

inter
cooperation

Manejo de Recursos Naturales
Economía Rural
Gobernabilidad Local y Sociedad Civil

GESTIÓN PARTICIPATIVA DE PLANES DE NEGOCIOS CAMPESINOS



METODOLOGÍA Y USO

GESTIÓN PARTICIPATIVA DE PLANES DE NEGOCIOS CAMPESINOS, METODOLOGÍA Y USO

INTERCOOPERATION

AUTOR: GEOVANNY CARRILLO (INTERCOOPERATION-ANDES)

REVISIÓN Y APORTES: EQUIPO INTERCOOPERATION-ANDES

- PATRICIA CAMACHO
- PHILIPPE DE RHAM
- LORENA MANCERO
- GABRIELA ESPINOSA

AUSPICIAN ESTA PUBLICACIÓN:



Foto portada: Philippe de Rham

Fotos páginas inicio de capítulo: Philippe de Rham

Ilustraciones interiores: Tomado de Borrador de Manual Proyecto EMPRENDER-IC

Diagramación: Otonyell Tel.: 02 320-3057 / 09 602-1415

Primera edición

Tirada 500 ejemplares

Reproducción autorizada si se cita la fuente

Bilbao, mayo 2008

ISBN: 978-84-89916-14-2

Depósito Legal: Bi-1294-08

INTERCOOPERATION

Calle El Norte E10-10 y El Sol.
Quito, Ecuador
Casilla 17-17-994

Teléfonos: (593 2) 226 3742
(593 2) 227 4682
Fax: (593 2) 243 8545

pcamacho@intercooperation.org.ec
icandina@intercooperation.org.ec

www.intercooperation.ch

HEGOA

Zubiria Etxea. UPV/EHU
Avda. Lehendakari Agirre 83 • 48015-Bilbao
Tel.: (34) 94 601 70 91 • Fax: (34) 94 601 70 40
hegoa@ehu.es

Biblioteca del Campus de Alava. UPV/EHU
Apdo. 138 - Nieves Cano 33 • 01006 Vitoria-Gasteiz
Tel. Fax: (34) 945 01 42 87
hegoagasteiz@ehu.es

www.hegoa.ehu.es

NDICE

Presentación	5
PARTE 1	7
INTRODUCCIÓN	7
PARTE 2	9
CONCEPTOS BÁSICOS	
2.1. Conceptos y lineamientos básicos	9
2.2. ¿Qué es una empresa asociativa rural exitosa?	10
2.3. ¿Qué es un Plan de Negocios?	11
2.4. ¿Cuáles son las ventajas de tener un Plan de Negocios?	12
2.5. ¿Cuándo es oportuno elaborar un Plan de Negocios?	13
2.6. ¿Quién elabora y quién ejecuta un Plan de Negocios?	13
2.7. ¿Cómo se elabora participativamente un Plan de Negocios campesinos?	14
PARTE 3	15
CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS	
3.1. Contenido del Plan de Negocios	15
3.2. Resumen ejecutivo	17
3.3. El proceso y las herramientas	22
3.4. Plan de ventas	25
3.5. Plan de producción	28
3.6. Plan financiero	30
PARTE 4	36
IMPLEMENTACIÓN	
4.1. Cronograma de implementación	36
4.2. Mecanismo de control y decisión	37
ANEXOS	38
Anexo 1: Glosario	38
Anexo 2: Documentos y textos de referencia utilizados	38



PRESENTACIÓN

El presente documento es una guía metodológica para realizar participativamente Planes de Negocios para micro y pequeñas empresas asociativas rurales ya existentes. Está dirigida principalmente a los equipos de gestión (gerentes, administradores y administradoras, responsables de ventas y producción), pequeños productores y productoras con funciones directivas o de liderazgo de organizaciones económicas campesinas y a personal técnico de proyectos e instituciones privadas o públicas que apoyan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas asociativas rurales (EMAR).

La guía es fruto de la validación realizada, principalmente por el autor, entre los años 2004 y 2007 en apoyo a varios proyectos implementados por INTERCOOPERATION en la Región Andina (IC-Andes).

Los conceptos, la metodología y las herramientas que se presentan han sido ampliamente difundidos y utilizados en varios procesos de elaboración de planes de negocios apoyados por proyectos como PROBONA (2004, 2005, Bolivia y Ecuador), PROSUKO (2004, Bolivia), Comercialización Campesina, EMPRENDER y PODER (2004 a 2007, Ecuador). Actualmente están siendo utilizados por Consorcios de empresas asociativas rurales de varias regiones y rubros productivos en Ecuador (Lácteos, Leguminosas, Hortalizas) que continúan siendo apoyados por el proyecto PODER.

Cabe mencionar también que, con base en la metodología y las herramientas que ahora contiene esta guía, en 2005 IC-Andes capacitó a 20 personas directivas y técnicas de 6 entidades socias nacionales en Bolivia, Ecuador y Perú de la entidad de cooperación internacional CRS. Esto fue parte de un programa de capacitación de CRS facilitado por IC y que incluyó: análisis de cadenas productivas, sondeo rápido de mercado y planes de negocios.

Un agradecimiento enorme a todas las personas que han aportado para la elaboración de esta guía, principalmente a los equipos de gestión y miembros de directorios de las EMAR que participaron en los talleres de capacitación y en la implementación de sus planes de negocios de cuya experiencia se nutre este documento.

Un agradecimiento particular a Hegoa y el Gobierno Vasco por la cofinanciación de esta publicación.

Con esta guía “Gestión Participativa de Planes de Negocios Campesinos, metodología y uso” IC-Andes busca contribuir a la difusión de una herramienta útil y práctica que permita a las personas usuarias:

- ♦ Una mejor definición de la idea del negocio, los roles y la coordinación socios y socias - empresa.
- ♦ La definición de metas de ventas, producción, resultados anuales y las estrategias para alcanzarlas.
- ♦ Un mayor empoderamiento de la directiva en la orientación y control de su empresa.

Esperamos que esta guía que ahora está en sus manos les sea de gran utilidad.

Equipo IC-Andes



PARTE 1

INTRODUCCIØN



Muchos esfuerzos conjuntos de pequeñas productoras y productores e instituciones que los han apoyado durante años han derivado en la constitución y funcionamiento de Empresas Asociativas Rurales (EMAR), llamadas también Organizaciones Económicas Campesinas (OEC).¹

Estas iniciativas buscan mejorar los ingresos y el empleo de los pequeños productores y productoras campesinas, luchar contra la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la gente del campo.

Sin embargo, no todas esas EMAR logran tener el éxito que se espera y luego de un tiempo se estancan o desaparecen (¿por qué?). Inclusive algunas de las que tienen éxito suelen hallar grandes dificultades para continuar su proceso de consolidación y crecimiento (¿por qué?).

En el “Estudio Regional sobre factores de éxito de las empresas asociativas rurales” impulsado por la mesa de desarrollo económico de la plataforma regional RURALTER, concluido en 2005, se identificaron 10 factores clave:

¹ En la presente guía, los términos EMAR y OEC se tratan como sinónimos.

1. Inserción cercana y estable en mercados diferenciados.
2. Rubros rentables para pequeña agricultura y aprovechamiento de nichos de mercados.
3. Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y participación en actividades creadoras de valor.
4. Proceso asociativo con liderazgo (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna.
5. Gestión profesional e información actualizada de mercados, flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios.
6. Funcionamiento transparente y democrático de la empresa.
7. Capacidad de desarrollar alianzas y formas de asociación con diferentes agentes del mercado.
8. Capacidades de captar subsidios externos iniciales (públicos o privados).
9. Capacidad de establecer un equilibrio entre: repartir beneficios a los socios y socias versus asegurar la capitalización de la EMAR.
10. Entorno favorable (infraestructura, instituciones, marco legal, instrumentos de fomento, etc.).

Adicionalmente algunos aspectos específicos como los que se listan a continuación son limitantes para muchas EMAR:

- ♦ Confusión entre los objetivos, roles y funciones de una organización social y una organización económica.
- ♦ Expectativas no explícitas y muchas veces diferentes entre socias y socios, dirección y equipo de gestión de la EMAR.
- ♦ Roles internos confusos (responsabilidades, atribuciones, funciones).
- ♦ Ideas del negocio vagas y desordenadas que no permiten tener metas anuales concretas y específicas sobre ventas, márgenes, etc.
- ♦ Inexistencia de un mandato claro para el equipo de gestión que permita un seguimiento y control por parte de las personas propietarias (directivas y socias).
- ♦ Confusión entre los objetivos y metas de la empresa y las de los proyectos o entidades que la apoyan.

Frente a este contexto, **el Objetivo de la presente Guía es:** Facilitar conceptos básicos y herramientas para elaborar un Plan de Negocios campesinos de manera participativa, útil y fácil de comunicar al interior y al exterior de la EMAR.

La guía está organizada en cuatro partes, a saber:

La parte uno corresponde a esta introducción. La parte dos plantea los conceptos y lineamientos básicos para realizar un Plan de Negocios campesinos. La parte tres aborda ya el contenido del Plan de Negocios y las herramientas sugeridas para elaborarlo. La parte cuatro sugiere cómo elaborar un cronograma de implementación y una matriz para el seguimiento del plan y para la toma de decisiones oportunas. Finalmente, como anexo se adjunta un glosario de términos y un listado de la bibliografía de referencia utilizada.

PARTE 2

2.1. CONCEPTOS Y LINEAMIENTOS BÁSICOS



Es muy importante empezar reconociendo las diferencias y complementariedades de una organización social frente a una organización económica campesina.

Una organización económica campesina está ubicada dentro de una comunidad (poblado, caserío, parroquia, etc.) o cuenta con socias y socios que pertenecen a su vez a una o varias comunidades; otras son una parte de organizaciones de productores y productoras que han decidido emprender una actividad económica o formar una micro o pequeña empresa con la finalidad de generar ingresos económicos propios.

Muchos conflictos y confusiones se generan por la falta de comprensión de las diferencias entre una organización de tipo gremial y una de tipo económico, diferencias existentes en cuanto, por ejemplo, a: su conformación, objetivos, formas de funcionamiento, etc.

Identificar las diferencias así como aquellas funciones y roles que las complementan resulta muy útil.

Organización social	Organización económica
Sus integrantes son todas las personas habitantes de un territorio o todas las usuarias de un servicio (comuna, agua potable, escuela, etc.). Generalmente hacen aportes y pagos en dinero o trabajo para conseguir o mantener el servicio.	Sus integrantes deben solicitar serlo, tienen una actividad económica común y generalmente hacen aportes en dinero, trabajo, bienes, etc., para contar con un capital de trabajo que les permita comprar y vender materias primas, productos procesados o servicios.
Su objetivo es representar a sus socios y socias frente a actores externos públicos y privados, generalmente para conseguir reconocimiento, obras, servicios públicos, etc. (agua, camino, escuela).	Su objetivo es fomentar o generar más ingresos, empleo u otros beneficios económicos para sus socios y socias.
Generalmente tienen una asamblea general y una directiva; suele haber también comisiones para asuntos específicos.	Además de la asamblea y la directiva, generalmente requieren de un equipo de gestión formado por responsables de la administración, la producción, la comercialización...
Las gestiones por infraestructura, servicios, representación frente a autoridades, seguridad y solidaridad suelen ser de gran ayuda para las organizaciones económicas.	La información sobre las oportunidades del mercado y la orientación e innovación en la producción suelen beneficiar a más personas de la comunidad y no sólo a socios y socias.

2.2. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL EXITOSA?

Es una organización económica legalmente constituida, conformada mayoritariamente de pequeños productores y productoras rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables para sus miembros, a nivel de ingresos, de servicios u otros, cuenta con una estructura de gestión profesionalizada y al menos 5 años de existencia.²



Una empresa o negocio campesino normalmente no es un fin en sí, es un medio para generar impacto en la economía de los pequeños productores y productoras.

² Tomado del informe del estudio regional sobre factores de éxito de las EMAR, RURALTER 2005.

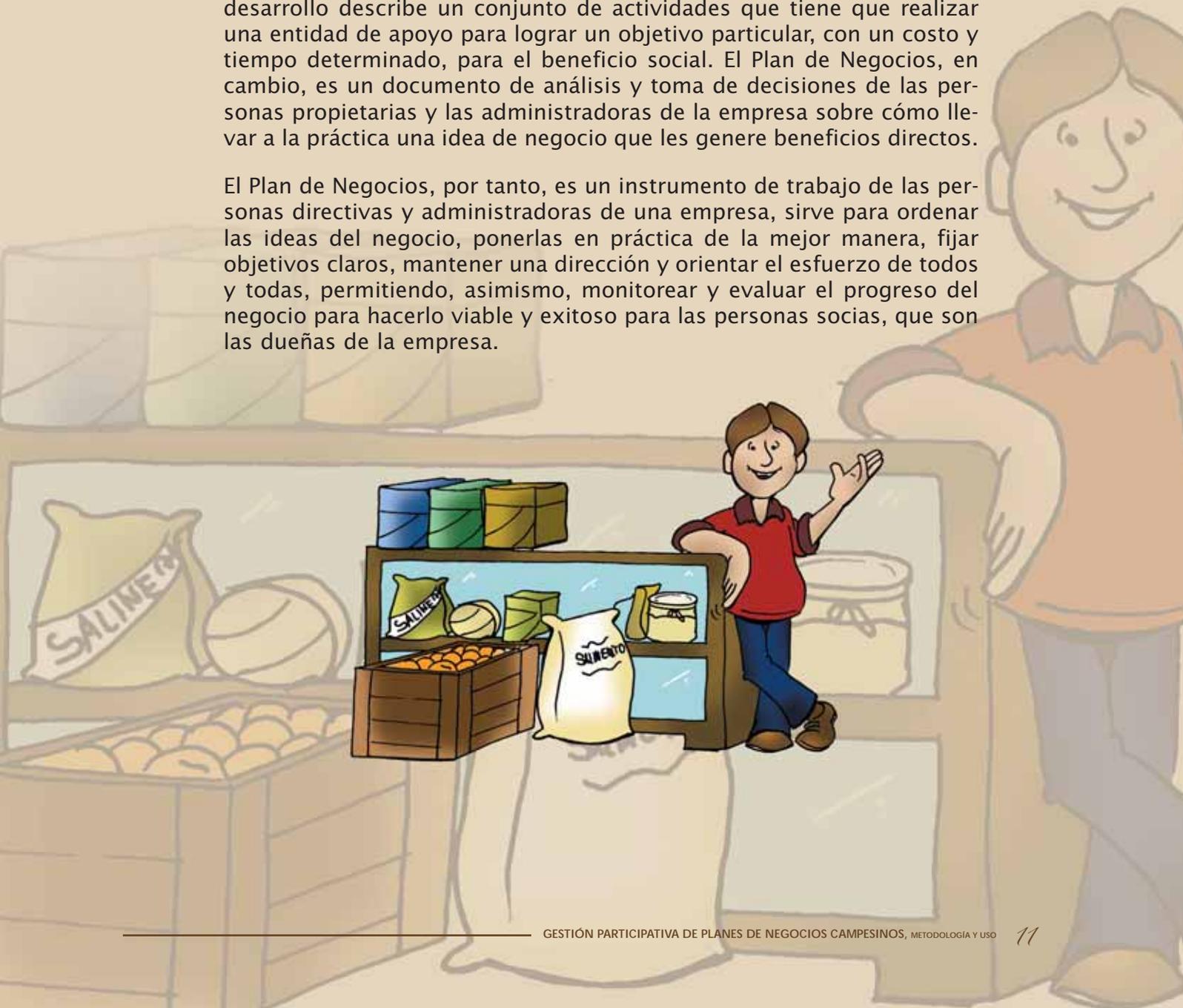
2.3. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Un Plan de Negocios es un “mapa de viaje”, permite determinar dónde se encuentra la empresa, cuánto nos falta y qué camino seguir para llegar a las metas que desean las personas que la componen.

Describe la trayectoria de la empresa en tres tiempos: pasado, a manera de introducción; presente, con las especificaciones de la situación en el momento; y futuro, con las proyecciones de objetivos y metas.

El personal técnico institucional debe tener en cuenta que el Plan de Negocios no es lo mismo que el plan operativo de un proyecto de desarrollo, pues el contenido de la información es diferente. Un proyecto de desarrollo describe un conjunto de actividades que tiene que realizar una entidad de apoyo para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado, para el beneficio social. El Plan de Negocios, en cambio, es un documento de análisis y toma de decisiones de las personas propietarias y las administradoras de la empresa sobre cómo llevar a la práctica una idea de negocio que les genere beneficios directos.

El Plan de Negocios, por tanto, es un instrumento de trabajo de las personas directivas y administradoras de una empresa, sirve para ordenar las ideas del negocio, ponerlas en práctica de la mejor manera, fijar objetivos claros, mantener una dirección y orientar el esfuerzo de todos y todas, permitiendo, asimismo, monitorear y evaluar el progreso del negocio para hacerlo viable y exitoso para las personas socias, que son las dueñas de la empresa.



2.4. ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE TENER UN PLAN DE NEGOCIOS?

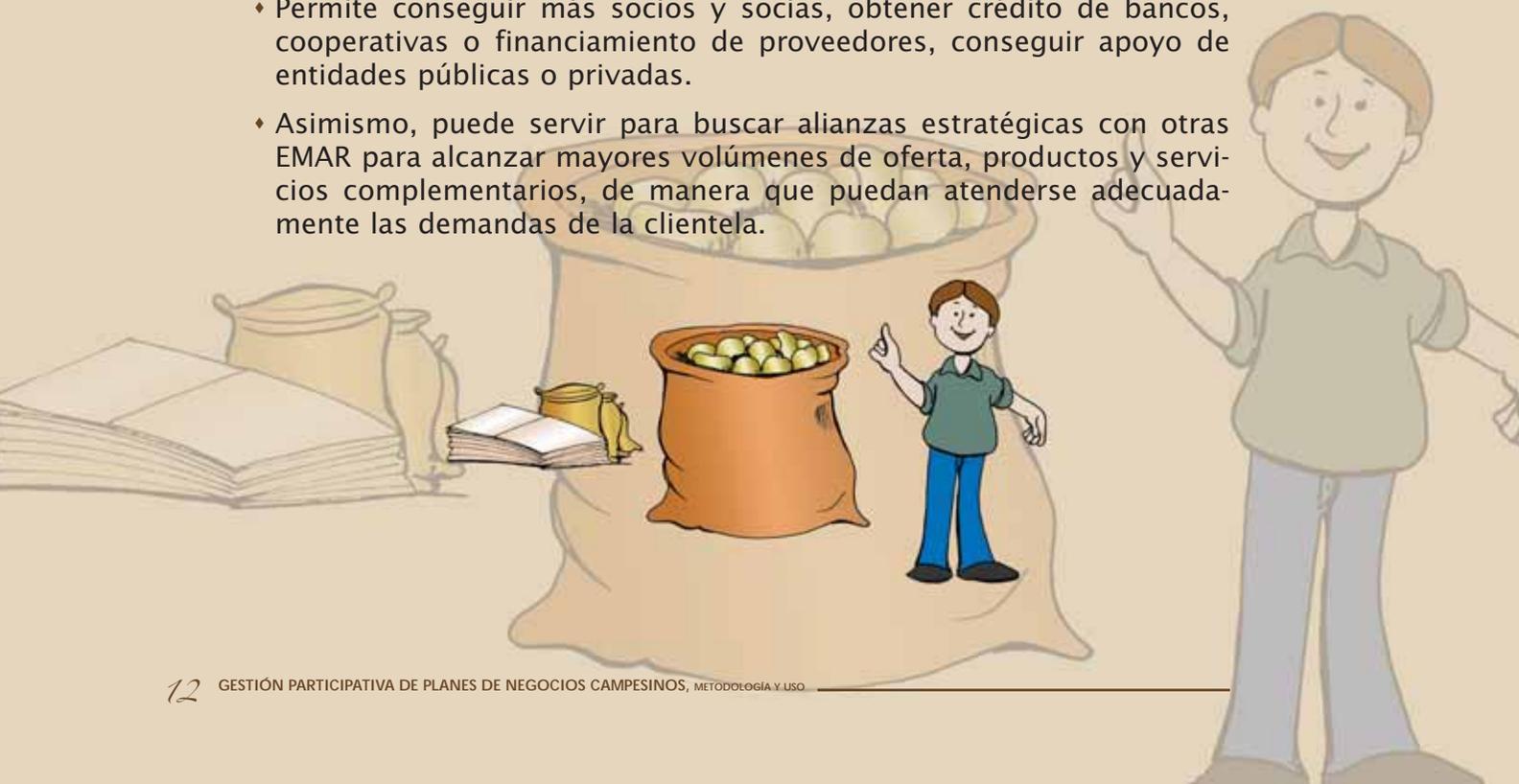
Las ventajas de contar con un Plan de Negocios pueden ser vistas desde dos perspectivas:

INTERNA

- ♦ Permite ponerse de acuerdo en los objetivos de largo y corto plazo más importantes del negocio, recordarlos y socializarlos permanentemente con todos los socios y socias actuales y quienes se vayan integrando en el futuro.
- ♦ Permite la definición de metas concretas y la implicación de todas las personas para alcanzar el éxito en el negocio.
- ♦ Como un mapa que tiene caminos, señales y puntos importantes, permite monitorear y evaluar el progreso de la empresa.
- ♦ Permite definir los mercados, productos o servicios que generan más valor para la empresa y en los que hay que concentrarse, es decir, orientar adecuadamente la producción en base a la demanda
- ♦ Ayuda a dimensionar la infraestructura física y humana requerida.

EXTERNA

- ♦ Facilita prever y priorizar las gestiones clave con clientes y proveedores.
- ♦ Se convierte en un documento para presentar eficazmente nuestro negocio, es decir, es un instrumento de “venta del negocio”.
- ♦ Permite conseguir más socios y socias, obtener crédito de bancos, cooperativas o financiamiento de proveedores, conseguir apoyo de entidades públicas o privadas.
- ♦ Asimismo, puede servir para buscar alianzas estratégicas con otras EMAR para alcanzar mayores volúmenes de oferta, productos y servicios complementarios, de manera que puedan atenderse adecuadamente las demandas de la clientela.



2.5. ¿CUÁNDO ES OPORTUNO ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIOS?

En primer lugar hay que resaltar que es muy importante revisar y actualizar el Plan de Negocios cada año. Sin embargo, hay tres momentos clave en los que ninguna empresa campesina debería dejar de elaborar o revisar su Plan de Negocios:

- ♦ Antes de “lanzarse a invertir”.
- ♦ Cuando se necesita mejorar.
- ♦ Cuando se ve que es necesario crecer.

2.6. ¿QUIÉN ELABORA Y QUIÉN EJECUTA EL PLAN DE NEGOCIOS?

El Plan de Negocios debe ser participativo. Una propuesta inicial debe ser elaborada por las personas responsables de la administración y la directiva; personal técnico institucional o consultorías pueden brindar apoyo, pero, en todos los casos, debe ser discutido e interiorizado por todos los socios y socias para:

- ♦ Recoger las opiniones de todas las personas.
- ♦ Reconocer las diversas expectativas existentes.
- ♦ Motivar a la acción y el compromiso conscientes.
- ♦ Apuntar hacia la misma meta.
- ♦ Controlar periódicamente el avance hacia los resultados acordados.

La responsabilidad de la ejecución del Plan de Negocios, así acordado, es del equipo de gestión, que debe contar con el respaldo y control periódico de la directiva y la plena colaboración de los socios y socias.

El equipo de gestión debe entregar informes mensuales de avance y dificultades a la directiva, tomar oportunamente las decisiones que corresponda y junto con ella realizar, al menos, una rendición de cuentas cada semestre frente a la asamblea.

2.7 ¿CÓMO SE ELABORA PARTICIPATIVAMENTE UN PLAN DE NEGOCIOS CAMPESINO?

En la presente guía sugerimos tres fases para la elaboración participativa de Plan de Negocios de una empresa asociativa rural:

- ♦ **Fase preparatoria.** En la que se debe conseguir:
 - Clarificar la idea del negocio.
 - Entender la relación del negocio con su entorno.
- ♦ **Fase de elaboración.** En donde hay que lograr:
 - Definir las oportunidades y segmentos de mercado prioritarios.
 - La estructura interna más adecuada.
 - Planes de ventas, producción.
 - Metas y proyecciones de ingresos, egresos y resultados.
- ♦ **Fase de implementación.** En la que hay que definir y ejecutar:
 - Un cronograma de acciones e inversiones, indicando claramente cuánto, cuándo, quién, con qué recursos, etc.
 - Mecanismos sencillos y claros para el seguimiento del plan y para la toma de decisiones oportunas.



PARTE 3

3.1. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS



RECORDEMOS

Un Plan de Negocios es un “mapa de viaje”, permite determinar dónde se encuentra la empresa, cuánto nos falta y qué camino seguir para llegar a las metas que desean las personas que la componen.

El Plan de Negocios debe ser participativo. Una propuesta inicial debe ser elaborada por las personas responsables de la administración y la directiva; personal técnico institucional o consultorías pueden brindar apoyo, pero, en todos los casos, debe ser discutido e interiorizado por todos los socios y socias para:

- ♦ Recoger las opiniones de todas y todos.
- ♦ Reconocer las diversas expectativas existentes.
- ♦ Motivar a la acción y el compromiso conscientes.
- ♦ Apuntar hacia la misma meta.
- ♦ Controlar periódicamente el avance hacia los resultados acordados.

Si bien no hay un modelo estándar, a continuación sugerimos una tabla de contenido básico para el Plan de Negocios:



CONTENIDO	Nº de pág. sugerido
1. Resumen ejecutivo	2
Nombre y ubicación de la empresa	
Descripción del negocio y los socios y socias	
Situación jurídica	
Ventas, producción y resultados en el período anterior	
Desafíos y metas para el año en curso	
2. Análisis del mercado	6
Mercado meta y producto apropiado para atenderlo	
Objetivos, visión y misión revisada y ajustada	
Estructura organizacional, roles y funciones internas revisadas y ajustadas	
3. Plan de ventas	2
Metas de ventas	
Oportunidades, riesgos y estrategias	
4. Plan de producción	2
Metas de producción	
Cuellos de botella y medidas a tomar para superarlos	
5. Plan financiero	4
Análisis de costos y punto de equilibrio	
Proyecciones de ingresos y egresos	
Flujo de caja y necesidades de financiamiento	
6. Cronograma de implementación	2
7. Mecanismos de seguimiento del Plan y de toma de decisiones oportunas	2
8. ANEXOS	
Número de páginas en total (sin anexos)	20

3.2. RESUMEN EJECUTIVO

Si bien el resumen ejecutivo es lo primero que se lee, debe escribirse al final del proceso de elaboración del Plan de Negocios de manera que recoja sintéticamente los elementos más importantes que se describen con detalle en el resto del documento.

Dada la importancia que tiene, nos detenemos un momento para explicar los elementos clave que debería contener el resumen ejecutivo.

3.2.1. Nombre y ubicación de la empresa

Es importante indicar el nombre comercial, su dirección exacta, los medios y las personas autorizadas para establecer cualquier tipo de contrato o contacto.

“CEBOLLITAS QUEREÑAS”

Estamos ubicados en la provincia de Tungurahua, cantón Quero, Parroquia la Matriz, entre las calles A y B en el interior del Centro de Comercialización de Productos Agrícolas del cantón Quero “CECOPAQ”.

Nuestro gerente es el Ingeniero Pablo Zabala y su teléfono celular es el 098765432.

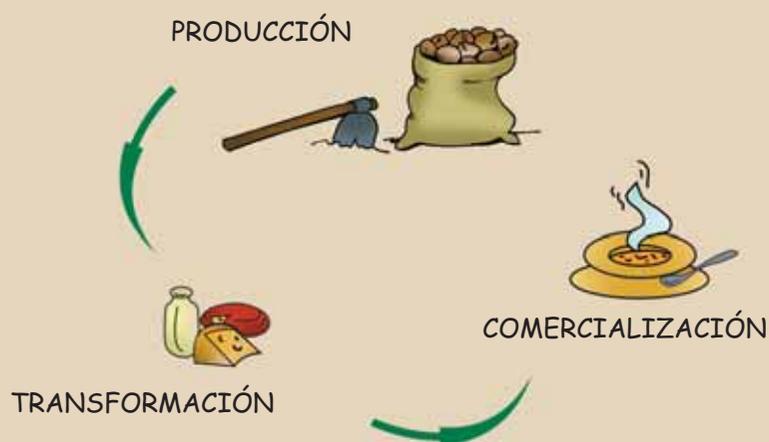
Emprender. Plan de Negocios Cebolla Blanca

3.2.2. Descripción del negocio y los socios y socias

Para establecer con claridad la idea del negocio merece la pena hacernos las siguientes preguntas:

- ♦ ¿Cuál es el producto o servicio y para qué sirve?
- ♦ ¿A qué mercado se dirige? ¿Quiénes son y a qué aspiran nuestros clientes y clientas?
- ♦ ¿Las tendencias y los márgenes son interesantes?
- ♦ ¿Cuál es la competencia, en qué somos mejores?, ¿por qué es mejor nuestro producto o servicio?
- ♦ ¿Contamos con las condiciones básicas para producirlo (tierra, agua, etc.) en mayor cantidad?
- ♦ ¿En qué eslabón de la cadena se ubica nuestro negocio?





Al describir a las socias y socios es importante indicar el número de hombres, mujeres, jóvenes, adultos, su procedencia, sus actividades productivas principales y sus aspiraciones en relación con la empresa.

Nuestra empresa está integrada por 76 socios y socias (42 mujeres y 34 hombres), que pertenecemos a tres asociaciones: Asociación de productores y faenadores de pollos, huevos y elaboración de balanceado “Don Pollo”, Asociación “Construyendo Futuro” y Asociación de “Integración y Desarrollo” de Patutan, ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia de San Buenaventura y Eloy Alfaro.

Las socias y socios trabajan en el campo avícola de manera independiente desde hace 5 años. A partir de 2004 se organizan para crear una empresa asociativa que garantice precios justos para el productor o productora e iniciar actividades que generen valor agregado al pollo que producen. Actualmente se vende pollo faenado.

Somos pequeños productores y productoras que criamos desde 100 hasta 800 pollos. Estamos organizados para abastecer y garantizar la demanda de mercado local y regional mediante un plan de producción y entrega.

Emprender. Plan de Negocios COOPAC (Cotopaxi)

3.2.3. Situación jurídica

Saber si la empresa es informal o formal, si su condición jurídica le permite realizar determinados negocios o ser susceptible de recibir inversiones o apoyos de terceros es también importante para quien lee; por eso vale la pena explicar claramente la situación jurídica de la empresa.

La Asociación de Queseros de Guamote es una organización reconocida jurídicamente por el Ministerio de Bienestar Social según Acuerdo Ministerial N° 402 del 21 de Septiembre de 2001.

Emprender. Plan de Negocios Asociación Queseros (Guamote)

3.2.4. Situación actual (volúmenes de producción/comercialización y resultados económicos)

La empresa no nació de la noche a la mañana, tiene una historia reciente y su situación actual tiene mucho que ver con lo sucedido en períodos anteriores. Una síntesis de cómo y cuándo fue creada, los objetivos que se propuso y el grado de avance hacia ellos son datos importantes para mostrar la capacidad actual y futura de la empresa.

La cooperativa inicia sus actividades de comercialización en la segunda quincena de febrero de 2005. Contábamos con 5 clientes y los pedidos fueron de 30 pollos y teníamos una producción de 500. Con el transcurso del tiempo se dio a conocer el producto y las ventas se fueron incrementando. La cooperativa ha vendido el 50% de la producción de los socios y socias.

Las ventas acumuladas en diciembre de 2005 fueron de \$91.169,05 y la utilidad acumulada en los últimos dos años es de \$6.124,78.

Emprender. Plan de Negocios COOPAC (Cotopaxi)



3.2.5. Desafíos y metas para el presente año

Los resultados que se obtengan cada año no pueden ser dejados al azar, el entendimiento de los desafíos que enfrentará la empresa y la definición de metas exigentes pero alcanzables dará a las socias y socios, directiva y equipo de gestión un norte concreto hacia donde enfocar sus esfuerzos y hacia el exterior brindará una información relevante para decidir un posible financiamiento o apoyo.

Existen por lo menos tres ámbitos en los que se deben definir metas concretas: ventas, estructura interna y resultados económicos.

Ventas. La función principal de la empresa es producir o brindar bienes o servicios de tal forma que los ingresos que logre sean mayores a los costos y gastos en los que incurra.

Es importante resaltar el valor absoluto y el porcentaje de variación de las ventas previstas en relación al año anterior, así como las causas y consecuencias de ese aumento o disminución.

VENTAS 2006			
VOLUMEN EN LIBRAS	PRECIO/PROMEDIO POR LIBRA	TOTAL VENTAS EN EL AÑO	UTILIDAD/PÉRDIDA
164.668,58	0,82	137.488,24	1.395,65

Para el año 2006 se incrementarían las ventas en un 28% con relación al año 2005 y se obtendría una utilidad de \$2.656,69 al año, gracias a la atención a nuevos clientes que permitirán un incremento de la demanda.

Estructura interna



Actualmente el Centro de Acopio “UPACC” cuenta con una comisión de comercialización y con un equipo de gestión conformado por la persona administradora y la empacadora. Se hará necesario contratar a una persona encargada del control de calidad y una contadora conforme el volumen de ventas así lo justifique.

*Emprender. Plan de Negocios
UPACC (Cotopaxi)*

Resultados económicos

Para el presente año los resultados económicos son favorables, esto se debe principalmente al cambio en el proceso de faenamiento de pollos, que se realizaba de una manera artesanal hasta febrero del 2006, a un proceso tecnificado. Con ello alcanzaríamos unas ventas de \$137.488,24, los gastos suman \$136.092,59, logrando una utilidad de \$1.395,65, que será reinvertida para aumentar el capital de trabajo. Este año se trabajaría en la planta de faenamiento que cuenta con los equipos adecuados que garantizarán la calidad de nuestro producto.

Emprender. Plan de Negocios COOPAC (Cotopaxi)

Nuestra meta fue vender toda la producción de las personas asociadas. En el transcurso del año se logró vender el 50% de la producción total de los socios y socias.

Hemos logrado que nuestra marca sea reconocida especialmente en la ciudad de Latacunga, por el punto de venta que tenemos.

Se llevan registros básicos y se tienen informes económicos de resultados mensuales, pero no se lleva aún todo el proceso contable (balance general).

Otra meta es contar con clientes potenciales que garanticen la compra del 80% de la producción.

Se ha mejorado el proceso de comercialización: negociación, atención al cliente, permanencia en el mercado y competimos con los grandes proveedores.

Emprender. Plan de Negocios COOPAC (Cotopaxi)

El paradero cuenta con una infraestructura y equipamiento adecuados para atender a 60 personas. Nuestra aspiración es ampliar el local a fin de poder cumplir con la atención a compromisos sociales con una capacidad de 120 personas.

Emprender. Plan de Negocios Paradero Cuyes (Cevallos)

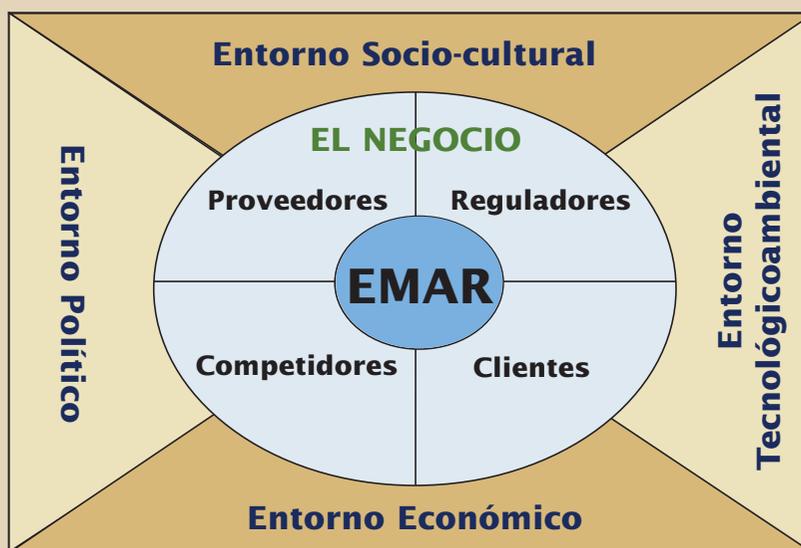
3.3. EL PROCESO Y LAS HERRAMIENTAS

3.3.1. Clarificar la idea del negocio

La EMAR no está sola, tiene relación con otros actores y factores del entorno. Debemos entender las relaciones, es decir, la influencia que tienen sobre nuestra empresa.

Para obtener la información hay que revisar documentos disponibles y realizar visitas, reuniones o talleres con otros actores de la cadena.

Lo más importante es entender las tendencias de las relaciones del entorno con la EMAR, aquí un equipo técnico facilitador puede ser de gran ayuda.



3.3.2. Análisis del mercado

En este paso se trata de definir la “apuesta” de futuro de nuestro negocio. Varias de las siguientes preguntas seguramente están en nuestra mente y no debemos continuar **sin responderlas**:

- ♦ ¿A quién vendemos?
- ♦ ¿En dónde vendemos?
- ♦ ¿A qué precio podemos vender y cuánto podemos ganar?
- ♦ ¿Qué debemos producir?

¿A QUIÉN VENDEMOS?



¿EN DÓNDE VENDEMOS?



¿A QUÉ PRECIO PODEMOS VENDER
Y CUÁNTO PODEMOS GANAR?



¿QUÉ DEBEMOS PRODUCIR?



El Sondeo Rápido de Mercado (SRM)³ es un instrumento para conseguir información útil para tomar decisiones sobre qué mercado y qué productos nos convienen más y poder proyectar el plan de ventas.



³ INTERCOOPERATION cuenta con una guía metodológica de SRM.

3.3.3. Objetivos, visión y misión

Con base en las decisiones anteriores ya podemos formular y ajustar los objetivos, la visión y misión de nuestra EMAR.

Objetivos

1. Producir y vender asociativamente cuy asado, con precios justos, a fin de mejorar los ingresos económicos de los socios y socias y conseguir rentabilidad para nuestra empresa.
2. Definir los criterios de producción en la búsqueda de estandarizar la calidad de nuestro producto y diversificar la presentación y comercialización de la gastronomía ecuatoriana.

Visión

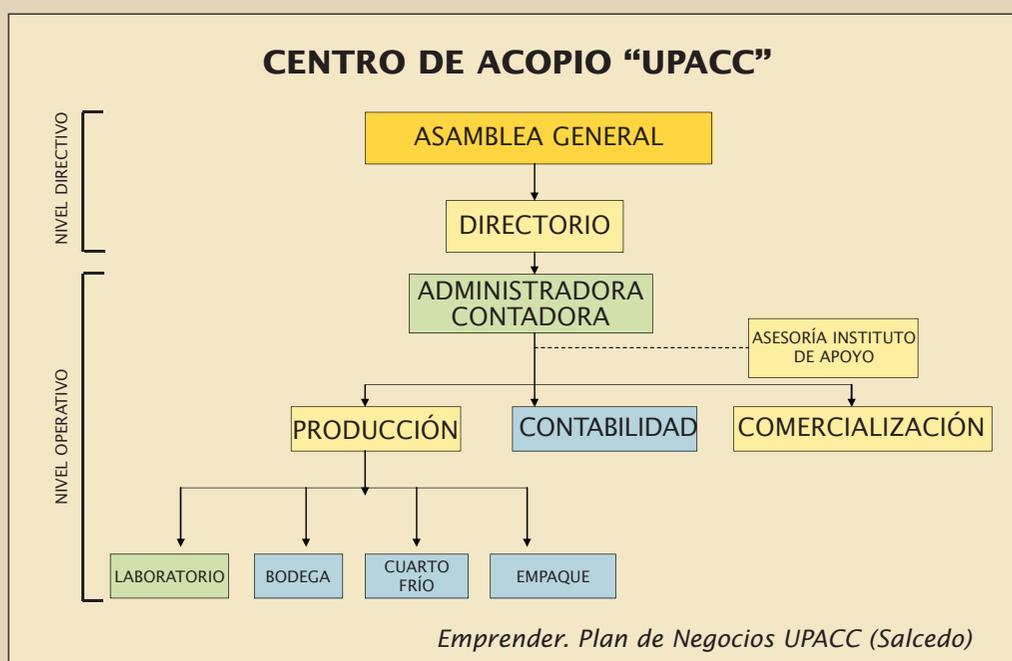
Ser una empresa sólida, rentable y reconocida a nivel local y nacional con clientes fijos en la cadena de asaderos, ubicados en las ciudades de Ambato y Riobamba, ofreciendo diversidad de productos de la gastronomía ecuatoriana, con calidad y buena atención logrando la sostenibilidad de la organización y sus socios y socias.

Misión

Somos una organización de personas productoras y comercializadoras de cuy en diversas presentaciones, que aspiramos a trabajar asociativamente, para mejorar la calidad de vida de los asociados y asociadas y de sus familias.

Emprender. Plan de Negocios Paradero Cuyes (Cevallos)

3.3.4. Ajustar la estructura organizacional



ROLES Y FUNCIONES CLAROS EN CADA NIVEL

NIVEL DIRECTIVO

Instancia	Principales funciones
COMITÉ EJECUTIVO Presidente/a Vicepresidente/a Vocales Gerente (también secretario/a)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vela por al cumplimiento de los estatutos. ▪ Aprueba el Plan de Negocios. ▪ Contrata y evalúa al gerente. ▪ Aprueba o rechaza informes. ▪ Toma decisiones económicas por más de US\$3.000.

NIVEL OPERATIVO

CARGO	Principales funciones
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora Plan de Negocios y presenta al Comité. ▪ Busca mercados y firma contratos para ventas. ▪ Elabora informes mensuales de cumplimiento de metas y finanzas de acuerdo al Plan de Negocios. ▪ Es responsable del personal de la empresa.

3.4. PLAN DE VENTAS

La siguiente matriz nos ayuda a visualizar y comparar las ventajas y desventajas para decidir el “mercado meta” y el “producto apropiado”.

MATRIZ MERCADO / PRODUCTO



	Producto actual	Producto nuevo
Mercado actual	Descripción: Ventajas: Desventajas:	
Mercado nuevo		

La Cooperativa actualmente puede ofrecer los siguientes productos y servicios:

- ♦ Pollo faenado (lleno y vacío).
- ♦ Menudencias (patas, cabezas y mollejas).
- ♦ Presas seleccionadas.

Estos productos son entregados a domicilio y bajo pedidos previos, ofrecemos promociones por volúmenes de ventas:

- ♦ Servicio de faenamiento de pollo a otros productores y productoras.
- ♦ Plumas para abono o tratamiento industrial.

La planta cuenta con la infraestructura y equipo necesarios para prestar el servicio de faenamiento a otros productores y productoras de la zona.

Emprender. Plan de Negocios COOPAC (Cotopaxi)

Nuestros nichos de mercado serán supermercados, comisariatos. El producto a ofertar allí será la cebolla blanca en dos presentaciones:

- a. Lavada y empacada en fundas (o atados) de 1 y 2 kilogramos.
- b. En polvo en frascos de 125 y 250 gramos.

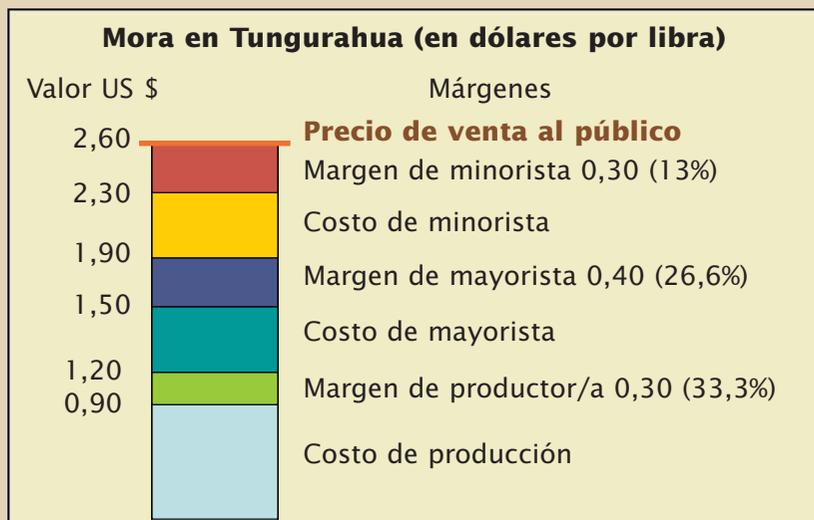
He aquí algunos de nuestros posibles clientes:

Comisariatos de Quito y Guayaquil

Nombre comercial	Teléfono	Dirección	Cantidad de cebolla blanca		Precios (\$)	
			Polvo Kg	Atados (fundas)	Polvo Kg	Atados (fundas)
MI COMISARIATO Importadora El Rosado	04 2322000 04 2322555	La Atarazana	100/ quincena	4.000 c/mes	0,01 c/gr	0,35
PLAN MÁS ALIMENTOS Empresa privada & Municipio de Guayaquil	04 2384383 09 6173195	Centro Comercial Urdesa of. 10	Funcionando se negociará	1.400 c/quincena		
SUPERMAXI	JORGE HERNÁNDEZ 02 2338893-99 Primero hay que enviar muestras de los productos, conjuntamente con una carta de presentación en la que se especifican las características del producto y los precios. Luego se negocian volúmenes de compra y frecuencia de entrega. Margen de comercialización.					
SANTA MARÍA	Primero hay que ser calificado como proveedor nuevo, para lo cual hay que entregar muestras de producto, listado de precios en formato exigido, información del producto e información de contacto. Sólo atienden el primer jueves de cada mes en la matriz ubicada en Iñaquito y Villalengua. Margen de comercialización.					

Emprender. Plan de Negocios Cebolla Blanca

Una tentación bastante común es pensar que vender directamente al consumidor o consumidora asegura el éxito; sin embargo, no siempre es así, por ello es importante identificar los márgenes en la formación de los precios del mercado y ver si nos conviene o no asumir los costos y el riesgo de vender directamente al consumidor.



El Plan de Ventas debe contener:



VOLÚMENES REQUERIDOS POR PRODUCTO	Nombre y descripción Tamaño Calidad Cantidad
PRECIOS, TÉRMINOS Y FORMAS DE COBRO	
TEMPORADAS DE VENTA	
DIFERENCIACIÓN PLANIFICADA	Presentación preferida por la clientela Otros servicios (entrega puerta a puerta, colocado en percha...)

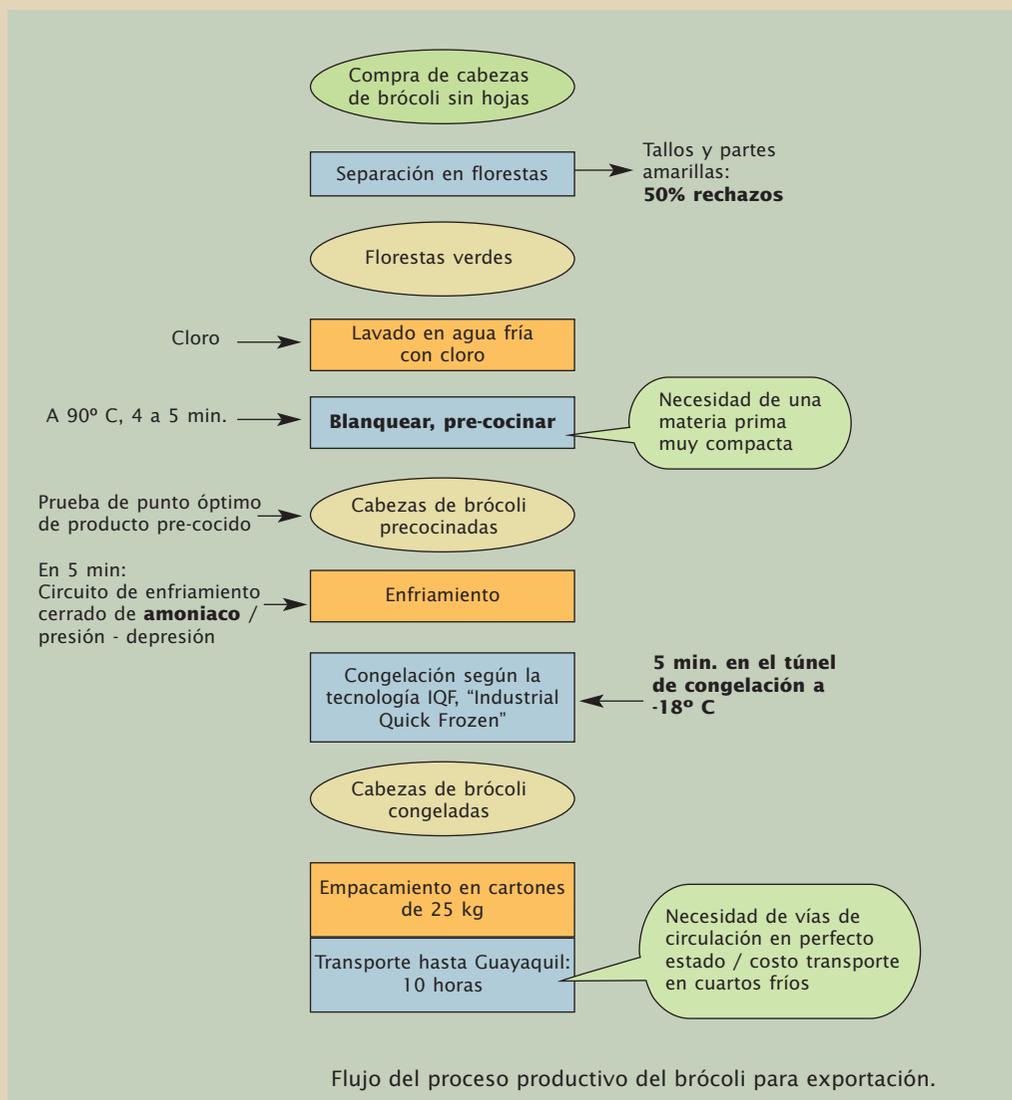
3.5. PLAN DE PRODUCCIÓN

El Plan de Producción contiene al menos dos elementos:

- Metas de producción en función del Plan de Ventas.
- Cuellos de botella y medidas a tomar.

3.5.1. Definir metas de producción en función del Plan de Ventas

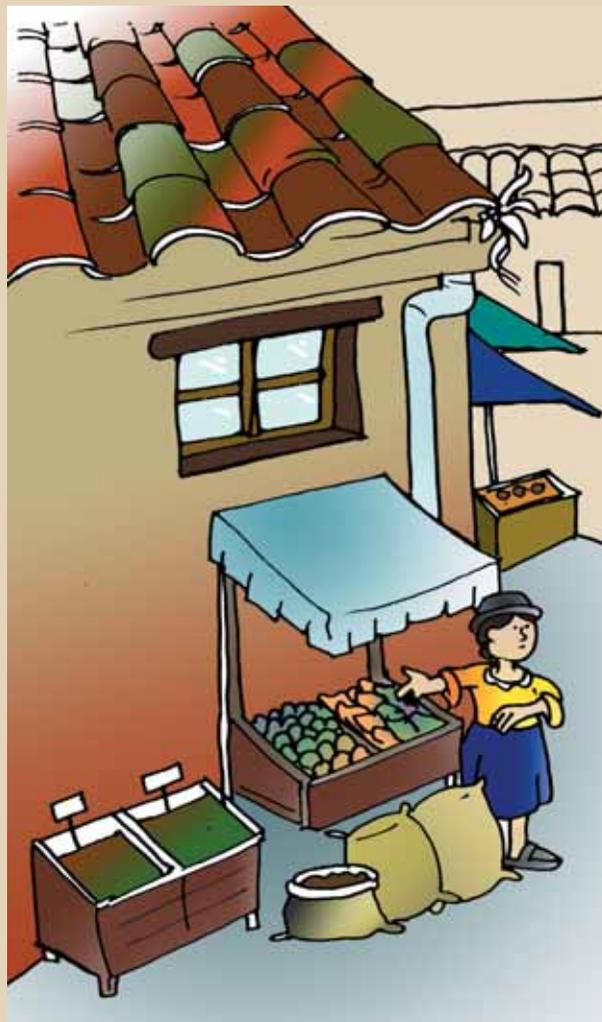
De acuerdo a los volúmenes requeridos para la venta se debe planificar la producción. Para ello un diagrama de flujo del proceso productivo nos sirve para identificar los cuellos de botella a los que nos veríamos enfrentados y nos ayuda a definir las medidas a tomar.



Intercooperation, 2003.

3.5.2. Cuellos de botella y medidas a tomar

	Metas	Cuellos de botella	Medidas a tomar	Inversiones necesarias	Riesgos
Cantidad				Activos fijos Capital de trabajo	
Calidad				Activos fijos Capital de trabajo	
Costo				Activos fijos Capital de trabajo	
Temporalidad				Activos fijos Capital de trabajo	



3.6. PLAN FINANCIERO



3.6.1. Determinación de costos, márgenes y punto de equilibrio

COSTOS

Costos fijos al año	Monto en US\$
Pago al personal	6.000,00
Gastos administrativos	500,00
Alquiler de locales	600,00
TOTAL	7.100,00

COSTOS FIJOS: Egresos del negocio independientemente del volumen de producción o ventas.

Corresponden normalmente a gastos fijos que hay que realizar mensualmente. En la mayoría de los casos no se puede identificar rápidamente cuánto corresponde a cada producto.

Costos variables (por kilo) en US\$	
Compra de mora al granel	1,1
Costo de selección	0,1
Costo de empaque	0,3
Costo de transporte	0,1
Total costo variable por kilo	1,6

COSTOS VARIABLES: Egresos del negocio que dependen del volumen de producción o ventas.

Corresponden normalmente a gastos que están directamente relacionados y es fácil saber cuánto corresponde a cada producto.

COSTO TOTAL UNITARIO

Costos	Monto en US\$
a. Fijos	7.100
b. Variables	16.000
Costos Totales (a+b)	23.100

Si en un año hemos comprado y vendido 10.000 kilos de mora los costos totales son de \$23.100 y el costo total por cada unidad sería de \$2,31.

COSTOS vs PRECIOS

Año	2002	2003	2004
Costos			2,11
Precio Promedio	2,27	2,21	2,57
Precio Máximo	3,43	2,82	3,27
Precio Mínimo	1,46	1,60	1,47

Comparación de precios al consumidor de mora en Ambato (\$ / kilo)

PUNTO DE EQUILIBRIO

Una meta prioritaria para una EMAR es alcanzar su punto de equilibrio, que es aquella situación en la que los ingresos alcancen al menos para cubrir los costos; de allí para adelante es ganancia.

En muchas ocasiones nos hacemos las preguntas equivocadas:

- ¿A cómo debo vender mi producto para tener utilidades?
- ¿Cómo debería compensar si el precio no cubre los costos?

Por ello posiblemente las preguntas sean otras:

¿Dado el precio del mercado meta, obtenemos un margen bruto?

Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, entonces:

¿Qué cantidad de producto debo vender para cubrir mis costos?

De la experiencia que hemos vivido podemos afirmar que el precio de mercado es un dato de la realidad en el que poco podemos influir como EMAR.

Costos fijos al año	Monto en US\$
Pago al personal	6.000,00
Gastos administrativos	800,00
Depreciaciones	300,00
TOTAL	7.100,00

Margen bruto unitario	
Precio de venta por kilo	2,35
Compra de producción	1,10
Costo de selección	0,10
Costo de empaque unitario	0,30
Costo de transporte unitario	0,10
Total costo variable por kilo	1,6
Margen bruto unitario (2,35 - 1,6)	0,75

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen bruto}} = \frac{7.100}{0,75} = 9.467 \text{ kilos PUNTO DE EQUILIBRIO}$$

Esto quiere decir que debemos vender por lo menos 9.467 kilos al año (es decir, 789 kilos por mes en promedio) para cubrir los costos fijos, sin ganar ni perder.



3.6.2. Proyección de ingresos y egresos

Ahora hay que poner en valores las decisiones tomadas y proyectar los ingresos y los gastos.

BURROS/ MESES	Unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2006
INGRESOS		7.053,75	4.303,69	6.455,54	7.746,64	8.830,77	10.155,39	11.678,70	12.878,21	14.178,38	15.610,42	17.951,98	20.644,77	137.488,24
POLLOS LLENOS	Dólares	1.379,72	798,51	1.197,77	1.437,32	1.581,05	1.818,21	2.090,94	2.320,94	2.553,04	2.808,34	3.229,59	3.714,03	24.929,44
Cantidad	Libras	1.700,00	973,79	1.460,69	1.752,83	1.928,11	2.217,33	2.549,92	2.830,42	3.113,46	3.424,80	3.938,52	4.529,30	30.419,18
Precio	Dólares/ Libras	0,81	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82
POLLOS VACÍOS	Dólares	5.435,18	3.318,00	4.977,00	5.972,40	6.569,64	7.555,09	8.688,35	9.557,18	10.512,90	11.564,19	13.298,82	15.293,64	102.742,40
Cantidad	Libras	6.550,00	3.950,00	5.925,00	7.110,00	7.821,00	8.994,15	10.343,27	11.377,60	12.515,36	13.766,90	15.831,93	18.206,72	122.391,93
Precio	Dólares/ Libras	0,83	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
MENUDENCIA	Dólares	106,05	82,00	123,00	147,60	162,36	186,71	214,72	246,93	283,97	326,56	375,55	431,88	2.687,34
Cantidad	Libras	500,00	410,00	615,00	738,00	811,80	933,57	1.073,61	1.234,65	1.419,84	1.632,82	1.877,74	2.159,40	13.406,43
Precio	Dólares/ Libras	0,21	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
MOLLEJA	Dólares	132,80	105,18	157,77	189,32	217,72	250,38	287,94	316,73	348,41	383,25	440,73	506,84	3.337,07
Cantidad	Libras	166,00	131,48	197,21	236,66	272,15	312,98	359,92	395,91	435,51	479,06	550,92	633,55	4.171,34
Precio	Dólares/ Libras	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
PRESAS SELECCIONADAS	Dólares	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	345,00	396,75	436,43	480,07	528,07	607,29	698,38	3.791,98
Cantidad	Libras					300,00	345,00	396,75	436,43	480,07	528,07	607,29	698,38	3.791,98
Precio	Dólares/ Libras					1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
COSTOS		7.535,26	4.901,30	7.109,05	8.245,93	9.534,53	10.323,84	11.590,01	12.569,39	13.648,18	14.836,68	16.780,88	19.017,54	136.092,59
COSTOS FIJOS		497,77	249,45	1.089,05	1.439,05	1.444,05	1.450,30	1.458,11	1.467,88	1.480,09	1.495,34	1.514,42	1.538,26	15.123,77
Sueldos		450,00	205,00	150,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	5.305,00
Insumos planta		20,00	20,00	20,00	20,00	25,00	31,25	39,06	48,83	61,04	76,29	95,37	119,21	536,05
Depreciaciones		849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	8.490,50
Gastos generales		39,61	35,36	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	574,97
Servicios básicos		8,16	9,09	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	217,25
COSTOS VARIABLES		7.037,49	4.651,85	6.020,00	6.806,88	8.090,48	8.873,54	10.131,90	11.101,51	12.168,09	13.341,33	15.266,46	17.479,28	120.968,82
Compra de pollo		6.437,24	4.114,85	5.520,00	6.281,38	7.537,66	8.291,42	9.535,13	10.488,65	11.537,51	12.691,26	14.594,95	16.784,20	
Faenadores		390,00	245,00	290,00	304,50	319,73	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	
Transporte		110,25	192,00	110,00	121,00	133,10	146,41	161,05	177,16	194,87	214,36	235,79	259,37	
Empaques		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
UTILIDAD O PÉRDIDA		-481,51	-597,61	-653,52	-499,29	-703,76	-168,45	88,69	308,82	530,20	773,74	1.171,10	1.627,23	1.395,65

3.6.3. Flujo de caja proyectado y necesidades de cofinanciamiento

No basta saber que podremos tener ingresos mayores que los gastos ya que no todas las ventas son en efectivo ni tenemos en caja todo el dinero necesario para hacer las inversiones en equipos o maquinarias que nos ayuden a cumplir las metas.

Para eso se utiliza el flujo de caja que consiste en prever todos los ingresos y gastos de efectivo y saber de antemano si requerimos o no de financiamiento extra que puede venir de aportes de los socios y socias, créditos o apoyo de entidades públicas o privadas.



PARADERO TURÍSTICO AGUA SANTA CEVALLOS

FLUJO DE CAJA

RUBROS/MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
(+) INGRESOS DE EFECTIVO	1.101,10	1.190,70	1.559,20	3.199,64	3.379,14	3.379,14	3.374,14	3.371,64	4.316,64	2.471,64	2.479,14	2.772,94
Venta de productos	871,10	915,70	1.359,20	3.075,20	3.254,70	3.254,70	3.249,70	3.247,20	4.192,20	2.347,20	2.354,70	2.648,50
Aporte de la asociación	100,00	275,00	200,00									
Aporte de materia prima de los socios y socias	130,00											
Aporte socios y socias				124,44	124,44	124,44	124,44	124,44	124,44	124,44	124,44	124,44
(-) EGRESOS DE EFECTIVO	411,49	1.258,15	616,72	4.055,67	3.743,72	2.593,72	4.667,72	2.567,72	2.567,72	4.567,72	2.573,72	2.752,07
Compra de materia prima	177,49	204,15	370,05	1.439,00	1.547,05	1.547,05	1.541,05	1.541,05	1.541,05	1.541,05	1.547,05	1.725,40
Gastos generales	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67
Pago de servicios básicos (agua, luz, teléfono)	7,33	7,33	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Pago a trabajadores y trabajadoras	100,00	100,00	100,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Brosterizadora							2.000,00					
Extractor de humo					1.000,00							
Equipamiento										2.000,00		
Publicidad en televisión (un mes)				650,00								
Vallas publicitarias (6)				720,00								
Material de promoción				440,00								
Cartillas de menú				60,00								
Capacitación Cuy Brosterizado					150,00							
Pago pasante					100,00	100,00	100,00					
Cerámica de cocina		820,00										
Pago crédito							280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Capacitación					200,00	200,00						
(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO	689,61	-67,45	942,48	-856,03	-364,58	785,42	-1.293,58	803,92	1.748,92	-2.096,08	-94,58	20,87
(+) SALDO INICIAL DE EFECTIVO	3.000,00	3.689,61	3.622,16	7.564,64	6.708,61	6.344,03	7.129,45	5.835,87	6.639,79	8.388,71	6.292,63	6.198,05
(+) FINANCIAMIENTO ADICIONAL			3.000,00									
(=) SALDO FINAL DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO	3.689,61	3.622,16	7.564,64	6.708,61	6.344,03	7.129,45	5.835,87	6.639,79	8.388,71	6.292,63	6.198,05	6.218,92

PARTE 4

4.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

- ♦ Anotar cronológicamente las acciones e inversiones requeridas.
- ♦ Elaborar un plan detallado con actividades, tiempo y responsables.
- ♦ Como ya se anotó anteriormente, esto le corresponde al equipo de gestión; la labor del directorio es verificar que se elabore y que se implemente.

ACTIVIDAD	SUBACTIVIDADES	PERÍODO	RESPONSABLE
Fortalecer difusión, mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de los términos de referencia para el desarrollo de la consultoría del Plan de Marketing de la operadora de la CORDTUCH. ▪ Contratación de la consultoría para la elaboración del Plan de Marketing. ▪ Elaborar un Plan de Marketing. ▪ Socialización y validación del Plan de Marketing. 	Mes de agosto	Gerente y directorio
Fortalecer difusión, mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y elaboración de material publicitario. ▪ Difusión de material publicitario a nivel nacional e internacional. 	Meses de abril, julio, septiembre, noviembre	Gerente y directorio
Fortalecer difusión, mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación de la Operadora de Turismo Comunitario en ferias, salones y bolsas de turismo alternativo a nivel nacional e internacional. ▪ Organizar y realizar “fam and press trips” hacia experiencias comunitarias de la CORDTUCH para su difusión y mercadeo. 	Meses de abril, julio, agosto, septiembre, octubre	Gerente



4.2. MECANISMO DE CONTROL Y DECISIÓN

- ♦ En base a las metas del Plan de Ventas y el Plan de Producción, contar mensualmente con la información.
- ♦ Revisar la información periódicamente y a varios niveles.
- ♦ Tomar las decisiones necesarias oportunamente.

ACTIVIDAD	INDICADORES	NIVEL DE AVANCE A LA FECHA	DECISIÓN
Fortalecer difusión, mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vender al menos 740 paquetes de turismo comunitarios (excursiones y tours). ▪ Ingresos a la operadora por US\$89.000. 		
Mejorar calidad de productos turísticos comunitarios ofertados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamiento para ciclo turismo instalado y funcionando. ▪ Equipos del sistema de comunicación instalados. 		
Mejorar el Capital Humano en el área administrativa y operativa y de los equipos de gestión de las OTC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 14 OTC con planes de negocio elaborados en acuerdo con la operadora. ▪ 10 dirigentes y 8 personas de tesorería de las OTC mejor capacitadas. 		

- ♦ El directorio debe concentrarse en analizar los avances respecto de las metas del Plan de Ventas y el de Producción y no quedarse en revisar las actividades.
- ♦ Aún más importante que la revisión es la toma de decisiones para que los buenos resultados se mantengan y aumenten o para corregir enseguida los malos resultados que se estén produciendo en la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1 GLOSARIO

Apoyo externo = Personal técnico, asesor, promotor de instituciones aliadas; consultorías especializadas independientes (contratadas por la empresa para trabajos específicos).

Asamblea = Todos los socios y socias (las personas propietarias).

Directorio = Presidencia, secretaría, tesorería (la directiva).

Equipo de gestión = Gerencia, contabilidad, personal técnico de la empresa (empleadas y empleados).

Estrategia = Conjunto de acciones articuladas y encaminadas a alcanzar metas concretas.

Meta = Cuantificación de un resultado esperado, deseado; la meta es Específica, Medible, Alcanzable, Razonable y determinada en el Tiempo.

ANEXO 2 DOCUMENTOS Y TEXTOS DE REFERENCIA UTILIZADOS

- Taller CIAT, Carlos Ostertag.
- Taller Emprender, Patricia Camacho.
- Guía para análisis de cadenas, RURALTER.
- 30 minutos para redactar el Plan de Negocios, Brian Finch.
- El Plan de Negocios, Antonio Borello.
- Diseño del Plan de Negocios rurales, Coordinadora Rural Cosco, Perú.
- Manual para escribir un Plan de Negocios, proyecto SUCOF.
- Manual diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales, FIDA.

INTERCOOPERATION (IC) es una fundación suiza, sin fines de lucro, con más de 25 años de vida y con una década de presencia en la región andina, que maneja una cartera de proyectos y mandatos de acompañamiento a procesos en Ecuador, Perú, Bolivia y Centro América.

IC ofrece servicios profesionales innovadores para impulsar el desarrollo en zonas de pobreza.

BACKSTOPPING EN DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL (DER) Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL)

Es un mecanismo mediante el cual se socializan aprendizajes y conocimiento, reduciendo costos de implementación en nuevas experiencias.

¿Qué incluye el servicio de Backstopping?

- ♦ Acompañamiento y orientación de procesos.
- ♦ Insumos metodológicos para el desarrollo de iniciativas empresariales de pequeños productores y productoras rurales.
- ♦ Asesoramiento para la promoción de alianzas público-privadas y para la promoción económica local.
- ♦ Asesoramiento para la dinamización del mercado de servicios.
- ♦ Asesoramiento para el establecimiento de un sistema de gestión y monitoreo de impacto orientado a empleo e ingresos.

¿Cuál es la ventaja que recibe la entidad o proyecto?

- ♦ Tiene una asesoría coherente y comprometida con los resultados, durante toda la ejecución del proyecto, dando un apoyo permanente a la Dirección del proyecto.
- ♦ Permite promover el desarrollo de capacidades locales mediante el acceso a metodologías probadas.
- ♦ Apoya la institucionalización de enfoques y herramientas.
- ♦ Promueve en la entidad local la capitalización de experiencias y conocimientos que pueden ser luego replicados.

INTERCOOPERATION

Calle El Norte E10-10 y El Sol.
Quito, Ecuador
Casilla 17-17-994

Teléfonos: (593 2) 226 3742 • (593 2) 227 4682
Fax: (593 2) 243 8545
pcamacho@intercooperation.org.ec
icandina@intercooperation.org.ec
www.intercooperation.ch



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
NAZIOARTERKO LANKIDETZA ETA GARAPENARI BURUZKO IKASKETA INSTITUTUA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO - EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

