecha de siembra:			
Actividad	Fecha	Unidad	Cantidad	Costos (L)	Observación
Siembra					
Semillas					
Preparación del terreno (limpia, arado)					
Insumos					
Mano de obra (días)					
Poscosecha					
Secado					
Clasificación					
Almacén					
Empaque					
.....					



Recuerde:

Llenar la planilla de pago de la mano de obra durante todo el ciclo de cultivo. Puede ser semanal, quincenal o mensual, de acuerdo a la fecha de pago.

Los registros ayudan a conocer el costo total de la inversión, lo que facilitará la negociación de precios.

b) ¿Cómo registrar los ingresos y salidas de animales?

Es necesario llevar un registro de los animales que entran y salen de la finca, con el fin de identificar cualquier problema en el futuro.

Fecha	Raza/especie animal	Peso	Origen de salida	Origen de ingreso	Lugar de destino	Observación

¿Cómo se registra la aplicación de medicamentos a los animales?

El uso de medicamentos, tipo de enfermedad y dosis aplicadas se debe registrar en una matriz.

Hay que llevar un registro por separado para cada tipo de especie.

Fecha	Aves	Número de animal	Tipo de enfermedad	Nombre del producto	Dosis aplicada	Fecha nueva aplicación

¿Cómo se registran los alimentos de uso animal?

Es importante llevar registro del tipo y cantidad de alimento. Esto ayudará a tomar decisiones cuando se implemente un proyecto de pollos, peces o cerdos, pues se conocerá el costo de engorde.

c) ¿Cómo se registra la mano de obra para actividades agrícolas y pecuarias?

Es necesario registrar en una planilla todas las actividades que se realizan para conocer la inversión. Por ejemplo: preparación del suelo, limpieza del cultivo, fertilización, aplicación de insumos, control de plagas, cosecha y todo lo relacionado con el manejo de los animales.

Esto permitirá conocer el costo de mano de obra.

Costos variables	Costos fijos
<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones por venta o producción • Materia prima directa • Mano de obra • Envases y etiquetas • Costo de exportación • Costo de transporte • Proporción agua, energía eléctrica y teléfono • Impuesto sobre la renta 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo de empleadas y empleados • Alquileres • Seguros • Gastos de administración • Impuesto municipal • Mantenimiento de oficina • Interés de préstamo • Proporción agua, energía eléctrica y teléfono • Internet • Depreciación de muebles y equipos

Planilla de trabajo:

No.	Nombre del empleado	Actividad	Pago (L)	Firma
1				
2				
3				

Registro de costos por actividad

Actividad	Costos			
	Unidad de medida	Cantidad por parcela	Costo por unidad	Costo total
Arado				
Bueyes				
Limpieza del terreno				
Secado (si contrata secadora) o mano de obra				
Compra de semilla				
Otros				



Recuerde:

El análisis de costos es importante para saber si está ganando o perdiendo.

Para analizar los costos se debe conocer e identificar los costos fijos y los costos variables.

Fecha	Aves/cerdos	Número de animales	Tipo de alimento	Cantidad de alimento total	Ración: kilogramos por animal

Los **costos variables** son los que varían en función de la cantidad o volumen de producción o ventas.

Ejemplo: los costos de frijol por quintal

Costos variables	Costo por quintal (L)
Costo de secado	20
Costo de limpieza o clasificado por quintal	3
Costo de ensacado	20
Costo de almacén por 2 meses	3
Costo de transporte	25
Otros costos (comunicación, hilo, saco)	18
Teléfono	2
Energía eléctrica	1
Agua	0
Comisión por venta	15
Total costo variable por unidad	107

Los costos fijos permanecen constantes en un periodo de tiempo, sin importar la cantidad o volumen a producir.

Ejemplo de costos fijos para producción y comercialización de frijol

Costos fijos	Costo por quintal
Bodega de almacén	10
Sueldo y salario de producción	108
Costo de producción	420
Costo total fijo	548

El cálculo de sueldos y salarios

La empresa tiene 3 empleados a los que paga 6,000 a cada uno. Tiene una producción de 1,000 quintales de frijol en un periodo de seis meses.

Sueldo de empleado mensual $6,000 \times 3 = 18,000$

Distribución de los sueldos por quintal de frijol $= 18,000 \times 6 = 252$ por quintal de frijol
1000

Resumen:

	Valor por quintal
Costos variables	107.50
Costos fijos	548.00
Precio de venta	800.00

Precio de venta - costo unitario $= 800 - 107.50 = 692.50$ unidades mínimo que debe producir la organización para no perder.

La suma del costo variable + costo fijo $= 107.50 + 548 = 655.5$ costo total por quintal.

d) ¿Cómo calcular el ingreso neto?

Para saber cuál es el ingreso neto, se debe usar la siguiente fórmula.

- Ingreso venta: el valor recibido por la venta del producto
- Costo total: la suma de todos los pagos realizados por actividades, insumos agrícolas, etc.

Ingreso neto = ingreso por venta - costo total

Ejemplo por quintal de frijol:

Ingreso neto $= 800 - 655.5 = 144.5$ es el valor o ganancia que queda a la organización luego de sacar todos los costos.



UNIDAD DIDÁCTICA
3

La rendición de cuentas y la implementación de reglamentos

Contenido teórico

- Rendición de cuentas
- Reglamentos de las cajas de ahorro y crédito
- Tipos de reglamentos: interno, aportaciones, ahorro y crédito
- Libros básicos de una microempresa
- Libro de registro de socios
- Libro de aportaciones
- Libro de ahorro
- Libro de préstamo

Contenido práctico

- Monitorear la aplicación de los reglamentos.
- Planificar y realizar visitas de seguimiento a las organizaciones para conocer la situación de registros de costos y manejo administrativo.
- Revisar los libros básicos de una microempresa.

Objetivo de aprendizaje: Promover la rendición de cuentas y la implementación de los reglamentos en la organización.

1) Rendición de cuentas

La **rendición de cuentas** es la obligación de las personas o empresas a responder por la forma en que administran los bienes de la institución y el cumplimiento de sus obligaciones.

Toda persona que tiene un cargo administrativo o de representación de la organización, tiene la obligación de presentar informes de los movimientos económicos y de las acciones que realiza en el desempeño de sus funciones.

La rendición de cuentas es un deber establecido formalmente en la Constitución de la República, leyes y reglamentos, y se origina en la presión social de la ciudadanía.

¿Quiénes solicitan la rendición de cuentas?

Todos los socios y las socias tienen derecho de conocer cómo se administra la organización y a opinar si están de acuerdo o no en la forma que se hace. También pueden emitir comentarios y recomendaciones. Los informes deben presentarse en asambleas y reuniones de junta directiva. También pueden solicitar rendición de cuentas las instituciones del Estado relacionados con el manejo transparente de los fondos públicos.

¿Qué tipo de controles existen?

Los controles clásicos: se realizan a través de auditorías e informes de asambleas, sean o no financieros.

Los controles modernos, que son de dos tipos:

- **Control por resultados:** debe contar con una planificación, presupuesto y metas que permitan medir los resultados esperados. Para este tipo de control es importante contar con información accesible, de calidad, actualizada, completa y real.
- **Control social:** las personas, de forma individual u organizada, pueden evaluar el impacto de las acciones.

¿Cuándo rendir cuentas?

En cualquier momento que lo soliciten los socios y las socias, o algún ente regulador del Estado. Generalmente se rinden cuentas al finalizar un proceso para verificar el cumplimiento de lo establecido.

Para que el informe sea creíble, debe ir acompañado de documentos que sirvan de respaldo, como informes financieros, estados de resultados, datos estadísticos y planillas de pago.

¿Cómo impulsar un sistema de rendición de cuentas?

Este debe contemplar seis componentes básicos:

1. **Normativo:** incluye las reglas, principios y valores.
2. **Orgánico:** instituciones públicas, leyes del país.
3. **Funcional:** las competencias, funciones, medios técnicos y jurídicos, responsables de la administración.
4. **Instrumental:** herramientas de planificación, presupuestos, indicadores de gestión y estándares de desempeño, medios de seguimiento, sistema de información, evaluación y control.
5. **Socio-ciudadano:** participación activa y responsable de la sociedad en sindicatos, asambleas.
6. **Personal-cultural:** la actitud, comportamiento, forma de pensar de las personas.

¿Cuáles deben ser las características del sistema de rendición de cuentas?

- **Transparente:** proveer información clara, confiable, eficiente y oportuna.
- **Íntegro:** desempeño honorable y adecuado en la gestión.
- **Imparcial:** Trato igual y decente a todos, sin excepción alguna.
- **Confiable:** garantiza el respeto y el derecho de los ciudadanos y la aplicación de la ley.
- **Autónomo:** independiente de las demás funciones de la organización.
- **Continuo:** planificación, monitoreo y evaluación constante.

¿Cuáles son las consecuencias de no rendir cuentas?

La organización no es confiable ante los socios y socias, entes financieros, cooperantes y otros.

2) Reglamentos en la organización

¿Qué son los reglamentos?

Es un conjunto de normas y procedimientos avalados en consenso y de común acuerdo entre los socios y socias, estos deben ser claros y sencillos.

¿Qué tipos de reglamentos debe tener una organización de caja de ahorro y crédito para funcionar?

- a) **Reglamento interno:** determina las funciones, obligaciones de los socios y socias, condiciones de ingresos, sanciones y estructura organizativa.
- b) **Reglamento de aportaciones:** define los montos de aportación, uso del capital y distribución de las ganancias.
- c) **Reglamento de ahorro:** define el tipo de ahorro para socios y socias, plazos, montos, tasas de interés, uso del dinero ahorrado.
- d) **Reglamento de crédito:** establece los requisitos y condiciones para acceder a un crédito. Debe explicar las condiciones de forma clara.

a) Reglamento interno

Para elaborar el reglamento interno de la organización se consideran los siguientes aspectos, los cuales constituyen los capítulos:

1. Finalidad y objetivos de la organización
2. Principios de la organización
3. Constitución
4. Requisitos de ingreso para socios y socias
5. Estructura organizativa
6. Prohibiciones y sanciones
7. Disposiciones generales



Los reglamentos se desarrollan por escrito, y los contenidos se ordenan por capítulos y artículos, al estilo de las leyes.

CAPÍTULO I. Finalidades y objetivos de la organización. Describe el propósito de la empresa, los servicios que ofrece y los beneficios que recibirán los asociados.

CAPÍTULO II. Principios de la organización. Este capítulo se refiere a los derechos y oportunidades de los socios y socias, explica cómo se hará la distribución de excedentes, aclara la propiedad de los bienes de la organización y establece la capacitación y el fortalecimiento de las capacidades de socias y socios.

CAPÍTULO III. Constitución. Un solo artículo para indicar la fecha en que se conformó el grupo y el número de socios y socias.

CAPÍTULO IV. Requisitos de ingreso. Detalla los requisitos para ser parte de la organización.

CAPÍTULO V. Estructura organizativa. Describe lo relacionado con los órganos de dirección y apoyo de la organización, las funciones y responsabilidades de la asamblea, los miembros de la junta directiva y de los comités.

CAPÍTULO VI. Prohibiciones. Describe las acciones o actos prohibidos que pueden afectar a la organización.

CAPÍTULO VII. Sanciones. Explica las sanciones que la junta directiva podrá aplicar, las causas de las sanciones, categoriza las faltas de acuerdo a leves, graves y muy graves. También prevé qué pasa cuando un socio renuncia.

CAPÍTULO VIII. Disposiciones generales. Indica que la junta directiva velará por el cumplimiento del reglamento y establece el rol de la asamblea en caso de conflicto.



La Asamblea General es el órgano de mayor jerarquía, y deberá ser convocada por todos los miembros de la junta directiva. En caso de emergencia, podrá convocar el 30% de los integrantes de la junta directiva.

Será presidida por el presidente o presidenta o, en su defecto, por el vocal I.

El secretario o secretaria levantará el acta del Asamblea.

¿Cuáles son las atribuciones de la Asamblea General?

- Decidir sobre políticas de dirección, organización y control de la organización.
- Decidir sobre la incorporación de nuevos socios y socias.
- Decidir sobre la expulsión de socios y socias que no cumplan con el reglamento.
- Elegir y juramentar a la junta directiva.
- Aprobar y desaprobar presupuestos, planes, balances e informes.
- Solicitar informes a los comités de apoyo.
- Aprobar reglamentos.

Las faltas que tomará en cuenta la organización y qué sanción aplicará en cada caso

Faltas		Qué sanción se aplicará
Leves	<ul style="list-style-type: none"> • No presentarse a sus labores. • No aceptar cargos. • Negarse a participar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llamado de atención de forma verbal. • Llamado de atención por escrito.
Graves	<ul style="list-style-type: none"> • No asistir a las reuniones. • Pertenecer a 2 o más organizaciones con el mismo fin. • Presentarse a la organización en estado de ebriedad o portando armas u objetos que pongan en peligro la integridad de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llamado de atención por escrito. • Suspensión del cargo, si lo tuviere, por 10 días.
Muy graves	<ul style="list-style-type: none"> • Sustraer objetos, como equipos, materiales, sin permiso de la organización, realizar actos contrarios a los fines de la organización, denigrar a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensión del cargo por 20 días. • Expulsión definitiva.
Observación	Dos faltas leves hacen una grave, y dos graves hacen una muy grave.	



Todos los miembros de la organización o empresa deben conocer los estatutos y reglamentos. Por eso es importante socializarlos y aprobarlos en asamblea.

b) Reglamento de ahorros

Es importante establecer reglas que indiquen el tipo de ahorros, los intereses que generará y cómo se administran los ahorros en la organización. Por ejemplo:

CAPÍTULO I. De los depositantes. Describe quiénes pueden ser los ahorrantes de la caja de ahorro y crédito.

CAPÍTULO II. Los depósitos de ahorro. Detalla el tipo de ahorro que ofrece la caja de ahorro, cómo y cuándo el depositante puede ahorrar, y explica el interés que paga por ahorro.

CAPÍTULO III. De los intereses sobre ahorros. Explica cuándo se puede modificar el porcentaje de interés pagado y explica cuándo se puede retirar los ahorros.

CAPÍTULO IV. La administración de los ahorros. Explica las medidas que tomará la caja para asegurar los depósitos de ahorro, como depósitos en banco, en cooperativa, etc.

La caja de ahorro y crédito rural puede asegurar los ahorros de la siguiente manera:

- Manteniendo en efectivo el mínimo del ahorro, tomando las medidas de seguridad. El porcentaje que mantendrá fuera del banco también dependerá del movimiento de la caja.
- No prestando los ahorros retirables, pues los ahorrantes siempre están retirando y no se pueden quedar sin efectivo.

CAPÍTULO V. De las disposiciones finales. Explica que, en caso de ocurrir alguna situación no descrita en los capítulos anteriores, la asamblea general podrá tomar la decisión.

c) Reglamento de préstamos

CAPÍTULO I. De los créditos. Es importante definir las condiciones para tener acceso a los préstamos: requisitos de acceso, montos, plazos e intereses. Por ejemplo:

Requisitos de los usuarios

1. Ser mayor de edad.
2. Residir en la comunidad donde se formó la caja de ahorro y crédito.
3. Solvencia moral.

4. Presentar garantías cuando sea necesario.
5. No tener cuentas pendientes con la ley.
6. Presentar copia de la tarjeta de identidad.
7. Tener capacidad de pago.
8. Tener ahorrado el 50% del monto solicitado.
9. No pertenecer a otra caja rural.
10. No tener cuentas pendientes de pago con la caja rural.

CAPÍTULO II. De la cartera morosa. Describe cuando un crédito es considerado en mora, y las funciones del comité de crédito.

CAPÍTULO III. De los intereses moratorios. Describe la tasa de interés moratorio, cómo se hará el cobro, y la gestión.

CAPÍTULO IV. De la administración.

CAPÍTULO VI. Disposiciones Generales.

¿Cuáles son los requisitos para empresas u otras organizaciones que deseen préstamo?

- Dos años o más de estar organizados.
- Presentar garantías.
- Tener ahorros en la caja de al menos el 50% del valor solicitado.
- Capacidad de pago.
- No tener deudas pendientes de pago.
- Domicilio en la comunidad de la caja.

Tipos de garantías para acceder a los préstamos

Garantías fiduciarias -basada en la confianza entre las personas-	Garantías prendarias	Hipotecarias
<ul style="list-style-type: none"> • 1 o 2 avales. • Tarjeta de identidad. • Ser mayor de edad. • Capacidad de pago. • Solvencia moral. • Residir en la comunidad o área de la caja. • El fiador solo podrá avalar a una persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de producción. • Aparatos electrodomésticos en buen estado que garanticen el 50% del valor del préstamo. 	<p>Documento de un bien inmueble, como escrituras libres de gravamen, y que represente el 75% del valor del préstamo.</p>

¿Cuáles son las funciones del comité de crédito y cobro?

- Aplicar el presente reglamento.
- Revisar solicitudes de crédito.
- Revisar y valorar garantías.
- Investigar y evaluar las solicitudes de crédito.
- Proponer y modificar el reglamento de crédito.
- Mantener un alto porcentaje de recuperación de los créditos, al menos el 90%.
- Elaborar informe mensual de morosos y de recuperaciones.
- Efectuar gestiones de cobro administrativas y legales.
- Elaborar informe ante la asamblea y junta directiva.
- Desarrollar actividades que promuevan entre los clientes la motivación de pago de los préstamos.

3) Libros básicos de registro de una empresa

Por lo general, las organizaciones rurales o cajas de ahorro y crédito son administradas por las y los directivos socios, dirigidos por el presidente o presidenta en funciones. La junta de vigilancia es la responsable de fiscalizar; por ello es importante llevar registros sencillos.

Los libros que se debe registrar son:

a) Libro de registro de socios y socias

En este se registra la membresía: nombre y apellidos, número de tarjeta de identidad, fecha de ingreso y demás datos generales. Es importante mantenerlo actualizado con los nuevos ingresos y retiros, si fuese el caso, así como la información de contacto.

b) Libro de aportaciones

Aquí se registra a todos los socios y socias de forma separada o individual para llevar un mejor registro de los montos aportados. También es necesario que cada socio tenga una libreta o recibo de comprobante de la acción realizada, ya sea aportación o depósito. Este debe llenarlo el tesorero de la organización.

c) Libro de ahorro

Registra los ahorros o depósitos por cada socio o socia. También debe registrar los intereses generados por el monto del ahorro y los retiros que haga el ahorrante, debiendo actualizar el saldo cada vez que se realice una acción.

El libro de ahorros lo firma la persona que ahorra, y la libreta de ahorro la firma el tesorero o tesorera, que es el responsable de calcular los intereses.

**Recuerde:**

Los ahorros pueden ser corrientes o a plazo fijo. Los intereses se calculan dependiendo del tipo de ahorro. El interés a pagar lo decide la asamblea.

Si son ahorros a plazo fijo, la caja de ahorro y crédito pagará un interés más alto que por los ahorros corrientes.

d) Libro de préstamos

Registra los préstamos; hay que crear un registro por cada socio y socia, llevando un control del pago del capital y de los intereses generados por el monto prestado.

4) Libros administrativos de la caja de ahorro y crédito y de las empresas de servicios múltiples

a) Libro de entradas y salidas

Este libro permitirá conocer los movimientos del dinero que entra y sale de la caja y facilitará su registro.

b) Libro de compras

Para registrar las compras de insumos y materiales realizadas durante el ciclo de producción, con el propósito de conocer cuánto fue la inversión. Debe incluir:

- Fecha de compra.
- Descripción de las características del producto comprado.
- Número de factura o recibo emitido por el local donde se hizo la compra.
- Valor de la factura, o sea, el monto total de la compra.

c) Libro de cuentas por pagar

Sirve para llevar el control de los compromisos de pago o deudas contraídas con proveedores. Se registran las fechas para cancelarlas, según las condiciones establecidas.

d) Libro de registro de gastos públicos

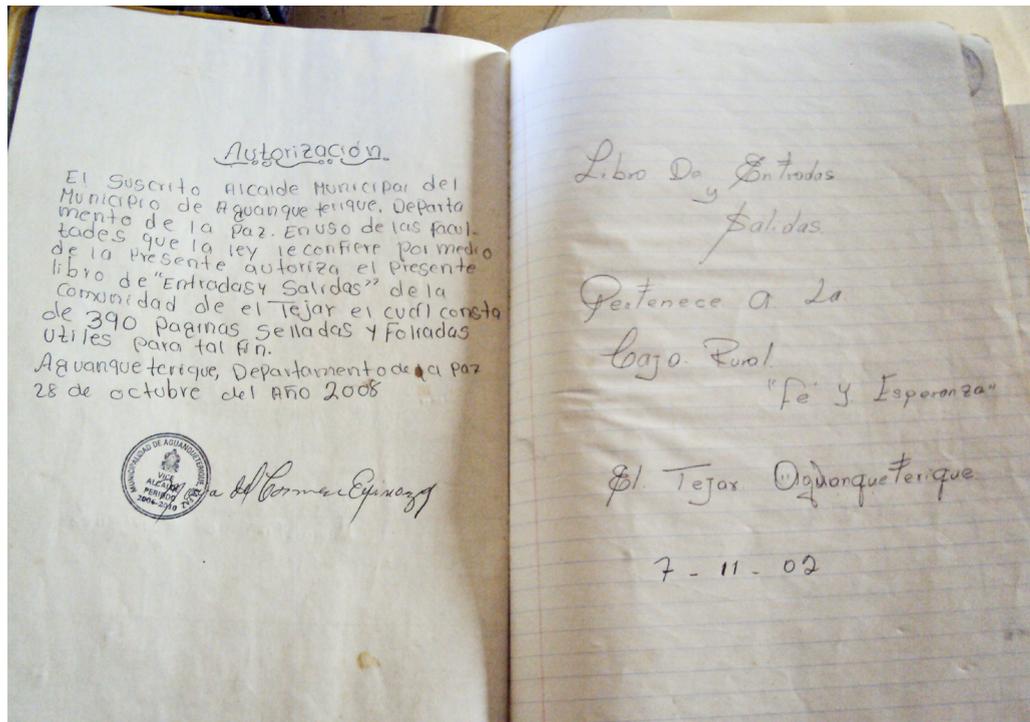
Se debe registrar los gastos de servicios como teléfono y energía eléctrica, que están relacionados con la producción.

e) Libro de ventas

Este registro contribuye a conocer los ingresos de las ventas al final del ciclo de producción.

f) Libro de cuentas por cobrar

Permite registrar y llevar el control de las deudas contraídas por los clientes con la empresa. Debe registrar la fecha de cobro y las condiciones de pago, según las políticas establecidas por la empresa.



g) Planilla de empleados

Sirve para registrar los días y horas de trabajo por cada empleado y que serán pagados según la actividad. Este valor debe sumarse cada mes para conocer cuál es el costo de personal que tiene la empresa.

Guía metodológica 3

Materiales y logística para todas las sesiones

Papel rotafolio, lápiz de carbón, sacapuntas, calculadora, libreta para anotar, pizarra.

Lugar: un local accesible para todos y todas, que cuenta con ventilación, sillas, mesas, espacio para trabajo en grupo, agua y servicios sanitarios.

Supuestos generales para todas las sesiones

- El promotor o la promotora conocen los temas a desarrollar.
- La convocatoria fue enviada con tiempo y asegura la participación.
- Se cuenta con los miembros de la junta directiva y comités de apoyo para facilitar el análisis y la toma de decisiones.
- Los acuerdos son tareas que las y los participantes pueden realizar en sus fincas o en la organización; en la siguiente sesión las compartirán con los demás compañeros, y tomarán algunas decisiones para mejorar.

La metodología de trabajo para todas las sesiones consiste en una presentación inicial de los conceptos principales con data show o en papelones escritos con letra grande para que todos los y las participantes puedan leerlos. Para todas las presentaciones se debe utilizar recursos visuales.

Sesión 1: Rendición de cuentas

Objetivo

Promover la implementación de la rendición de cuentas en la organización.

Supuestos para realizar la sesión

- El facilitador o la facilitadora conocen los procesos administrativos de la organización.
- Los productores y productoras desean establecer controles para elaborar informes confiables.
- Organizaciones con junta directiva y comités de apoyo funcionando.

Época en que se recomienda desarrollar el evento: este tema puede desarrollarse en cualquier momento, pues es de interés y utilidad permanente para una empresa u organización.

Duración: 4 horas

Cómo desarrollar la sesión

Para iniciar, el presidente o presidenta del grupo da las palabras de bienvenida para motivar a las y los participantes.

Luego, el promotor o la promotora hace una breve introducción sobre la sesión que desarrollará y comparte el objetivo con las y los participantes. Es importante reflexionar sobre los conocimientos previos del grupo acerca del tema, haciendo preguntas orientadoras como las siguientes:

- ¿Qué entienden por rendición de cuentas?
- ¿Cuándo se debe hacer una rendición de cuentas?
- ¿Cómo se presentan los informes?

Propicie la participación de todos, especialmente de las mujeres, llamándoles por su nombre. Después de que las y los participantes han dado sus opiniones, el facilitador o la facilitadora empiezan a desarrollar el tema.

a) ¿Cómo elaborar un plan para rendición de cuentas?

Mecanismo	Herramientas
Instalaciones de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra informativa • Informe anual
Contacto directo con socios y socias	<ul style="list-style-type: none"> • Asambleas, resumen de informes financieros • Reuniones de trabajo • Boletín informativo
Espacios de participación	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones
Espacios de retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones

Ejercicio: con las y los participantes, hacen una lista de los mecanismos o medios y herramientas que elaborarán para informar a socios y socias. También asignan responsables y tiempos.

No.	Mecanismo	Herramientas	Fecha	Responsable
1				
2				
3				

b) Informe de rendición de cuentas

Se define la estructura y el contenido del informe, que incluya un resumen, gestión y administración de los recursos.

También debe considerar los siguientes aspectos: Plan de trabajo, informe de los comités de apoyo, presupuestos, contrataciones, compras de equipos, etc.

Al finalizar, el facilitador hace una ronda de preguntas para asegurar que se ha comprendido el tema:

- ¿Por qué es importante establecer un sistema de rendición de cuentas?
- ¿Cuáles son las herramientas que se deben utilizar?

Discusión final y acuerdos

Se reflexiona con los y las participantes sobre cómo los conocimientos adquiridos responden a sus necesidades, y cuáles serán los acuerdos a implementar.

Sesión 2: Reglamentos de las cajas de ahorro y crédito

Objetivo

Promover la implementación de reglamentos en la organización.

Duración: 16 horas

Cómo desarrollar la sesión

El promotor o la promotora hace una breve introducción sobre la sesión que desarrollará, y comparte el objetivo. Es importante indagar los conocimientos previos del grupo, haciendo preguntas orientadoras como las siguientes:

- ¿Para qué sirven los reglamentos en la organización?
- ¿Qué tipo de reglamentos existen?

Luego de escuchar y anotar las respuestas y opiniones en un papel rotafolio, pasa a desarrollar el tema.

a) ¿Cómo se elabora un Reglamento Interno?

Para elaborar el reglamento interno de la organización, se consideran los siguientes aspectos, los cuales constituyen los capítulos:

- Finalidad y objetivos de la organización
- Principios de la organización
- Constitución
- Requisitos de ingreso para los socios y las socias
- Estructura organizativa
- Disposiciones generales: qué acciones tomará la organización en caso de muerte de un socio, cuáles son las sanciones si se cometen faltas al reglamento, y otras que consideren necesarias.

Ejemplo:

CAPÍTULO I. Finalidades y objetivos de la organización.

Describe el propósito de la empresa, los servicios que ofrece y los beneficios que recibirán los asociados.

Art. 1	Describir cómo la organización contribuirá a fomentar el ahorro y a facilitar crédito a bajos intereses, con el propósito de ofrecer mejores condiciones a sus asociados y asociadas.
Art. 2	Acciones que realizará la organización. Por ejemplo, proporcionará servicios de ahorro, crédito, gestión u obtención de nuevos fondos, promoción de servicios que presta la organización, gestión o elaboración de proyectos.
Art. 3	Para qué se organiza: beneficiar a sus asociados prestando servicios con eficiencia y calidad en el área financiera y productiva; también para cualquier otra actividad como la superación moral, intelectual, social y económica.

CAPÍTULO II. Principios de la organización. Este capítulo se refiere a los derechos y oportunidades de los socios y las socias. Explica cómo se hará la distribución de excedentes, aclara la propiedad de los bienes y promueve la capacitación y el fortalecimiento de las capacidades.

Art. 4	Igualdad de derechos y oportunidades: todos los socios y socias tienen derecho de participar en la dirección y manejo del grupo y disfrutar de los beneficios.
Art. 5	La distribución de excedentes o utilidades que se produzcan se determinará en función de la participación o de las aportaciones realizadas por cada uno de los socios y socias.
Art. 6	Los bienes, créditos y demás activos de la organización pertenecerán a esta. No podrán ser de propiedad individual.
Art. 7	Capacitará a sus socios y socias para reforzar conocimientos sobre temas importantes para la organización.

CAPÍTULO III. Constitución. Un solo artículo (Art. 8) para indicar la fecha en que se conformó el grupo, número de personas asociadas que lo integran, su finalidad y dónde será la sede.

CAPÍTULO IV. Requisitos de ingreso. Detalla los requisitos para pertenecer a la organización (Art. 9).

CAPÍTULO V. Estructura organizativa. Describe lo relacionado con las funciones y responsabilidades de los órganos de dirección y apoyo de la organización.

Art. 10	Describe que la dirección y administración de la organización estará al cargo de la asamblea general, junta directiva y comités de apoyo.
Art. 11	La asamblea es el órgano de mayor jerarquía, y está formada por los asociados debidamente convocados y registrados.
Art. 12	La asamblea general estará conformada por la mitad más 1 de la membrecía. Por ejemplo: si son 20 socios, deberán estar presentes 11 (once), como mínimo.
Art. 13	La asamblea general será ordinaria y extraordinaria: la ordinaria se celebra cada año, y la extraordinaria cuando sea necesario.

Art. 14	Define las atribuciones de la asamblea general.
Art. 15	La junta directiva es el órgano ejecutivo, que se encarga del manejo administrativo, económico, técnico y social, y conduce la política de la organización.
Art. 16	La junta directiva durará un año en sus funciones; ningún socio podrá ser miembro de la directiva por más de dos periodos.
Art. 17	La junta directiva estará integrada por: presidente, secretario, tesorero, vocales y comités de apoyo.
Art. 18	No podrán ser electos en cargos directivos: menores de 18 años de edad, parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, socios con sanciones, o con menos de un año de haber ingresado.
Art. 19	Describe todas las funciones de la junta directiva.
Art. 20	Describe las funciones del presidente.
Art. 21	Describe las funciones del secretario.
Art. 22	Funciones del tesorero.
Art. 23	Funciones de los vocales.
Art. 24	Funciones del comité de crédito.
Art. 25	Funciones de la junta de vigilancia.
Art. 26	Describe cómo se conformará el capital de la empresa.
Art. 27	Define cómo se cubrirán las pérdidas anuales, si hay, y cómo quedará la caja al liquidar.
Art. 28	Enlista los deberes de los asociados.
Art. 29	Enlista los derechos de los asociados y asociadas.

CAPÍTULO VI. Prohibiciones y sanciones. Establece las acciones que se prohíben porque pueden afectar a la organización; clasifica las faltas y determina las sanciones.

Art. 30	Es prohibido realizar actos en contra de la organización, como dedicarse por cuenta propia a hacer las mismas actividades de la organización, pertenecer a dos organizaciones del mismo fin al mismo tiempo, no participar de forma oportuna cuando se le convoque.
---------	---

Art. 31	Clasifica las faltas en leves, graves y muy graves, y explica las causas de la sanción. Las sanciones las podrá aplicar la junta directiva, y serán: amonestación verbal, multas, suspensión y expulsión.
Art. 32	Describe las causas por las que se pierde la calidad de asociado.
Art. 33	Describe las faltas que la organización tomará en cuenta, ya sean leves, graves y muy graves.
Art. 34	Describe como se hará la aplicación de las sanciones, de acuerdo a su categoría: leve, grave o muy grave.

CAPÍTULO VII. Disposiciones generales. Indica que la junta directiva velará por el cumplimiento del reglamento, y establece el rol de la asamblea en caso de conflicto.

Art. 35	La junta directiva es responsable del fiel cumplimiento de los reglamentos.
Art. 36	En caso de conflicto, la asamblea resolverá para la aplicación del reglamento.
Art. 37	Las disposiciones no incluidas en el reglamento se resolverán de acuerdo a lo que decida la asamblea.

b) Reglamento de ahorros

Es necesario establecer reglas claras para que los socios, socias y clientes conozcan el tipo de ahorro, los intereses que generará y como se administran los ahorros en la organización.

CAPÍTULO I. De los depositantes. Define quiénes pueden ser ahorrantes de la caja de ahorro y crédito (CAC).

Art. 1	Las CAC podrán captar depósitos de ahorro de hombres, mujeres, jóvenes y adultos que sean socios, y también de particulares y de organizaciones comunales como: empresas asociativas campesinas, tiendas de consumo, microempresas, sociedad de padres de familia, grupos religiosos, grupos deportivos y otros ubicados en la jurisdicción de la caja.
--------	---

CAPÍTULO II. Los depósitos de ahorro. Detalla el tipo de ahorro que ofrece la caja, cómo y cuándo el depositante puede ahorrar, y explica el interés que paga por el ahorro.

Art. 2	El tipo de ahorro que ofrecerá la caja de ahorro y crédito.
Art. 3	Los depósitos se efectuarán en cualquier tiempo y voluntariamente; la cantidad dependerá de la capacidad económica de cada socio o socia.
Art. 4	La CAC podrá recibir depósitos de cualquier organización que realice actividades lícitas.
Art. 5	La caja pagará un interés sobre el depósito del _____% y se calculará y contabilizará cada _____.

CAPÍTULO III. De los intereses sobre el ahorro. Explica cuándo se puede modificar el porcentaje del interés y cuándo se puede retirar los ahorros.

Art. 6	El porcentaje de interés se podrá modificar de acuerdo al interés pagado en el mercado local. La CAC no puede ofrecer intereses menores ni mayores que los pagados por el sector financiero formal.
Art. 7	Los depósitos de ahorro son retirables cuando el ahorrante así lo requiera.

CAPÍTULO IV. La administración de los ahorros. Explica las medidas que tomará la caja para asegurar los depósitos de ahorro. Por ejemplo: depósitos en banco, en cooperativa, etc. (Art. 8).

CAPÍTULO V. De las disposiciones finales. Establece que, en caso de ocurrir alguna situación no prevista en los capítulos anteriores, la asamblea general podrá decidir (Art. 9).

c) Reglamento de préstamos

Establece los lineamientos para el acceso a crédito o préstamos.

CAPÍTULO I. De los créditos. Define las condiciones para tener acceso a préstamos, requisitos de acceso, montos, plazos e intereses.

Art. 1	La caja de ahorro y crédito brindará servicios de préstamos en forma sostenible y eficiente, con alto porcentaje de recuperación y transparencia administrativa.
--------	--

Art. 2	La CAC conformará un fondo de crédito de acuerdo al capital social, depósitos de ahorro, y préstamos obtenidos de entidades públicas y privadas.
Art. 3	Podrá acceder al crédito toda persona que cumpla con las exigencias estipuladas en el reglamento.
Art. 4	Requisitos de los beneficiarios: 1. Ser mayor de edad. 2. Residir en la comunidad donde se formó la caja de ahorro y crédito. 3. Solvencia moral. 4. Presentar garantías cuando sea necesario. 5. No tener cuentas pendientes con la ley. 7. Presentar copia de la tarjeta de identidad. 8. Tener capacidad de pago. 9. Tener en ahorro el 50% del monto solicitado. 10. No pertenecer a otra caja rural. 11. No tener cuentas pendientes de pago con la caja rural.
Art. 5	Requisitos de empresas u organizaciones que solicitan préstamo.
Art. 6	La caja financiará capital de trabajo para compra de insumos, mano de obra, comercialización y otros. También emergencias de salud, educación y vivienda, cuando esté capitalizada.
Art. 7	No se otorgará préstamos para actividades ilícitas y proyectos de alto riesgo, como cantinas, billares y otros que perjudiquen el bienestar de la comunidad.
Art. 8	El monto del primer préstamo será el doble de los ahorros y, a partir del segundo préstamo, la tercera parte de los ahorros.
Art. 9	El plazo será de 1 a 12 meses, dependiendo del tipo de actividad.
Art. 10	Los intereses de los préstamos se determinarán de acuerdo al costo de operación, costo financiero, costo administrativo, reserva de cuentas incobrables, inflación o elevación de precios y margen de utilidad. Para las personas socias 3%, y para particulares 4% mensual. Este porcentaje no debe ser mayor del 5%.
Art. 11	Periodo de pagos: cuotas mensuales para comercio e industria y, cuando sea para una emergencia o préstamo personal, pagar la totalidad al vencimiento.
Art. 12	De las garantías de los préstamos.
Art. 13	Del refinanciamiento: la caja refinanciará en casos de emergencia, siempre y cuando el usuario no esté en mora.

CAPÍTULO II. De la cartera morosa. Describe cuándo un crédito es considerado en mora, y cuáles son las funciones del comité de crédito.

Art. 14	Será considerado en mora un día después de la fecha de vencimiento.
Art. 15	Corresponde al comité de crédito la recuperación de los créditos.

CAPÍTULO III. De los intereses moratorios. Describe la tasa de interés moratorio, y cómo se hará el cobro y la gestión.

Art. 16	La caja aplicará un interés moratorio del 2% mensual, calculado sobre el valor de las cuotas en mora.
Art. 17	Del tratamiento de la mora: cobro a través de gestión administrativa y cobro vía judicial.
Art. 18	La gestión administrativa se hará con visitas al cliente y notas.
Art. 19	El cobro judicial se hará una vez agotadas las gestiones administrativas. Lo podrá hacer el comité de crédito con un apoderado legal.
Art. 20	El comité de crédito podrá establecer con el cliente una readecuación de la deuda, ampliar los plazos, pero nunca un refinanciamiento.
Art. 21	Con el propósito de proteger la cartera de crédito, se establecerá anualmente un fondo de reserva para cuentas incobrables correspondiente al 5% anual del total del saldo de la cartera de crédito.

CAPÍTULO IV. De la administración

Art. 22	El servicio de crédito corresponde a la junta directiva y al comité de crédito y cobro, de acuerdo con el presente reglamento.
Art. 23	Las funciones de la CAC se detallan en los estatutos.
Art. 24	El comité de crédito y cobro estará integrado por tres personas: vocal I, vocal II y un socio.
Art. 25	La resolución de los créditos será actividad del comité de crédito, el presidente y tesorero de la junta directiva.
Art. 26	Cada cliente deberá presentar por escrito la solicitud de crédito y las garantías.

CAPÍTULO V. Disposiciones Generales

Art. 27	Las disposiciones no contenidas en el presente reglamento serán resueltas por la asamblea, la junta directiva y el comité de crédito.
---------	---

Para finalizar, el facilitador hace una ronda de preguntas para asegurar que se han comprendido los temas:

- ¿Por qué es importante establecer reglamentos en la organización?
- ¿Conocen alguna caja de ahorro y crédito en la comunidad? ¿Cómo funciona?

Discusión final y acuerdos

Es importante, para finalizar la sesión, reflexionar con las y los participantes sobre cómo los conocimientos adquiridos responden a sus necesidades y cuáles serán los acuerdos a implementar.

Sesión 3: Libros básicos de registro de una empresa

Objetivo

Promover la implementación de libros de registros en la organización.

Supuestos para esta sesión

- El promotor o la promotora conoce el funcionamiento de la empresa.
- El promotor o la promotora es miembro de la junta directiva o de los comités de trabajo.
- Se cuenta con libros de registro de la organización para mejorar los controles internos.
- Antes de realizar el evento, el promotor o la promotora debe revisar que los productores y productoras tengan registros de sus cultivos para facilitar el análisis durante el ejercicio.

Duración: 10 horas

Cómo desarrollar la sesión

El promotor o la promotora hace una breve introducción sobre la sesión que desarrollará y comparte el objetivo. Para empezar a conocer al grupo, hace las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles libros de registros lleva su empresa?
- ¿Cuáles libros de registro debe tener una empresa?

Luego de escuchar a las y los participantes, empieza a desarrollar los siguientes temas.

a) El libro de registro de miembros

En este libro se registra la membresía. Es importante mantenerlo actualizado con los nuevos ingresos y retiros, si fuese el caso. Este registro es útil para identificar a las personas socias y contactarlas.

Libro de registro de socios y socias

No.	Nombre y apellido del socio o socia	Número de identidad	Fecha de ingreso	Teléfono

b) El libro de aportaciones

Aquí se registra a todos los socios de forma individual, para llevar un mejor control de los montos que aportan. También es importante que cada socio tenga una libreta o recibo de comprobante de la transacción realizada, ya sea aportación o depósito. Este debe llenarlo el tesorero de la organización.

Libro de aportaciones

Nombre del socio o socia:							
Dirección:							
Número de identidad							
No.	Fecha	Valor de aportación (L)	Capitalización	Retiro (L)	Total de la aportación	Utilidades distribuidas	Firma del socio o socia

c) El libro de ahorro

Registra los ahorros o depósitos de cada socio o socia. También debe registrar los intereses generados por el monto del ahorro y los retiros. El saldo se debe actualizar cada vez que se realice una transacción.

Libro de ahorro

Nombre del socio o socia:						
Dirección:						
Beneficiario (a):						
No.	Fecha	Valor de depósito (L)	Interés	Retiro (L)	Saldo (L)	Firma del socio o socia



Recuerde:

Los ahorros pueden ser corrientes o a plazo fijo. Los intereses se calculan dependiendo del tipo de ahorro. El interés a pagar lo decide la asamblea.

Si son ahorros a plazo fijo, la CAC pagará un interés más alto que por los ahorros corrientes.

d) El libro de préstamos

Registra los préstamos de cada socio y socia. Incluye un control de pagos del capital y de los intereses generados por el monto prestado.

Libro de préstamos

Nombre del socio o socia:							
Dirección:							
Número de identidad:							
No.	Fecha	No. de recibo	Cantidad prestada (L)	Pagos a capital (L)	Pago de interés (L)	Saldo (L)	Firma del socio o socia

Libros administrativos de las CAC y las empresas de servicios múltiples

a) El libro de entradas y salidas

Este permitirá conocer los movimientos del dinero que entra y sale de la caja.

Fecha	Descripción	Referencia	Entrada	Salida	Saldo
07/05/2014	Saldo inicial				L 75,000
10/05/2014	Compra de 2 qq de urea a L 450 c/u	Factura #0324		L 900	L 74,100
12/05/2014	Compra de 1 bolsa de semillas de maíz	Factura #0528		L 450	L 73,650
15/05/2014	Pago de mano de obra	Factura #001		L 7,500	L 65,850
20/06/2015	Pago acarreo de materiales	Factura #002		L 10,200	L 55,650
16/07/2015	Pago de mano de obra a corteros	Factura #003		L 7,800	L 47,750
20/07/2015	Venta de 50 quintales de semilla de maíz	Factura #004	L 20,000		L 67,750
21/07/2015	Depósito en la cuenta de cheques	Comprobante #18365420		L 30,000	L 37,750
Saldo al 21 de julio de 2015					L 37,750

Fuente: CARE-PROSADE

b) El libro de compras

- Fecha de la compra.
- Descripción de las características del producto comprado.
- Número de factura o recibo emitido por el lugar donde se hizo la compra.

- Valor de factura: monto total del valor de la compra.

Fecha	Descripción	Referencia	Valor de la factura	Valor de contado	Valor de crédito	Responsable de realizar la compra
20/09/2014	Compra de un azadón	Factura # 0213	L 250	L 250		Rodrigo Vásquez
20/09/2014	Compra de semilla de frijol para parcela # 3	Factura # 0213	L 7,150	L 7,150		Rodrigo Vásquez
25/09/2014	Compra de urea	Factura # 0342	L 1,200	L 1,200		Roberto Paz
28/09/2019	Compra de fungicida	Factura # 1230	L 1,120	L 1,120		Rodrigo Vásquez
Total compras realizadas en el mes			L 9,720	L 9,720		

Fuente: CARE- PROSADE.

c) El libro de cuentas por pagar

Registra los compromisos de pago o deudas contraídas con los proveedores. En la columna de Observaciones, se anotan las fechas para cancelarlas, según las condiciones establecidas.

Fecha	Descripción	Referencia	Nombre del proveedor	Valor adeudado	Observaciones
05/08/2015	4 qq de fósforo	Factura # 725	Agropecuaria Martínez	L 2,600	
10/08/2015	3 libras de semilla	Factura # 810	Agropecuaria Martínez	L 4,290	
19/08/2015	6 litros de insecticida	Factura # 004	Agropecuaria Montecristo	L 6,000	Vencida
19/08/2015	2 qq de urea	Factura # 004	Agropecuaria Montecristo	L 1,200	
Total cuentas pendientes de pagar				L 14,090	

d) Libro de registro de gastos públicos

- Fecha en que se realiza el pago.
- Descripción del tipo de servicio pagado.
- Número del recibo o factura.
- Valor pagado: monto del recibo.

Fecha	Descripción	Referencia	Valor pagado	Observaciones
4/4/2015	Pago teléfono	Recibo # 25493821	L 352	
25/04/2015	Pago de energía eléctrica	Recibo # 031458	L 745	
30/04/2015	Pago de agua potable	Recibo # 0845	L 240	Equivale a 2 meses por atraso en pago
Total de pagos del mes			L 1,337	

Fuente: CARE-PROSADE.

e) El libro de ventas

Este registro contribuye a conocer los ingresos al final del ciclo de producción. Incluye:

- Fecha en que se realizó la venta.
- Descripción del producto que se vende.
- El número de factura que se emite.
- Valor de la factura; o sea, el valor total de la venta.
- Valor de contado: el monto pagado el día de la venta.
- Valor de crédito: el monto que será pagado en otra fecha.

Fecha	Descripción	Referencia	Valor de la factura	Valor de contado	Valor de crédito	Observaciones
3/3/2015	Frijoles en quintal	Factura # 0015	L 12,800	L 7,800	L 5,000	
4/3/2015	Frijoles en quintal	Factura # 0016	L 8,000	L 8,000		
8/3/2015	Frijoles en quintal	Factura # 0017	L 19,200	L 10,200	L 9,000	
12/3/2015	Frijoles en quintal	Factura # 0018	L 11,200	L 11,200		
Total ventas			L 51,200.00	L 36,200	L 14,000	

Fuente: CARE-PROSADE.

f) El libro de cuentas por cobrar

Contiene el registro de las deudas contraídas por los clientes con la empresa. Registra la fecha en que contrajo la deuda y las condiciones de pago, según las políticas establecidas por la empresa.

Fecha	Descripción	Referencia	Nombre del cliente	Cantidad adeudada	Observaciones
13/03/2015	2 qq de frijol	Factura # 1256	Ramiro Gómez	L 2,800	
16/03/2015	1 qq de frijol amílcar	Factura # 1260	Julián Domínguez	L 1,000	
21/03/2015	1 qq de maíz capulín	Factura # 1269	Martha Paz	L 800	
Total de cuentas por cobrar				L 4,600	

Fuente: CARE-PROSADE

g) Planilla de empleados

Se registran los días y horas de trabajo por cada empleado o empleada, y los sueldos a pagar.

Nombre del empleado	Puesto que ocupa	Días trabajados							Pago diario	Sueldo semanal	Deducciones		Sueldo semanal por pagar	
		l	m	m	j	v	s	d			Anticipo	Préstamo		
Pedro Ruíz	Limpiador	X	X	X					L 200	L 600			L 600	
Karla Núñez	Limpiadora	X	X						L 200	L 400			L 400	
Elmer Paz	Sembrador	X	X	X	X	X			L 150	L 750			L 750	
Juan Pérez	Fumigador							X	X	L 120	L 240			L 240
Cindy Cruz	Sembradora	X	X	X	X	X			L 150	L 750	L 300		L 750	
Alex Ponce	Fumigador							X	X	L 120	L 240			L 240
Totales									L 890	L 2,980	L 300		L 2,680	

Fuente: CARE-PROSADE.

Para finalizar, el facilitador o la facilitadora hace una ronda de preguntas para asegurar que se han comprendido los temas:

- ¿Por qué es importante llevar libros de registros?
- ¿Cada cuánto se debe actualizar los libros de registro?

Discusión final y acuerdos

Al finalizar esta sesión, se propicia la reflexión para que las y los participantes manifiesten cómo, los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo de este módulo, responden a sus necesidades. Además, deciden cuáles serán los acuerdos que implementarán.

El facilitador promueve la participación, para que cada uno de los y las participantes exprese su opinión.

Bibliografía

Bolaños, J., 2010. *Bases conceptuales de la Rendición de Cuentas y el rol de las entidades de fiscalización superior*, Revista Nacional de Administración, disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044030.pdf>. Revisado el 22 de abril 2015.

CARE-PROSADE, 2015. *Capacitación administrativa a microempresas de semilla*, formato PP.

CATIE. *Colección de Desarrollo Empresarial Rural No. 5. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza*, Managua.

CIAT, 2007. *Gestores de Innovación en agroindustria rural, un camino para llegar a este conocimiento*.

CODER, 2010. *Identificando oportunidades para vender. Guía para promotores, cartilla 9*. Presentación Powerpoint.

COHDESSE, 2013. *Las empresas del sector social de la economía*. Presentación PP.

EDA, 2007. *Boletín de negocios y finanzas contabilidad básica*. Disponible en <http://www.luye.info/pdf/boletin-de-negocios-y-finanzas.html>. Revisado el 7 marzo de 2015.

EDA, 2007. *Boletín de negocios y finanzas. Cálculo de Depreciación*, disponible en: http://www.mcahonduras.hn/documentos/publicacioneseda/Habilidades%20de%20negocios/EDA_Hab_Neg_Depreciaciones_06_07.pdf. Revisado el 19 de abril 2015.

FAO, 2007. *Agricultura y Desarrollo Sostenible (ADRS). Sumario de política 6*. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai120s/ai120s.pdf>. Revisado el 7 de julio 2015.

FAO, Perfil de proyecto, disponible en: www.fao.org. Revisado 2 de marzo 2014.

FAO, Perfil de proyectos, versión popular.

Farías T., 2014. *Manual contabilidad básica*, disponible en: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Lectura/Ciudad%20Sahagun/

asignatura/Normas_financieras/manual_de_contabilidad_basica.pdf. Revisado el 7 de marzo 2015.

Fundación Carbajal, 1999. *Contabilidad y finanzas. Método simple de cuentas*. Cali, Colombia.

Gottret, M.V., Juckin, R., Ilabaca, C., 2011. *Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. Serie técnica, Manual técnico No. 100*. CATIE, Turrialba, Costa Rica.

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

Junkin, R., Angulo, J., 2009. *Guía para el desarrollo de estrategias de financiamiento en cadenas de valor*. Turrialba, C.R: RUTA, CATIE. Serie técnica. Manual técnico No. 94.

Pinoth Arguijo, R.E., 2011. *Diversificación de los medios de vida de las familias rurales y su relevancia para los agroecosistemas de El Paraíso (Honduras) y Japala (Nicaragua)*. Tesis MSc., CATIE, Turrialba, Costa Rica,.

SAG, 2006. *Manual de Ética y valores de las cajas de ahorro y crédito rural*. Manual del facilitador No. 1., Honduras.

Samuelson, P., Nordhaus W., 2005. *Economía*, 18ª edición. Editorial Mc Graw Hill.

SNV, 2008. *Guía negocios inclusivos*, versión 1.1., disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35453626>. Revisado en marzo 2015.

Este módulo es parte de la iniciativa de capacitación y certificación de la competencia laboral del **Promotor Agrícola** en Honduras, cuyo propósito es contribuir al trabajo de productoras y productores agrícolas líderes en los procesos de desarrollo local.

Esta iniciativa ha contado con el apoyo de las siguientes instituciones:

Oxfam-Québec- PRASA, Proyecto Apoyo a la Seguridad Alimentaria en las Cuencas de los Ríos Nacaome y Goascorán en el Sur de Honduras, cuyo mandato ha sido apoyar técnica y financieramente a las familias productoras de la zona en la gestión de sus medios de vida.

FAO/PESA, Programa Especial para la Seguridad Alimentaria de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, que se concibió para ayudar a los Estados miembros en desarrollo a reducir la incidencia del hambre y la malnutrición.

CARE-PROSADE, proyecto de Promoción de la Seguridad Alimentaria y Desarrollo Económico en las Cuencas de los Ríos Choluteca y Negro, diseñado con el fin de reducir la vulnerabilidad de la población a la inseguridad alimentaria a través de la construcción de capacidades.

CATIE-Honduras, Centro Agronómico Tropical de Investigación, organismo internacional que combina la ciencia, la educación de posgrado y la innovación para el desarrollo, contribuyendo al crecimiento sostenible de las comunidades.

INFOP, organismo nacional dedicado a la formación de capacidades que ha asesorado el diseño del proceso de formación de promotores y promotoras agrícolas y es el ente responsable de acreditar la certificación.



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



Global Affairs Canada Affaires mondiales Canada

Canada

Este documento ha sido realizado con el apoyo financiero del Gobierno de Canadá a través de Asuntos Mundiales Canadá.