



# EMPRESA SOCIAL

**Manual dirigido a Técnicos**



Buena práctica “**Empresa social**”  
Proyecto Centro de Desarrollo Rural FSG 963  
Universidad del Valle de Guatemala y Fundación Soros Guatemala

Colección: Manuales de Buenas Prácticas  
Serie: Empresa social  
Módulo dirigido a: Técnicos

Contenido: Inga. Carmen María Paz y Paz Bailey  
Mediación Pedagógica: Isabel Sáenz Jelkmann  
Diagramación: Margarita Ramírez  
Las fotografías son referenciales y propiedad de cada uno de sus autores utilizadas en este material solamente con fin didáctico.  
Noviembre 2010

Comité de Coordinación del Proyecto Centro de Desarrollo Rural

Ing. Carlos Paredes, Facultad de Ingeniería UVG  
Licda. Violeta García de Ascolí, Facultad de Educación UVG  
Dr. Rolando Cifuentes, Instituto de Investigaciones UVG  
Licda. María Marta Ramos, Dirección Ejecutiva UVG Altiplano  
Lic. Luis Eduardo Urizar Méndez, Dirección Centro de Desarrollo Rural UVG Altiplano

Con el apoyo de: Fundación Soros Guatemala

Se agradece el apoyo a:

- MABELI, S.A. Totonicapán Guatemala
- Cooperativa de Vidrio de Cantel, COPAVIC., R. L. Quetzaltenango

*“Las ideas, afirmaciones y opiniones que se expresen en este material no son necesariamente las de la Fundación Soros Guatemala. La responsabilidad de las mismas pertenece únicamente a sus autores”.*



# P RESENTACIÓN

El proyecto Centro de Desarrollo Rural tiene como objetivo investigar y sistematizar las prácticas exitosas replicables que potencien el desarrollo de las comunidades a través de la formación y actualización del recurso humano.

La fundación Soros de Guatemala apoya este esfuerzo con la Universidad del Valle de Guatemala-Altiplano y se propuso para este año 2010, la identificación y selección de ocho buenas prácticas en el área de desarrollo rural; con el propósito de replicarlas en otras comunidades.

Para el acompañamiento de la formación y actualización del recurso humano se desarrollaron materiales educativos pertinentes y validados de cada una de las buenas prácticas seleccionadas enfocados en tres niveles: comunidad; con el propósito de replicar la práctica en el campo, técnico; para asistencia técnica a la comunidad y estudiantes universitarios; para reseña académica de la práctica.

A continuación, se comparte el presente módulo para apoyarle en el desarrollo de la práctica.



# INDICE

- I Introducción..... 8
- II Objetivos..... 9
  - 1. Objetivo general..... 9
  - 2. Objetivos específicos..... 9
- III Marco teórico ..... 10
  - 1. Definición de Empresa Social ..... 10
  - 2. La Empresa Social en Guatemala ..... 15
  - 3. Creación y constitución de una Empresa Social..... 16
    - a. Momento 1 - Presentación e implementación del tema en el ámbito local..... 16
    - b. Momento 2 – Diagnóstico de situación..... 17
    - c. Momento 3 – Conformación de espacios de encuentro 18
    - d. Momento 4 – Capacitación y diseño de proyectos de Empresas sociales ..... 18
    - e. Momento 5 – Creación y puesta en marcha de las Empresas sociales..... 19
- IV Plan de negocios..... 21
  - 1. Diagnóstico de la situación actual ..... 21
  - 2. Generación y selección de ideas empresariales ..... 23
  - 3. Definición del negocio ..... 25
  - 4. Definición de la misión y los objetivos ..... 27
  - 5. Plan de mercadeo..... 28
    - a. Investigación de mercado..... 29



- b. El mercado..... 30
- c. Tamaño del mercado..... 32
- d. Definición de la competencia..... 32
- e. Mezcla de mercadotecnia..... 32
  - e.1 Producto/servicio..... 32
  - e.2 Precio..... 33
  - e.3 Plaza/canales de distribución ..... 34
  - e.4 Promoción..... 36
- 6. Plan de operaciones ..... 37
  - a. Enfoque de sistema ..... 37
  - b. Diseño del producto ..... 37
  - c. Descripción del proceso de producción..... 37
  - d. Identificación de equipaje e insumos..... 38
  - e. Cronograma de realización de las obras..... 39
  - f. Cadena de valor..... 39
- 7. Plan administrativo..... 40
  - a. Organización..... 40
  - b. Marco legal..... 41
  - c. Marco tributario..... 42
- 8. Plan financiero ..... 42
  - a. Inversión inicial..... 42
  - b. Estructura del financiamiento..... 43
  - c. Proyección de ingresos..... 43
  - d. Cálculo de depreciación..... 43
  - e. Estado de resultados..... 43
  - f. Amortización del financiamiento ..... 43
  - g. Flujo de efectivo..... 43
  - h. Punto de equilibrio..... 44
  - i. Evaluación financiera ..... 44
    - i.1 Tasa mínima de rendimiento aceptable (TMRA)..... 44
    - i.2 Tasa interna de retorno (TIR)..... 44
    - i.3 Valor actual neto ..... 44
  - j. Balance general ..... 45
  - k. Contabilidad de costos ..... 45



- 9. Control..... 45
- ◆ V Preguntas frecuentes ..... 47
- ◆ VI Bibliografía ..... 48
  - 1. Libros..... 48
  - 2. Sitios de internet..... 49
- ◆ VII Anexos..... 50
  - 1. Factores del macro entorno..... 50
  - 2. Criterios para evaluar las oportunidades de negocio..... 51
  - 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter..... 51
  - 4. Estrategias de mercado meta..... 52
  - 5. Símbolos del diagrama de flujo..... 52
  - 6. Plan financiero..... 53



# INTRODUCCIÓN

Las empresas sociales han surgido como una respuesta a las necesidades concretas de sectores excluidos del desarrollo, es decir, los que normalmente no han tenido oportunidades de crecimiento y progreso. Los fenómenos económicos actuales han generado una concentración de la distribución de la riqueza, y en consecuencia desequilibrio, desigualdad y exclusión social.

La globalización ha generado una redefinición de los procesos de manufactura, si bien, abre nuevas oportunidades también trae consigo amenazas para los sectores económicos más vulnerables, requiriendo diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno. Las asociaciones campesinas, las micro y pequeñas empresas tienen limitaciones para actuar en respuesta a esta problemática.

El modelo de empresa social está ampliamente desarrollado en Italia y España. En España la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, se define como “un agente económico y social que actúa en el mercado y repercute en la sociedad con su actuación, con personalidad propia y defendiendo un modelo de empresa con valores específicos propios”. Representa el 10% de PIB de ese país, aglutina a más de 45,000 empresas y genera 2.350,000 puestos de trabajo. Representan los intereses de Cooperativas, Sociedades Laborales, Empresas de Inserción, Centros Especiales de Empleo, Cofradías de Pescadores y Asociaciones del Sector de la Discapacidad.

El ejemplo español muestra la viabilidad de la propuesta de la Empresa Social, que aprovechando los conceptos económicos y de mercado de la empresa tradicional logra los objetivos de desarrollo y competitividad, creando riqueza inclusiva, enfocada a la población más vulnerable.



# OBJETIVOS

## 1 Objetivo General

Desarrollar un manual que sirva de guía para establecer una Empresa Social dentro y para las comunidades.

## 2 Objetivos Específicos

- a Identificar la información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de las comunidades previo a establecer una Empresa Social.
- b Conocer la información que debe incluirse en el Plan de Negocios para una Empresa Social.
- c Proponer una guía para evaluar la factibilidad financiera de la Empresa Social, conociendo la inversión inicial, los costos, tanto fijos como variables y una proyección de los ingresos.



# MARCO TEÓRICO



## 1 Definición de Empresa Social

La idea de la empresa social tiene una base muy clara: la necesidad de la distribución de la riqueza. El principio de Pareto describe muy bien la condición en la que trabaja el sistema económico mundial: la mayoría de la riqueza está concentrada en una minoría muy reducida. Los esfuerzos de Yunus van dirigidos a que las economías locales participen en el mercado. Su propuesta no busca la descalificación del capitalismo, sino complementarlo de tal forma que logre llevar sus beneficios a los marginados, es decir, a los pobres.

Según Burlastegui, en su obra “Introducción al Concepto de Empresa Social y su Importancia en la Construcción de la Ciudadanía”, la empresa social es presentada como una de las estrategias para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión activa. Es considerada tanto como una alternativa organizacional como una estrategia de producción de fuentes de trabajo, que si bien en forma incipiente, comienza a expandirse como alternativa frente a la crisis del Estado de Bienestar y a las inequidades generadas por el mercado.

De acuerdo al Programa Nacional de Competitividad, PRONACOM, una empresa social es un negocio con objetivos primordialmente sociales cuyas utilidades son en su mayoría reinvertidas en la misma compañía o en la comunidad, en lugar de estar regidos por la necesidad de maximizar las utilidades para los socios y los accionistas.

Las empresas sociales atacan una serie de retos sociales y ambientales y trabajan en todos los ámbitos de la economía. Utilizando soluciones de negocios para el bien comunitario, las empresas sociales logran jugar un papel muy valioso y ayudan a crear economías y sociedades más fuertes, inclusivas y sostenibles.

Antonella Noya, administradora del programa LEED (Programa para el Desarrollo Local y Empleo con sede en Italia) de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) define a la empresa social como: “asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos que asumen distintas

formas legales de acuerdo al país. La característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido”.

De acuerdo a Smallbone (2001), en su obra “Researching Social Enterprise, Final Report to The Small Business Service”, luego de realizar un estudio de las empresas sociales en Inglaterra, analizando 20 casos, establecieron que las características claves de una empresa social incluyen un enfoque de nicho de mercado, ya sea basado en el tipo de producto o servicio ofrecido o sobre el tipo de cliente atendido y una capacidad de recuperación basada en la voluntad por parte de los socios colaboradores de hacer sacrificios en el corto plazo para absorber pérdidas.

Más de la mitad de las empresas investigadas necesitaron préstamos blandos o subvenciones en sus primeros años, la mayoría proveniente de instituciones especializadas de apoyo, una minoría obtuvo préstamos provenientes de bancos comerciales, estos se han visto limitados dada la carencia de garantías.

Muhammad Yunus, en su obra “Un Mundo sin Pobreza”, presenta a la empresa social como un mecanismo complementario del capitalismo, capaz de mejorar las condiciones generadas por los puntos débiles del sistema que predomina. La empresa social trabaja con la misma estructura de una empresa dedicada a maximizar beneficios, como las que comúnmente conocemos; solamente que los beneficios obtenidos no son recibidos por los empresarios, sino que se destinan a la sociedad civil.



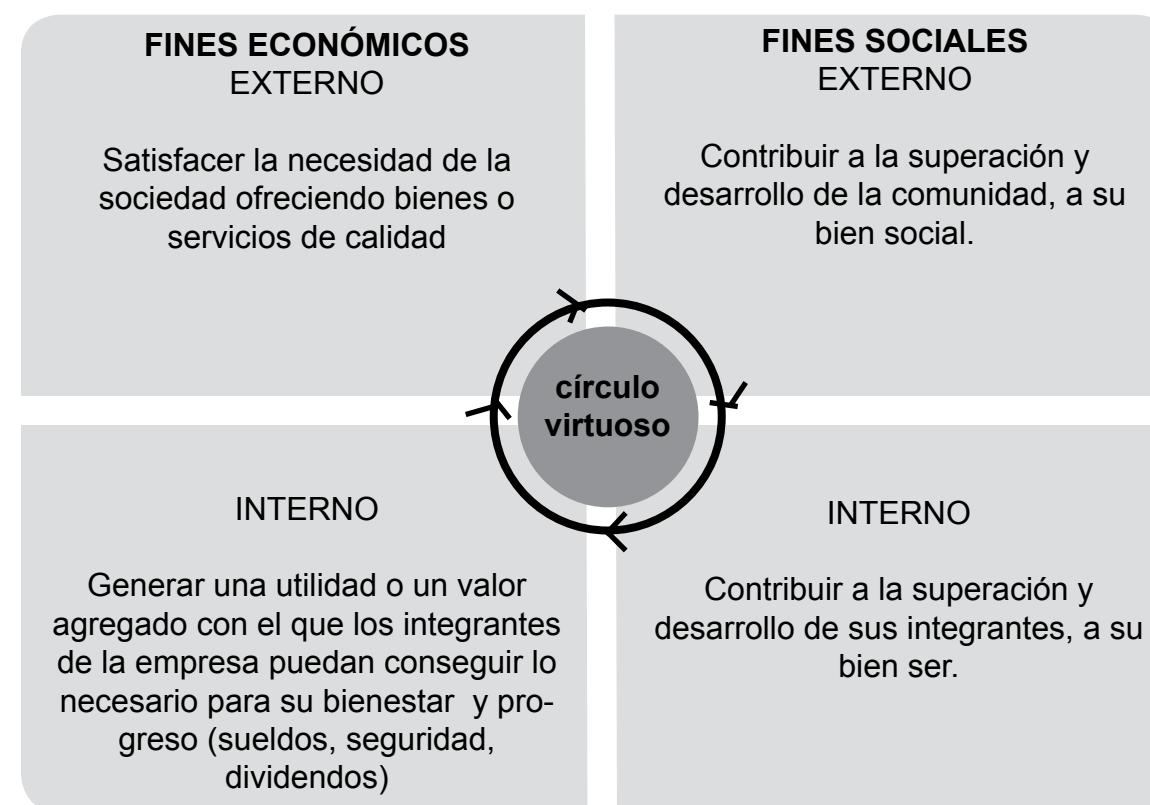
De acuerdo a Burlastegui, en su obra “Introducción al Concepto de Empresa Social y su Importancia en la Construcción de la Ciudadanía” el objetivo primario de una empresa social es el de mejorar las condiciones de vida de la comunidad, por encima de la obtención de ganancias financieras, y, por el contrario, aspirando a generar excedentes para reinvertir en función de las necesidades de la comunidad. Carece de ánimo de lucro y busca satisfacer el interés público. Apunta al mejoramiento continuo de la calidad de vida a través de procesos de aprendizaje y capacitación, que desarrollan y fortalecen el capital humano de la comunidad.



Es necesario comprender la diferencia una empresa tradicional, una Asociación (ONG), una cooperativa y una empresa social, esta diferencia se explica en el cuadro presentado a continuación:

	Empresa Tradicional	Cooperativa	Asociación	Empresa Social
Tipo de organización	Organización privada	De carácter civil	Organización no gubernamental (ONG)	Organización privada
Origen de capital	Aporte de socios o financiamiento de la banca	Aporte de socios	Funciona con apoyo de la cooperación internacional	Aporte de socios, financiamientos blandos, financiamiento de la banca
Objetivo principal	Acrecentar el valor de la empresa	Beneficio de sus asociados	Asistencialismo	Mejorar las condiciones de vida de la comunidad
Destino de las utilidades	Socios accionistas		Sin fines de lucro	Reinversión en la empresa o en proyectos sociales
Otras consideraciones		Se necesitan 20 personas como mínimo para constituir. Autorizada por INACOOOP. No ha tenido buenos resultados por corrupción		Busca la equidad de género, la sostenibilidad, la creación de capacidad técnica y productiva en la comunidad.

Las empresas tienen distintos fines, estos son externos e internos, sociales y económicos, que generan un círculo virtuoso, como se muestra en el siguiente cuadro:



En la concepción teórica de la empresa tradicional se consideran los fines sociales, de aporte tanto a la comunidad como a los colaboradores, pero esto, en la aplicación práctica, muy pocas veces se da. Existe el concepto de empresa "híbrida", la cual persigue tanto fines económicos como sociales, pero en la práctica muchas veces se tiende a perseguir los beneficios económicos descuidando los beneficios sociales.

De acuerdo a Sanchis Palacio, en su obra "Emprendedurismo social y nueva economía social como mecanismos para la inserción" las empresas sociales no cuentan con una legislación clara, aunque sí quedan recogidas algunas de sus formas organizativas en estructuras jurídicas que son diferentes en cada país: cooperativas sociales en Italia (desde 1991 se les concede un estatuto nacional), sociedades de finalidad social en Bélgica desde 1995, sociedad anónima de responsabilidad limitada de utilidad pública en Austria, cooperativa de solidaridad social en Portugal desde 1998, cooperativa de iniciativa social en España desde 1999, cooperativa social en Québec y sociedad cooperativa de interés colectivo en Francia desde 2001.



En España, las cooperativas de iniciativa social, también denominadas de integración social, de servicios sociales o de bienestar social, centran su actividad principalmente en la gestión de servicios personales por cuenta de las Administraciones Públicas como el servicio a domicilio o la gestión privada de residencias y otros centros.

Burlastegui, en su obra “Introducción al Concepto de Empresa Social y su Importancia en la Construcción de la Ciudadanía” menciona algunos de los principales beneficios de la empresa social:

- 1 Se adapta bien a las condiciones de acceso y tenencia de la tierra y a las condiciones ecológicas.
- 2 No es excluyente ni en costos ni en conocimientos para la mayoría de la población rural y en especial las mujeres; complementa las estrategias de medios de vida existentes por medio de ingresos más diversos y estables durante el año.
- 3 La estructura de la empresa y la decisión de vender acciones a las familias productoras abre la posibilidad de pasar de proveedores de materias primas a co-dueños de una empresa dinámica.
- 4 La instalación de la capacidad técnica para transformar productos de bajo valor en productos de alto valor es importante pero más importante aún es la construcción de los conocimientos y las capacidades humanas para gerenciar esta iniciativa por personas del altiplano y a favor de las comunidades productoras.
- 5 Mejora las condiciones productivas de los minifundios, darle valor agregado a la producción agrícola y ofrece a los productores un mercado seguro y precios justos por sus productos.
- 6 Definición de un diseño organizativo para la empresa social: distribución de roles, responsabilidades y funciones. Incorporación de la población más afectada socialmente a los procesos productivos. Se reinvierten las ganancias en beneficio de la comunidad.



## 2 La Empresa Social en Guatemala

Guatemala ha mostrado avances importantes, el Informe Global de Competitividad, elaborado por el World Economic Forum 2009-2010, indica que Guatemala ha mejorado su posición relativa pasando de la posición 83 a la posición 80, superando a Argentina, Venezuela, Honduras, entre otros países. Asimismo, el producto interno bruto reportó un crecimiento del 5.6% al 2007 (Invest in Guatemala). A pesar que estos indicadores muestran un avance en el nivel de competitividad y de crecimiento económico, esto no se ve reflejado en los resultados generales en los que obtiene el primer lugar en desnutrición crónica de Latinoamérica (Prensa Libre 20/09/10).

Crecimiento económico no es sinónimo de desarrollo, Guatemala es uno de los países con mayor inequidad en el continente y en el mundo, lo cual se traduce en un problema grave en el ejercicio de los derechos humanos de los habitantes y constituye una demanda permanente frente a los organismos del Estado. En este punto, el informe enfatiza que es necesario tomar en cuenta que la falta de empleo formal ha derivado en el crecimiento de la economía informal; en Guatemala se ha calculado según datos de 2004, que más del 75% de la población ocupada vive en esa economía, y su comportamiento hace dudar de ese previsto crecimiento económico (La Hora del 6/02/2009).

Se analizaran los casos exitosos de dos empresas sociales guatemaltecas MABELI (Medicamentos, Alimentos, Belleza y Limpieza) y COPAVIC, que han tenido resultados exitosos. COPAVIC (Cooperativa de Vidrieros de Cantel, Quetzaltenango) fue fundada por 17 artesanos en 1976, y con la ayuda del Instituto Nacional de Cooperativas –INACCOOP– se constituyeron en una cooperativa. COPAVIC trabaja al mismo tiempo en tres áreas principales: producción, comercialización, educación. Enfatizando en cada una de éstas el componente organizativo. Las personas que conforman COPAVIC, se proyectan como testimonio de que es posible organizarse eficientemente para proteger el medio ambiente del país a través de la transformación del vidrio no utilizado en productos reciclados.

MABELI S.A., surge en el 2002, como estrategia para alcanzar el objetivo estratégico que se planteara CDRO (Coordinadora de Desarrollo Regional de Occidente), que era el de la “creación de capacidad técnica y productiva en la comunidad acompañados de acceso al financiamiento para los pequeños productores y micro empresarios”. CDRO tenía 15 años de experiencia en la utilización de plantas medicinales.





MABELI se establece como una sociedad anónima, pues era la única figura legal que permitía la participación comunitaria. Se caracteriza como una empresa social, porque combina las características productivas y lucrativas de una compañía tradicional con sentido social y proyección a la comunidad. Su objetivo principal es ofrecer oportunidades de crecimiento económico a las personas que han padecido las formas más grandes de exclusión económica y social en la historia. Actualmente la empresa se compone principalmente de mujeres (63%) y sus insumos principales son plantas medicinales, productos que la comunidad es capaz de producir.

### 3 Creación y Constitución de una Empresa Social

Burlastegui, en el documento “Introducción al Concepto de Empresa Social y su Importancia en la Construcción de la Ciudadanía”, se sugiere la organización de la tarea a partir de “momentos”, que como su nombre lo indica no son considerados etapas secuenciales a desarrollar, sino acciones necesarias para la instalación y promoción de la estrategia de Empresa Social. Estos momentos se diferencian en sus fines analíticos y expositivos, teniendo un cierto orden lógico, pero guardando entre sí relaciones e interacciones que se entrecruzan, se articulan y se retroalimentan en el trabajo sobre el terreno.

#### MOMENTO 1: Presentación e implementación del tema en el ámbito local

- 1 Levantamiento de información para la caracterización del ámbito local.
- 2 Revisión de fuentes secundarias de datos.
- 3 Identificaciones de informantes clave, tanto gubernamentales como no gubernamentales.
- 4 Contacto con autoridades locales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de base representativas para la difusión y discusión a cerca de la temática de la Empresa Social como estrategia de inclusión activa de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad social.
- 5 Definición y elaboración de una estrategia de difusión y sensibilización en la comunidad sobre el tema.



- 6 Sensibilización comunitaria para la generación de estrategias de inclusión recuperando valores como la cooperación, la solidaridad, el compromiso social, la inclusión, la autonomía, etc.
- 7 Creación e instalación de espacios de encuentro desde los cuales convocar a los beneficiarios potenciales.



#### MOMENTO 2: Diagnóstico de situación

- 1 Identificación y caracterización de la población objetivo: sujetos y/o comunidades atravesadas por la exclusión en base a diferentes aspectos: pobreza, adicciones, desocupación, enfermedad, etc.
- 2 Identificación y caracterización de las redes sociales, organizativas existentes.
- 3 Análisis y diagnóstico del mercado local.
- 4 Identificación de experiencias de autogestión, emprendimientos productivos, cooperativas, etc. Análisis y caracterización de estas experiencias, factores asociados a su éxito o fracaso.



**MOMENTO 3: Conformación de espacios de encuentro**

- 1 Convocatoria a la participación en los espacios de encuentro.
- 2 Fortalecimiento de los espacios de encuentro (grupos de reflexión).
- 3 Recuperación de valores, reevaluación de las problemáticas que los afectan.
- 4 Construcción de vínculos.
- 5 Introducción del concepto de empresa social como estrategia de inclusión.
- 6 Relato de experiencias y/o iniciativas de empresa social.



**MOMENTO 4: Capacitación y diseño de proyectos de empresas sociales**

- 1 Análisis de situación a través de procesos participativos convocantes de los grupos de reflexión. Revisión y análisis crítico del diagnóstico realizado en el momento.
- 2 Identificación de problemas específicos de la población objetivo.
- 3 Identificación de estrategias y proyectos para dar respuesta a los problemas seleccionados.
- 4 Inicio de un proceso de capacitación de emprendedores en forma simultánea a la dinámica de los grupos de reflexión. Libre elección/decisión de formar parte del proceso de capacitación.
- 5 Revisión y redefinición de los problemas y proyectos en función de la perspectiva de empresa social y del proceso de capacitación.



- 6 Selección de proyectos.
- 7 Diseño definitivo de los proyectos: formulación, elaboración del presupuesto, plan de negocios, definición de estrategias de mercadeo y comercialización.
- 8 Análisis de los proyectos: viabilidad y factibilidad en relación con el diagnóstico del mercado local.
- 9 Identificación de fuentes de financiamiento.
- 10 Búsqueda de asistencia técnica para la implementación de los proyectos seleccionados.
- 11 Búsqueda de financiamiento para la implementación de los proyectos.



**MOMENTO 5: Creación y puesta en marcha de las empresas sociales**

- 1 Constitución de la empresa social.
- 2 Definición del diseño organizativo de la empresa social: distribución de roles, responsabilidades y funciones.
- 3 Elaboración de las reglas que regulan la dinámica de la empresa social. Manual o reglamento interno (estatutos).
- 4 Programación y constitución de las unidades productivas. Desarrollo de un plan de trabajo anual.
- 5 Puesta en marcha de los proyectos.



- 6 Retroalimentación de los emprendimientos y generación de redes de emprendimientos.
- 7 Monitoreo y evaluación de la ejecución y del valor social agregado.
- 8 Control de calidad de la producción.



Se considera que estos “momentos” dan un panorama muy amplio de lo que debe hacerse para la instalación y promoción de la estrategia de Empresa Social, esta información puede ser de mucha utilidad para desarrollar planes de desarrollo de sectores de escasos recursos, en los que hubiera una entidad a cargo de este desarrollo.

En el capítulo siguiente se establecen los pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocios, el cual se tomara como guía para la creación de empresas sociales dentro y para las comunidades, debe considerarse para la elaboración un proceso participativo en el cual participen los protagonistas locales. Se estableció que este es el acercamiento más adecuado para la creación de una empresa social porque permite el análisis del entorno, la definición del negocio y la determinación de las estrategias de una manera práctica, flexible y ordenada.



# IV PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es la creación de un documento escrito que permite establecer los objetivos y reúne información sobre la comunidad, los recursos, el mercado y los costos para evaluar la factibilidad técnica y económica, además de indicar los lineamientos generales para poner en marcha la empresa social.

El plan de negocios es fundamental para buscar financiamiento, asistencia técnica y apoyo de los organismos internacionales que apoyan la creación y el funcionamiento de empresas sociales. Tal es el caso de FUNDIBES (Fundación Iberoamericana de Economía Social), organización española que tiene por objetivo el desarrollo del modelo de empresa social en Latinoamérica

El plan de negocios también sirve como guía a las personas y organizaciones que están al frente de la empresa social, los ayudará al logro de sus objetivos y les proporcionará un esquema para la constante evaluación de las actividades.

El plan de negocios inicia con la identificación del entorno, a través del diagnóstico de la situación actual, luego la generación de ideas empresariales es conveniente realizar el plan de mercadeo al inicio, pues es en el que se conocen los gustos y preferencias del cliente y por ende define lo que se va a producir (Plan de Operaciones) y este lo que va a costar (Plan Financiero). En algunas etapas será necesario trabajar los planes en paralelo, por ejemplo, para la fijación del precio (Plan de Mercadeo) es necesario conocer los costos (Plan de Producción y Financiero).

## 1 Diagnóstico de la situación actual

Antes de iniciar el proceso de elaboración del plan de negocios es necesario obtener información sobre la comunidad en la que se va a proponer la creación de la empresa social. Pueden utilizarse fuentes primarias, tales como entrevistas con las autoridades de la comunidad, encuestas o por el método de observación y fuentes secundarias como estadísticas, publicaciones especializadas y bancos de datos de entidades oficiales, para caracterizar la comunidad. Deben analizarse los factores del macro entorno que influyen de forma directa, en el anexo 1 se detallan algunos de los factores a considerar.





Al considerar el caso de la asociación CDRO podemos encontrar ejemplos de los factores que deben analizarse, se establece entre los factores ambientales que Totonicapán es un departamento con un área no forestal de aproximadamente 454 km<sup>2</sup> y un área cubierta de bosque de 1,061 km<sup>2</sup>, bajo la presión constante de la tala, incendios forestales y la movilización de la frontera agrícola.

De acuerdo con la información de las comunidades, cada año se perdía un 2% del bosque y esto había traído consigo problemas ambientales como la contaminación y la escasez de agua. Como factor económico destaca la desconcentración de la propiedad de la tierra y por consiguiente la existencia mayoritaria de minifundios, siendo los propietarios de las fincas miembros de la comunidad. La comunidad se caracterizaba por altos índices de pobreza y amplias necesidades de servicios básicos de educación y salud, además del difícil acceso a crédito y a medios de producción. Esta situación se venía agravando año con año, ya que la tasa de crecimiento demográfico se mantenía en el orden de un 2.8% anual.

Se propone llevar a cabo un Análisis FODA y así establecer los factores internos, fortalezas y debilidades, y, los externos, oportunidades y amenazas, que afectan a la comunidad con el propósito de fundamentarse en las fortalezas de una comunidad con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Deben identificarse factores que los diferencian de las demás comunidades de la región. En la siguiente tabla se muestran algunos ejemplos de factores que pueden considerarse.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b> Producción local de materia prima. Habilidad o destreza para fabricar algún producto. Disponibilidad de recursos naturales. Cercanía a mercados en crecimiento o a mercados grandes.	<b>DEBILIDADES</b> Dificultad de acceso al financiamiento. Dificultad de organización comunitaria. Falta de acceso a mercados. Deficiencia de servicios básicos de educación y salud.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> Crear un modelo empresarial social compatible con el medio ambiente. Creación de capacidad técnica productiva en la comunidad. Integración vertical, fabricar y comercializar sus productos.	<b>AMENAZAS</b> Competencia de empresas tradicionales, productivas con mayor acceso a recursos. Apatía o resistencia al cambio en la comunidad. Desastres naturales.



El resultado del diagnóstico de la situación actual será un documento que permita identificar los problemas principales, carencias, los recursos naturales disponibles, las competencias de los miembros de la comunidad, entre otros.

## 2 Generación y selección de ideas empresariales

La generación de ideas empresariales surge del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, de la información obtenida a través del análisis FODA, capitalizando las fortalezas de la comunidad, como es el caso de MABELI S.A. Antes de crear la empresa, la asociación CDRO (socio fundador de la empresa que agrupa a 32 comunidades del área rural de Totonicapán) realizó un estudio etno-médico-botánico para conocer las plantas nativas y sus propiedades terapéuticas. Este estudio se concretó en un “Compendio de la Flora de Uso Medicinal de Totonicapán”.

Posteriormente, se hizo un estudio de las técnicas agroecológicas, que sirvió para identificar las 50 especies con mayor rendimiento y potencial para la producción. Finalmente, se realizó un estudio de mercado para conocer la demanda de productos derivados de las plantas medicinales del que resultaron los cuatro productos principales de la empresa.

Luego, en el 2005 aprovecharon una oportunidad cuando se integraron verticalmente, fabricando y comercializando sus propias líneas de productos, establecieron marcas y lograron posicionarse en el mercado nacional e internacional. Actualmente MABELI S.A. cuenta con 90 productoras y 52 productores que cultivan plantas medicinales, triplicando la rentabilidad de sus tierras. Comercializan sus productos a nivel nacional: Wal-Mart, Cemaco, Meykos, y a través de una red de vendedores, exportan a otros países de Centroamérica.





Otro caso exitoso es el de COPAVIC, esta cooperativa está compuesta por artesanos, quienes, en un inicio, viendo la fortaleza que tenían al contar con experiencia en la fabricación de vidrio soplado, deciden reunirse y formar su propia empresa.

Estos artesanos combinan sus esfuerzos para fortalecer sus acciones de trabajo y vínculos de solidaridad, asimismo propician que los beneficios obtenidos en la venta de los productos artesanales lleguen a sus productores directos en forma equitativa. Actualmente exportan a Bélgica, Dinamarca, Austria, Suiza, España, Estados Unidos y Centroamérica.



También pueden surgir ideas de negocio para dar respuesta a una debilidad específica, como la empresa social establecida en Bangladesh, Grameen y Danone, consiste en una planta de productos lácteos (yogur enriquecido a bajo precio). Esta planta es una planta de proximidad, es decir, se coloca cerca de la comunidad que lo consumirá, con el fin de obtener su materia prima a partir de la producción local y de reducir los costos de distribución. Así, los costos son bajos al mismo tiempo que apoya a la economía local.

La empresa resultó un éxito, aun con todas las dudas que se mantenían a lo largo de la puesta en marcha. La primera planta se estableció en el distrito de Bogra, Bangladesh, cerca de aldeas sumamente pobres y con graves problemas de nutrición. El alimento está pensado para que resista las condiciones precarias de los habitantes; para que sea amable con el medio ambiente; dé trabajo a las personas de las comunidades circunvecinas; alimente a los niños y sea competitivo en el mercado.

Las ideas empresariales pueden surgir también al analizar a los competidores, nuevos productos en el mercado, para atender nuevos mercados o nuevos segmentos de mercado. Muchas veces los clientes actuales pueden sugerir nuevas oportunidades de negocio o de desarrollo de productos, como le sucedió a COPAVIC, quienes indican que



una de las principales ventajas que han obtenido de exportar a otros países es que han podido diversificar su oferta en base a la demanda de sus compradores, y actualmente cuentan con una extensa gama de productos.

Deben considerarse las tendencias del mercado como la de apreciar productos o servicios que sean amigables con el ambiente, productos orgánicos, el turismo rural o el ecoturismo; la tendencia al cuidado de la apariencia física y de la salud, que busca productos “light”, cosméticos, spas, entre otros.

Luego del proceso de generación de ideas empresariales, debe seleccionarse la 5 mejores, en el anexo 2 se presenta un listado de los criterios que pueden utilizarse para la evaluación de las oportunidades de negocio. Entre estas se elige la oportunidad de negocio que más se adecua a la comunidad, hay un elemento difícil de medir pero que es un factor clave al crear una empresa social y es la “pasión”, la creación de la Empresa social debe apasionar a los miembros de la comunidad, para lograr el sentimiento de propiedad, de entusiasmo y el involucramiento que son indispensables en este proceso.

### 3 Definición del negocio

Debe definirse el elemento más importante en el proceso de planeación de una empresa social, el negocio. El negocio debe definirse en términos de forma de asociatividad, del servicio o producto a ofrecer, la necesidad que satisface el producto o servicio, los posibles clientes.

Tomando como ejemplo a COPAVIC se podría definir su negocio como: cooperativa que se dedica a la producción de vidrio soplado, contando con una extensa gama de productos producidos en forma artesanal a partir de vidrio reciclado, vende tanto en el mercado local como internacional, está ubicada en la comunidad de Cantel, Quetzaltenango a la que apoya en proyectos de salud e infraestructura.



Es el momento de seleccionar el nombre de la empresa, ponerle un nombre que la identifique y que la diferencie de otras empresas sociales. Este debe ser descriptivo, llamativo, claro y original.

Debe verificarse, tanto en el Registro Mercantil, como en el Registro de la Propiedad Intelectual que el nombre seleccionado no esté ya registrado, o haya nombres similares registrados, ya que esto podría ocasionar que se rechazara el registro de la empresa.



Es necesario tomar en cuenta la dinámica competitiva en el sector industrial en el que va a participar la empresa social, considerar la competencia en el mercado actual, la entrada de posibles competidores directos o con productos sustitutos las características principales de los clientes y proveedores.

Puede tomarse como base para el análisis el modelo de Michael Porter, que se muestra en el anexo 3, este modelo considera la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores que están actualmente en el mercado, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores y por último la amenaza de productos sustitutos.

Deben establecerse las ventajas competitivas, estas son ventajas que tiene la empresa social con relación a otras empresas, para constituirse en una ventaja competitiva las ventajas identificadas debe ser difíciles de imitar, defendibles, sostenibles y percibidas por el cliente.

Una ventaja competitiva de MABELI es la experiencia que tienen en la utilización de plantas medicinales como base para fabricar medicinas y otros productos. En el caso de COPAVIC es el conocimiento que tienen los artesanos en la fabricación de vidrio soplado.



Una ventaja competitiva de la empresa social puede ser la preferencia en algunos mercados, especialmente en Europa, por productos y servicios que provienen de empresas que benefician a las comunidades, que tienen un trato justo para sus colaboradores. Existe el sello “Fair Trade” que certifica que el producto o servicio cumple con estos criterios.



#### 4 Definición de la misión y los objetivos

La misión establece la razón de ser de la empresa social, constituye metas y articula valores, deben establecerse los grupos de interés, quien o quienes son los beneficiarios o grupos de interés, las personas que en definitiva reciben los servicios de la empresa social. Entre los que están los grupos internos como los miembros de la comunidad, los colaboradores y los externos como los clientes y proveedores.

La misión de MABELI es “Satisfacer las necesidades estéticas de la población, poniendo a su disposición productos medicinales, alimenticios, para la belleza y limpieza, elaborados con materias primas naturales, haciendo uso de tecnología avanzada y respetando los principios básicos de la vida, expresados desde siempre en la cosmovisión maya. Nuestro aporte se orienta al combate de la pobreza, a través del comercio justo con socios y socias de la región, generando fuentes de trabajo para jóvenes del área rural y trabajo indirecto mediante su sistema de comercialización”.

Los objetivos son los propósitos que se persiguen, en función de los recursos de los que se dispone. Es la situación que se desea obtener mediante la aplicación de los recursos y las acciones previstas. Deben redactarse comenzando con un verbo en infinitivo y deben ser medibles, claros y alcanzables en un tiempo definido.





Deben considerarse objetivos tanto económicos como sociales y ambientales:

- 1 Aprovechar el uso de recursos locales (materias primas, recursos naturales, conocimiento previo de los miembros de la comunidad) y de la capacidad instalada
- 2 Brindar una oportunidad de trabajo a las personas de la comunidad o personas con riesgo de exclusión.
- 3 Cuidado y conservación del ambiente.
- 4 Destino de las utilidades, reinversión en la misma empresa.
- 5 Ayudar a elevar la productividad y la competitividad de la comunidad
- 6 Proveer a la comunidad de algún producto o servicio con el que actualmente no cuenta.
- 7 Ayudar a elevar la productividad y la competitividad de las comunidades
- 8 Crear riqueza en beneficio a la comunidad

Al establecer los objetivos debe de tenerse en mente el beneficiario o el cliente final del producto o servicio, para asegurar que el producto o servicio provea el beneficio esperado y tenga aceptación en el mercado.

### 5 Plan de mercadeo

La importancia del plan de mercadeo radica en centrar los objetivos de la empresa social en el beneficiario o cliente, además que permite establecer las estrategias que ayudan al logro de los objetivos y aumentar la preparación de la empresa social al cambio. La actividad de mercadeo de una empresa social consiste en determinar las necesidades y los deseos del mercado meta y satisfacerlos de forma más eficaz que los competidores.



### Investigación de mercado

- a** Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con clientes, competidores y otras fuerzas del mercado. La investigación de mercado es imprescindible porque todo el proceso de mercadeo, desde que se decide crear un producto o servicio hasta que llega al beneficiario o consumidor final, debe partir del conocimiento de los deseos de compra del consumidor final.

Puede servir de base para actuar en las siguientes áreas:

- 1 Conocer las necesidades de una comunidad específica.
- 2 La aceptación que pueden tener los productos tradicionales de la comunidad en los diferentes mercados.
- 3 Los gustos y preferencias del consumidor para re diseñar el producto de acuerdo al mercado. Por ejemplo los tejidos de San Juan La Laguna, Sololá, han incorporado diseños de acuerdo a los gustos del mercado europeo.
- 4 Conocer a la competencia, que vende, a que precios, cual es su ventaja competitiva, sus fortalezas y debilidades.
- 5 Realizar previsiones y fijar objetivos de ventas más realistas y viables.



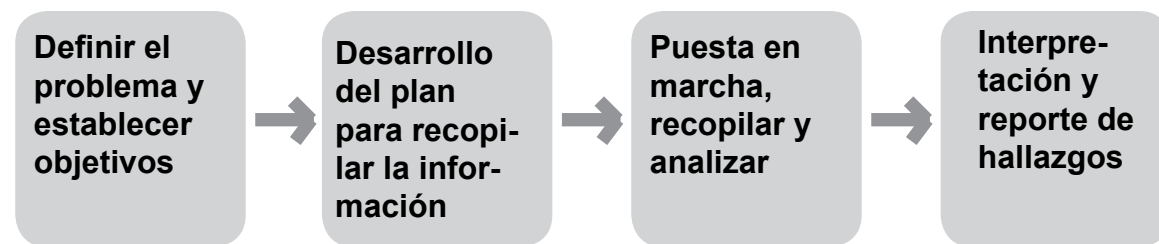
Beneficios de realizar una investigación de mercado:

- 1 Definir el producto (qué me quieren comprar).
- 2 Guía para la comunicación con los clientes, actuales y potenciales (qué quiere escuchar).



- 3 Definir el precio (cuánto está dispuesto a pagar).
- 4 Definir puntos de venta (en dónde quiere el producto).
- 5 Diseñar campaña efectiva de mercadeo.
- 6 Identificar oportunidades y amenazas.
- 7 Minimizar riesgos.
- 8 Evaluar resultados.

La realización del estudio de mercado implica un proceso, el cual se describe a continuación:



La información puede obtenerse de diversas fuentes:

	INTERNAS	EXTERNAS
PRIMARIAS	Estadísticas de ventas Información de Clientes Datos técnicos de producción	Grupos focales Encuestas Entrevistas de profundidad Observación
SECUNDARIAS	N/A	Bases de datos Revistas especializadas Entidades oficiales

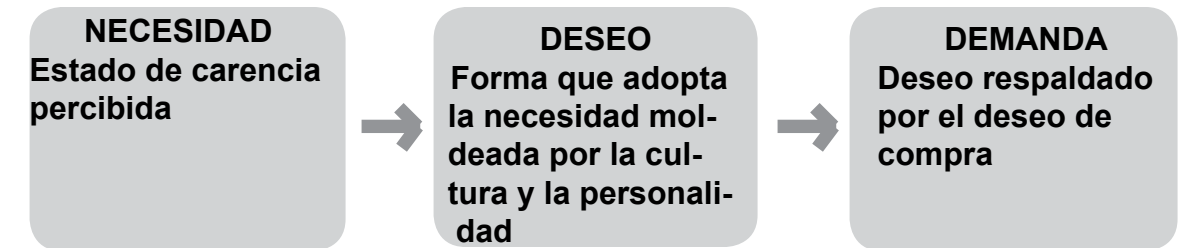
### El mercado

**b** Si el producto o servicio que provee la empresa social va a ser destinado al mercado externo deben considerarse los conceptos que se presentan a continuación.

El mercado es un grupo de consumidores con necesidades e intereses comunes, con



poder adquisitivo y disposición para comprar. Hay varios factores que intervienen en el proceso de compra:



El conocimiento de este proceso le permite a la empresa influir en la decisión de compra del cliente.

La segmentación de mercado es el proceso de división del mercado total en grupos relativamente homogéneos e consumidores, los cuales presentan características, comportamiento y necesidades semejantes. Cada segmento de mercado puede ser el objetivo de la oferta de productos con apariencia, diseño y calidad específicos. Hay diferentes criterios para segmentar el mercado:

- Demografía: clasificar de acuerdo a características como edad, género, ingresos, grupo étnico y ocupación.
- Geografía: clasificar de acuerdo a su ubicación, país, estado, región o ciudad.
- Psicología: clasificar de acuerdo con su comportamiento, ideas, intereses, opiniones, actividades, motivaciones, actitudes y estilo de vida.
- Economía: nivel socio económico de las personas.

Luego de identificar los segmentos de mercado debe elegirse el mercado meta, que está conformado por un grupo de consumidores específico que se va a atender, esto permite actuar estratégicamente. En el anexo 4 se presentan algunas estrategias de posicionamiento de acuerdo al mercado meta.

En un inicio el mercado meta de MABELI eran las empresas farmacéuticas y de belleza, ubicadas en Guatemala, que utilizaban los productos de MABELI como materias primas bajo el concepto "MABELI Inside".



### Tamaño del mercado

**C** Debe establecerse la población beneficiaria o consumidora de los productos o servicios de la Empresa social, es recomendable partir de lo general a lo específico. Debe conocerse la estacionalidad de la demanda, por ejemplo productos escolares, agroquímicos y fertilizantes que se utilizan en el inicio de la cosecha.

### Definición de la competencia

**d** Empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo un mismo producto o servicio. Existe competencia directa, estas son las empresas que venden un producto igual o casi igual y lo venden en el mismo mercado y competencia indirecta, empresas que intervienen de forma lateral en el mercado, buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

Características del Producto	Imagen de la marca	Promoción
Años en el mercado	Planes de crecimiento	Relación precio/calidad
Ventajas competitivas comparativas	Canales de distribución	Volumen de venta

### Mezcla de mercadotecnia

**e** Conjunto de variables controlables que la empresa social combina para provocar la respuesta deseada en el mercado meta, se conoce como las cuatro P's, precio, producto, plaza y promoción. El objetivo de las decisiones sobre estos parámetros es concretar los esfuerzos en el mercado meta a fin de crear valor y recibir una respuesta positiva de los clientes potenciales.

#### 1. Producto/Servicio

Cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Además de bienes y servicios incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas. La empresa social debe definir los productos de acuerdo a lo que el mercado le quiere comprar o a lo que el beneficiario espera recibir.

La mayoría de empresas no ofrecen un producto sino una mezcla de productos que se



dividen en líneas de productos.

En la estrategia del producto el fin de la empresa consiste en conseguir el producto sea diferenciado por el comprador de los productos de las empresas competidoras, y así volverlos más deseables para el mercado meta. Para esto se debe considerar:

- 1 Producto esencial: Servicios o beneficios intrínsecos al adquirir el producto
- 2 Producto real: Partes de un producto, estilo, características materiales, empaquetado, calidad y marca que se combinan para hacer llegar al cliente el beneficio
- 3 Producto ampliado: Servicios y beneficios adicionales que se ofrecen al cliente, garantía, servicio de instalación, servicio de mantenimiento, transporte, facilidades de pago.

#### 2. Precio

Valor de mercado de los bienes o servicios, medido en términos de lo que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos. El precio es un factor determinante en la decisión de compra y una de las variables que genera utilidad. En algunas ocasiones el precio es el único elemento que hace diferencia entre competidores.

Una consideración importante en la empresa social es que el precio del producto o servicio puede ser menor que el precio de mercado, incluso podría no tener precio para el beneficiario. Dado que la venta del producto representa el principal ingreso para la empresa social si se establece, dar el producto al beneficiario sin costo, o a un precio inferior del necesario para cubrir los costos de la empresa, la empresa social deberá buscar fuentes alternativas de financiamiento. Estas pueden ser a través de organizaciones internacionales que apoyan el desarrollo comunitario, de préstamos blandos (con bajos intereses) en las instituciones bancarias, de donaciones, entre otras.

Para la fijación de precios deben considerarse los siguientes factores:

- 1 Determinar los objetivos para la fijación del precio, por ejemplo, brindar a la comunidad productos o servicios a un precio menor al de la competencia. Es el caso de Grameen y Danone, empresa de Bangladesh cuyo objetivo principal es



poner a disposición del mercado productos a precios bajos para poder proveer a la comunidad de un alimento sano a un precio accesible.

- 2 Aumentar las ventas, mejorar la participación en el mercado, aumentar las utilidades
- 3 Análisis de costos
- 4 Análisis del mercado – precios de la competencia  
Definir la estructura del precio – precios a mayoristas, detallistas consumidor final
- 5 Valor percibido – se asocia calidad con precio, un precio bajo hace que el producto se perciba de baja calidad.
- 6 Reglamentación gubernamental – protección al consumidor
- 7 Formas de pago y tiempo de crédito

**3. Plaza/Canales de Distribución**

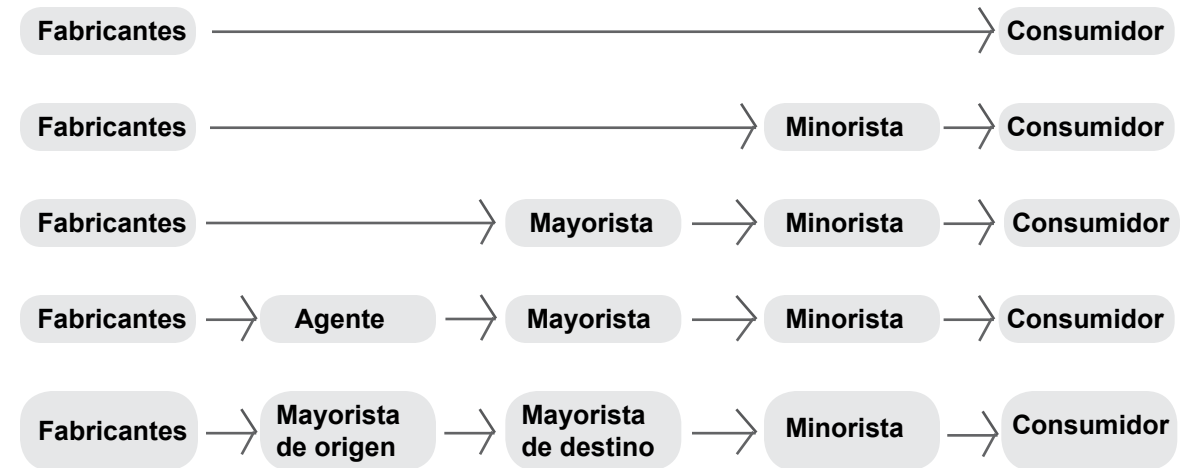
Función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo. Incluye el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados.

Hay diferentes tipos de canales de distribución:

- 1 Distribución directa: es aquella en la que no existen intermediarios. La mayoría de servicios se entregan a través de este canal, pues requieren un contacto directo proveedor/ usuario.
- 2 Distribución indirecta: existen uno o más intermediarios, estos pueden minoristas o detallistas y mayoristas.



**Mercados de consumo**



La asociatividad entre pequeños productores ha sido una forma utilizada para la distribución de los productos en el área rural, lo que permite aprovechar la economía de escala al poder distribuir mayores volúmenes y mejorar la capacidad de negociación con los actores dentro del canal de distribución.

Deben considerarse factores como la localización de almacenes propios o arrendados, el carácter perecedero de los productos, la estacionalidad de la producción, la estacionalidad de la demanda y el sistema de transporte.

En la elección del canal de distribución debe considerarse el costo asociado, por lo general la Empresa social no cuenta con los recursos para contratar una amplia fuerza de ventas, suficiente para vender de forma directa a los consumidores o construir centros de almacenamiento y distribución. Esto lo ilustra el caso de COPAVIC quienes empezaron a exportar a Oceanía y a Nueva Zelanda, pero dejaron de hacerlo por no tener los canales de distribución adecuados.

La asociatividad entre pequeños productores ha sido una forma utilizada para la distribución de los productos en el área rural, lo que permite aprovechar la economía de escala al poder distribuir mayores volúmenes y mejorar la capacidad de negociación con los actores dentro del canal de distribución.

Deben considerarse factores como la localización de almacenes propios o arrendados, el carácter perecedero de los productos, la estacionalidad de la producción, la estacionalidad de la demanda y el sistema de transporte.



En la elección del canal de distribución debe considerarse el costo asociado, por lo general la Empresa social no cuenta con los recursos para contratar una amplia fuerza de ventas, suficiente para vender de forma directa a los consumidores o construir centros de almacenamiento y distribución. Esto lo ilustra el caso de COPAVIC quienes empezaron a exportar a Oceanía y a Nueva Zelanda, pero dejaron de hacerlo por no tener los canales de distribución adecuados.

La pérdida de control sobre cómo, donde y cuando se vende el producto también debe de considerarse. Los canales de distribución muy largos significan menos control para los empresarios.

**4. Promoción**

Es la forma que la empresa social utilizará para comunicarse con sus clientes y beneficiarios, intermediarios o mercados potenciales. La pregunta no es si se debe tener promoción, sino cuanto invertir y en que formas. El programa total de comunicación de una empresa es la mezcla de promoción.

- 1 Publicidad: su objetivo principal es el de informar a los consumidores sobre las características de un producto o servicio y persuadir para que lo adquieran. Elaboración de afiches, folletos, anuncios en radio, prensa, televisión, creación de sitio web, vallas publicitarias. Tiene la ventaja de que llega a muchos consumidores.
- 2 Venta Personal: fuerza de ventas, tienen influencia directa en los compradores.
- 3 Promoción de ventas: participación en ferias, degustaciones, demostraciones, descuentos, muestras gratis, regalos, entre otros.
- 4 Relaciones públicas: el objetivo principal es transmitir una buena imagen de la empresa social y sus productos, incluye boletines de prensa, conferencia de prensa, apoyo a eventos especiales.

Debe diseñarse la imagen de la empresa social y el mensaje que se va a transmitir, para la empresa social es importante hacer notar el valor agregado de que al consumir sus productos o servicios se beneficia determinada comunidad (Fair Trade).



**6 Plan de operaciones**

El sistema de operaciones se ocupa de la transformación y crea valor para los clientes y para otras partes interesadas. Una de las principales tareas del establecimiento de una empresa social es el montaje de su sistema de operaciones, para ofrecer los productos y servicios concebidos por la función de mercadeo. Deben definirse las características del producto o servicio y las tecnologías a aplicar en su producción, así como los métodos para su control.

**Enfoque de sistema**

- a Permite ver a la organización como un ente integrado, conformado por partes que se interrelacionan entre sí que se desenvuelve en un entorno determinado.



**Diseño del Producto**

- b El producto debe definirse en función de la necesidad que satisface, en el plan de mercadeo se estableció el producto que va a ofrecerse al mercado, ahora debe definirse en términos técnicos, dimensiones, materiales, colores, tolerancias. Debe cuidarse de no aumentar el costo añadiendo características al producto que no aumentan el valor percibido para el cliente o por el beneficiario del servicio.

**Descripción del Proceso de Producción**

- c Debe identificarse si va a ser una producción continua, productos con características iguales, producidas de acuerdo a una estimación de la demanda o producción discreta, personalizada para cada cliente, fabricada bajo pedido.

Se deben identificar las operaciones necesarias para llevar a cabo la producción y su secuencia y puede utilizarse un diagrama de flujo, el cual es una representación grafica de los pasos que deben seguirse para realizar un proceso, partiendo de una entrada, luego de realizar una serie de acciones se llega a una salida. En el anexo 5 se presenta la simbología que puede utilizarse para la elaboración del diagrama de flujo.





**Identificación de equipo e insumos**

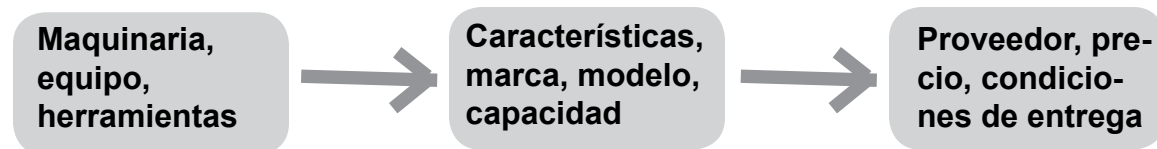
**d** La cantidad de equipo e insumos determina la capacidad instalada que tendrá la empresa social (definida por la cantidad de unidades que el sistema puede entregar en un periodo determinado), ésta está dada por el volumen planeado de operaciones y de las perspectivas de crecimiento. Es necesario establecer si se poseerá el sistema de producción o se sub contratara el proceso de transformación.

En el proceso de planificación de MABELI, estas fueron unas de las consideraciones que plantearon, el maquilar a través de terceros (sub contratar) o desarrollar su propia fábrica de producción, ellos optaron por la segunda opción.

Es necesario hacer una estimación de los insumos y materias primas que se requerirán para la fabricación del producto o para brindar el servicio,



Debe definirse la maquinaria, herramienta y el equipo que se utilizaran en el proceso de producción y estimar el costo de cada uno de ellos.



Un ejemplo de esto se tiene en el caso de COPAVIC quien estableció que el contar con un horno era indispensable para su proceso de producción por lo que buscaron financiamiento para la compra de ladrillos refractarios para construirlo.

Personal que se requerirá para el proceso productivo, técnicos, auxiliares, supervisores. La empresa social debe considerar el uso intensivo de mano de obra versus la mecanización, para poder ofrecer oportunidades de trabajo a la comunidad, es necesario evaluar la contratación de personas que normalmente son excluidas (por sexo, edad, educación, entre otras), del mercado laboral. Definir la cantidad y el costo de este recurso.



Establecer la ubicación física de la empresa, la macro localización y la micro localización, al ubicar el lugar físico en el que estará la empresa debe considerarse el diseño de producción, en el que quepa la maquinaria que se va a utilizar, haya lugar suficiente para almacenar el producto, tenga acceso adecuado para los colaboradores, considerar los negocios vecinos pues pueden generar contaminación y riesgo para la empresa. Hay que considerar si es necesario hacer remodelaciones, si hay espacio para ampliaciones.

**Cronograma de realización de las obras**

**e** Es necesario listar todos los elementos, considerando su fecha de inicio y estimar el número de unidades de tiempo (días, semanas o meses) que se requerirán para llevar a cabo el montaje de obras físicas, la compra de equipo y maquinaria, realizar la capacitación e inducción del personal de producción. Un diagrama de Gantt es una herramienta útil para presentar esta información.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	COSTO Q	RESPONSABLE
ACTIVIDAD 1								
ACTIVIDAD 2								
ACTIVIDAD 3								

**Cadena de Valor**

**f** La cadena de valor es una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas o entidades. Proporciona una visión ampliada y sistémica de la función de operaciones de la empresa, está comprendida por las actividades primarias (eslabones que agregan valor), que vinculan a una empresa con sus proveedores, distribuidores y clientes, y por las actividades de apoyo, gestión de recursos humanos, desarrollo técnico y tecnológico, entre otras.

En el siguiente grafico se ejemplifica la cadena de valor de MABELI, en la que se integran los pequeños productores, pasando por la fabricación llegando a los distribuidores.





Actividades de apoyo	Infraestructura y equipo de producción del laboratorio					Margen
	Administración de recursos humanos: capacitación de productores					
	Desarrollo técnico y tecnológico					
	Proveeduría					
	Siembra y cosecha de plantas medicinales	Procesamiento de las plantas	Creación de esencias y extractos	Producción de valor agregado (cosméticos, alimentos, medicinas y productos de limpieza)	Comercialización y servicio post venta	
	Actividades primarias					

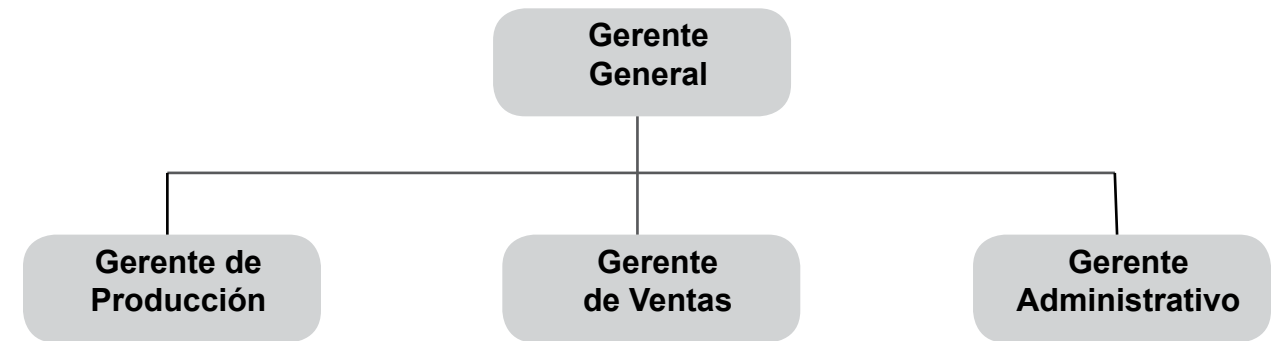
Encadenamiento productivo de Mabeli, S.A.

## 7 Plan Administrativo

### Organización

**a** En el diseño de la organización de una empresa social se requieren consideraciones especiales ya que debe ser un modelo democrático, participativo, incluyente, que difiere de la empresa tradicional.

Deben analizarse las diferentes funciones de la empresa, transformándolas en departamentos, definir las responsabilidades y diseñar la estructura organizativa. El organigrama es la representación grafica de la estructura organizativa, permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas.



Debe considerarse a partir de la estructura más pequeña e ir agregando puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa. Debe acompañarse de la descripción de puestos y funciones, en los que se establece el objetivo principal del puesto, las competencias que debe tener la persona para poder desempeñarlas y las funciones que debe desempeñar. En este análisis debe incluirse el rango salarial de cada posición y la forma de contratación (personal “outsourcing”, por contrato) y remuneración (fija o variable).

Frecuentemente la Empresa social reporta a una junta directiva, que reporta al órgano máximo que es la asamblea general.

### Marco Legal

**b** Debe definirse la forma jurídica que adoptara la Empresa social, considerando las ventajas y desventajas que cada modalidad presenta. Al establecerse como una empresa mercantil, la empresa social estará sujeta al pago de impuestos. Si se constituye como cooperativa, tiene limitaciones en la distribución de dividendos y debe dar una parte de sus ingresos a la Federación de Cooperativas. Por otro lado, si se establece como una asociación tiene dificultad para realizar la actividad comercial pues no está autorizada a realizar operaciones de compra/venta.

Dado que no hay un marco legal específico que regule a la empresa social debe analizarse, dentro de las figuras que existen la que más se adecue a la empresa social que se está constituyendo.

MABELI se constituye como una Sociedad Anónima, siendo la única opción que permitía la participación comunitaria, mientras que COPAVIC se constituyo como una cooperativa, recibiendo el apoyo de INACCOOP.

## Marco Tributario

**C** Dependiendo del marco legal se establecen las responsabilidades tributarias de la empresa social, dentro de las que se encuentran:

- Impuesto al Valor Agregado IVA.
- Previsión Social – afiliación al IGSS al tener 3 o más trabajadores.
- Impuesto sobre la renta ISR, este puede ser general u optativo.
- Impuesto de solidaridad ISO.

## 8 Plan Financiero

Es conveniente hacer una proyección financiera a cinco años, que permita evaluar la posición de la empresa social en este periodo. El Plan Financiero se convierte también en una herramienta para el análisis de sensibilidad, como afecta la inflación, el tipo de cambio, si bajan las ventas, entre otros factores.

### Inversión Inicial

**a** Debe detallarse los recursos monetarios que serán necesarios para cubrir la compra de maquinaria, equipo y herramienta determinados en el Plan de Producción, así como el inventario mínimo de mercadería o materia prima que se requiere para el inicio de las operaciones, incluye los gastos de constitución de la empresa social así como una provisión de capital de trabajo para cubrir los costos fijos durante el tiempo que no se alcanza el volumen de ventas necesario para cubrirlos.

Deben considerarse los costos en los que se incurrirá por el uso de las instalaciones antes de iniciar la operación de la empresa social, puede crearse una cuenta de “perdidas pre operativas” y absorberse en el primer año de operación.

## Estructura del Financiamiento

**b** La empresa social deberá buscar recursos para llevar a cabo su misión. El plan de negocios en sí constituye una herramienta que la empresa social puede utilizar para conseguir el financiamiento externo. En la empresa social el conseguir financiamiento se convierte en una actividad tan importante que muchas veces requiere crear una posición para gestionarlo.

### Proyección de Ingresos

**c** De acuerdo a la demanda establecida en el Plan de Mercadeo y a la capacidad instalada definida en el Plan de Producción debe establecerse una proyección de ingresos para los cinco años, debe estimarse un crecimiento basado en el estudio de mercado y el análisis de la demanda.

### Cálculo de Depreciaciones

**d** La depreciación es una reducción anual del valor de un activo, esta se da por el uso, el paso del tiempo y la obsolescencia. El cálculo se hace en relación al deterioro que sufre el activo y a la vida útil esperada.

### Estado de Resultados

**e** Estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado, durante la cual deben identificarse los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo.

Muestra si hubo pérdida o ganancia en un periodo determinado. Presenta un resumen ordenado de los ingresos y los gastos de la empresa.

### Amortización del Financiamiento

**f** Reducción gradual de una deuda a través de pagos periódicos. Debe considerar el pago de intereses y los gastos financieros.

### Flujo de Efectivo

**g** Permite planear acciones que involucran recursos financieros, permite analizar el



origen y la aplicación de los fondos. La finalidad de los negocios es generar un flujo de dinero positivo y con ellos lograr utilidades.

Deben considerarse las aportaciones de los miembros de la comunidad, así como financiamiento blando (con bajos intereses), obtenido de organizaciones que apoyan el desarrollo comunitario o de instituciones bancarias.

### **Punto de Equilibrio**

**h** Es el punto dentro de una organización en el cual se tiene un valor absoluto de resultados, entre ingresos y gastos igual a cero, que no se tienen pérdidas ni ganancias. En el análisis financiero de la empresa tradicional el estar en el punto de equilibrio hace que el negocio no sea atractivo, pero, en el análisis financiero de la empresa social, existen indicadores sociales que son iguales o más importantes que los financieros que deben considerarse al hacer el análisis.

### **Evaluación Financiera**

**i**

#### **1. Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMAR)**

Es la tasa de rendimiento mínima aceptada por el inversionista, considera factores como la inflación, la tasa activa promedio del Banco de Guatemala y una tasa de riesgo o premio por riesgo.

#### **2. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Es la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) o Valor presente neto (VPN) es igual a cero. A mayor TIR mayor es la rentabilidad. El TIR se compara con el TMAR y si es mayor, se acepta la inversión, en caso contrario se rechaza.

#### **3. Valor Actual Neto**

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Actualiza mediante la TMAR los flujos de caja y, al restarle la inversión inicial, se obtiene el valor neto del proyecto. El proyecto se acepta si el VAN es mayor que cero. Si VAN es igual a cero deben considerarse otros factores para aceptar o rechazar la inversión.



### **Balance General**

**j** Refleja la posición financiera de la empresa en un determinado momento, está constituido por el activo y el pasivo más patrimonio neto. Presenta una fotografía de la empresa en un momento determinado.

Es un estado financiero básico que muestra los montos del activo, pasivo y capital, a una fecha específica. Es una fotografía clara y sencilla de los que los entes económicos tienen en la fecha en que se elaboran.

### **Contabilidad de Costos**

**k** Permite establecer el costo de elaboración de productos o prestación de servicios. Debe diferenciar los gastos que son desembolsos que no están directamente relacionados con la fabricación del producto, por ejemplo gastos de ventas o de administración y costos, que son los desembolsos que tienen relación con el proceso de producción.

Por su relación con las ventas los costos se clasifican en:

- 1** Fijos: Se mantienen inalterados, dentro de ciertos límites, al margen de las variaciones de las ventas, por ejemplo la renta del edificio, las primas de seguros, servicios como luz, agua, teléfono.
- 2** Variables: Cambian directamente de acuerdo con el cambio en el volumen de ventas, por ejemplo la materia prima, comisiones sobre venta, salarios pagados por destajo.
- 3** Totales: es la suma de los costos fijos más los costos variables.

### **9 Control**

Es necesario que la empresa social cuente con indicadores que evidencien los logros de la gestión, considerando la cantidad, la calidad y el tiempo.



- 1 Evaluación de Desempeño: debe desarrollarse un instrumento para medir el desempeño de los colaboradores, estableciéndose estándares de desempeño.
- 2 Indicadores de Producción:
  - o Productividad
  - o Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, debe medirse en un periodo de tiempo establecido. Relaciona insumos con productos y facilita visualizar los resultados de la gestión del presupuesto.
- 3 Calidad de Conformidad
- 4 Cumplimiento de Planes de Producción
- 5 Indicadores Económicos
  - o Rentabilidad
  - o Relación costo beneficio
  - o Cumplimiento de presupuestos
- 6 Indicadores Sociales
  - o Indicadores de impacto, miden los cambios que se esperan lograr al final del proyecto.
  - o Indicadores de efecto, miden los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto.
  - o Indicadores de cumplimiento, miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto.



# V PREGUNTAS FRECUENTES

## ¿Qué es una empresa social?

Son las organizaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos. La característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social.

## ¿Cuáles son los beneficios de una empresa social?

Genera beneficios para la comunidad, no excluye a la población rural, promueve la conservación del ambiente, genera fuentes de empleo para la población socialmente afectada y, entre otros, reinvierte las ganancias en beneficio de la comunidad.

## ¿Quiénes pueden establecer una empresa social?

Todo grupo organizado, que desee aprovechar un recurso disponible, satisfacer una necesidad insatisfecha de la comunidad, agregar valor a los productos de la comunidad.

## ¿Cuáles son los recursos necesarios para establecer una empresa social?

Se debe contar con un facilitador o técnico externo y seguir los lineamientos planteados en este manual en el capítulo PLAN DE NEGOCIOS.

## ¿Existen casos exitosos de empresas sociales en otros países?

Si, especialmente en España e Italia, países en los que se han creado instituciones para apoyar el desarrollo de estas.

## ¿Cuál es el destino de las utilidades de la empresa social?

Generalmente se reinvierten en la misma compañía o en la comunidad.

## ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la empresa social?

El financiamiento puede provenir de fondos propios, aportaciones de los miembros de la comunidad, préstamos bancarios o donaciones de organizaciones que apoyen el desarrollo de empresas sociales.

**¿Qué es un plan de negocios?**

Es un documento escrito que permite establecer los objetivos y reúne información sobre la comunidad, los recursos, el mercado y los costos para evaluar la factibilidad (que es posible llevarlo a cabo) técnica y económica, además de indicar los lineamientos generales para poner en marcha la empresa social.

**¿Es necesario tener información sobre la comunidad para elaborar un Plan de Negocios?**

Si, ya que el plan de negocios busca aprovechar los recursos disponibles en la comunidad, tales como materias primas, mano de obra calificada, procesos productivos, recursos naturales, entre otros. Así como las necesidades específicas de la comunidad, carencia de productos o servicios específicos.

**¿La empresa social se rige por el marco legal y fiscal del país?**

Si, la empresa social debe cumplir con las responsabilidades legales y fiscales vigentes en el país, las mismas que una empresa tradicional.

**¿La empresa social puede exportar sus productos o servicios?**

Si, para eso debe diseñar el producto o servicio de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado de exportación y conocer y cumplir los requisitos para exportar.

**VI BIBLIOGRAFÍA**

**Libros**

1

Alcaraz, R. Espiritu emprendedor. México: McGraw-Hill. 2006, 245pp.

Amaru Maximiano, Antonio C.; Administración para emprendedores, México, Pearson, 2007, 239pp.

Irías Girón, Juan Miguel Catalogo de términos utilizadas en administración financiera y administración tributaria, abril del 2002, 57pp.

Kotler, P. & Armstrong, G.; Marketing. (10a. ed.) México: Prentice Hall, 2000, 768pp

**2 Sitios de Internet**

Burlastegui, Marissa INTRODUCCION AL CONCEPTO DE EMPRESA SOCIAL Y SU IMPORTANCIA EN LA CONSTRUCCION DE LA CIUDADANIA, Argentina [Sitio de internet] <http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/BURLASTEGUI00.pdf>

Cooperación empresarial española de la economía social [Sito de internet] <http://www.cepes.es> octubre 2010

Christian Tiscornia, Amartya, Argentina, La Empresa Social, el cuarto sector [Sitio de internet] <http://www.codigor.com.ar/empresasocial.htm>, octubre 2010

David Smallbone, Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University Business School, Middlesex University, The Burroughs, RESEARCHING SOCIAL ENTERPRISE, FINAL REPORT TO THE SMALL BUSINESS SERVICE [Sitio de internet] Inglaterra, <http://www.bis.gov.uk/files/file38361.pdf>, Octubre 2010

Edgar Sinuhé Esquinca Barriga, La empresa social: ¿cura o paliativo para la pobreza? [Sitio de internet] México <http://confines.mty.itesm.mx/articulos9/EsquincaE.pdf>, Octubre 2010

Fundación AGER, MABELI, S.A. [Sitio de Internet ] Guatemala <http://www.agerguatemala.org/Default.aspx?alias=www.agerguatemala.org/mabeli>, octubre 2010

Jaime Gallo Camacho, FONAES Las empresas sociales y sus factores de éxito, [Sitio de internet] <http://www.liderempresarial.com/num129/13.php>, octubre 2010

Joan Ramón Sanchis Palacio y Amparo Melián Navarro, Emprendedurismo social y nueva economía social como mecanismos para la inserción [Sitio de internet] <http://www.uv.es/motiva2/Ponencias%20Motiva2009/docs/51.pdf>, consulta octubre 2010

PRONACOM, casos de éxito, MABELI [en línea] Guatemala [http://www.pronacom.org/web/images/stories/mabeli\\_s\\_a.pdf](http://www.pronacom.org/web/images/stories/mabeli_s_a.pdf), octubre 2010







# VII ANEXOS



## 1 Factores del macro entorno

DEMOGRÁFICOS	Tamaño y crecimiento de la población	Edad media de matrimonio
	Estructura de la población	Tasa de natalidad
	Distribución geográfica	Tasa de mortalidad
	Densidad de población	Esperanza de vida
	Distribución por edades	Estructura étnico-racial
	Tendencia migratoria	Fragmentación de los mercados
ECONÓMICOS	Producto Nacional Bruto	Niveles de endeudamiento
	Renta per cápita	Patrones de gastos
	Inflación	Inestabilidad monetaria
	Tasa de desempleo	Tipo de interés
	Variaciones impositivas	Nivel de vida
	Niveles de ingreso	Acceso a medios de financiamiento
	Modelos de ahorro	Tenencia de la tierra
	Modelos de crédito	Disponibilidad de servicios básicos
POLÍTICOS	Nivel de estabilidad política	Protección de consumidores
	Regulación legislativa de los negocios	Regulación de precios
	Protección de empresas (subvenciones)	Organización de consumidores
		Organización comunitaria
CULTURALES	Contracultura	Orientación conservadora o liberal
	Visión sobre los demás	Culto a la juventud vs respeto a la vejez
	Deseo profundo de seguridad	
AMBIENTALES	Escasez de materia prima	Avance de la frontera agrícola
	Aumento de los niveles de Contaminación	Energías alternativas
	Papel del gobierno y de las ONG	Disponibilidad de recursos naturales

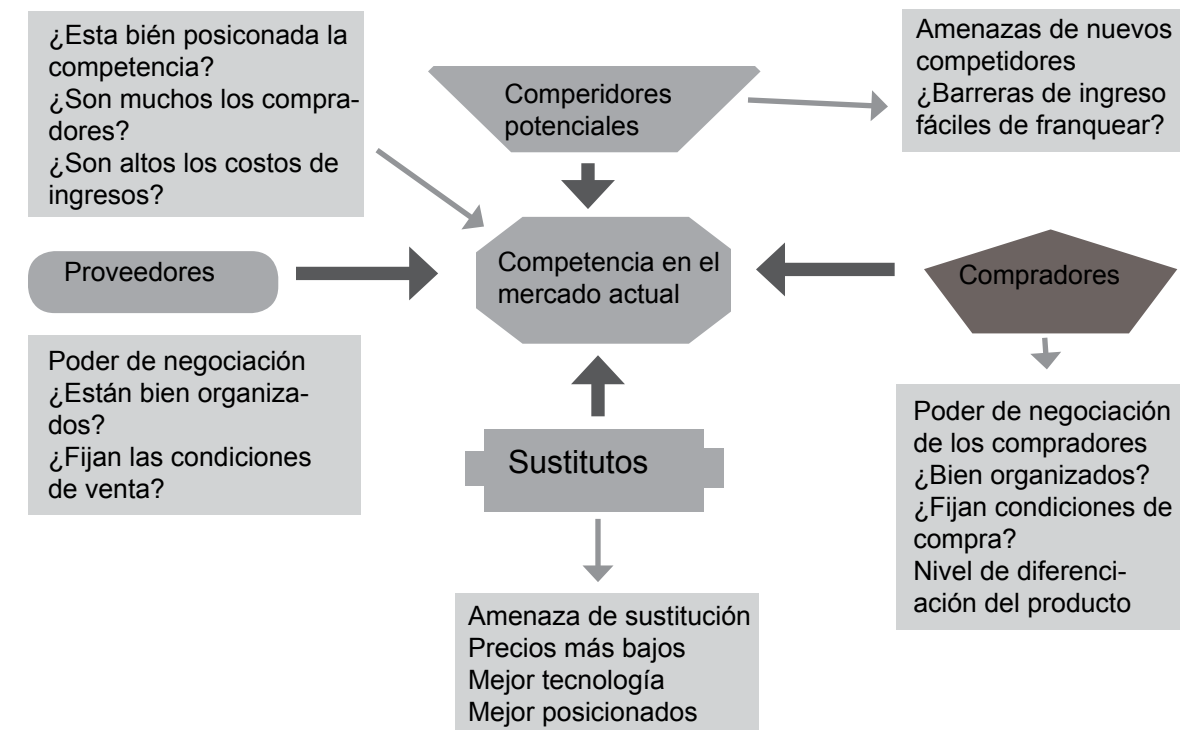
## 2 Criterios para evaluar las oportunidades de negocios

2

¿Está demostrado el interés para realizarlo? ¿La comunidad tiene experiencia en el tema? ¿Se vincula con otras problemas? (efectos secundarios) ¿Genera fuentes de trabajo para la comunidad?	¿Es posible realizarlo a corto plazo? ¿Es legal? ¿Se puede patentar? ¿Existe mercado para el producto o servicio que se desea ofrecer? ¿Utiliza recursos locales? ¿Hay mucha competencia?	¿Puede ser factible técnicamente? ¿Puede ser factible financieramente? ¿Existen posibilidades de expansión? ¿Es razonable en función de la inversión? ¿Contribuye a la protección y conservación del ambiente?
--	--	--

## 3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

3





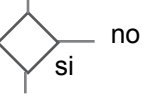






### 4 Estrategias de Mercado Meta

ESTRATEGIA DE MERCADO META	VENTAJAS	DESVENTAJAS
No diferenciada	Ahorros potenciales en los costos de producción/marketing	La compañía es más susceptible a la competencia Productos faltos de imaginación
Concentrada	Concentración de recursos Satisface mejor las necesidades del segmento definido Permite a los pequeños competir mejor con empresas más grandes Fuerte posicionamiento	Segmentos muy pequeños o cambiantes Los competidores grandes pueden vender más efectivamente al segmento
Multisegmento	Mayor éxito financiero Economía de escala en producción/marketing	Altos costos Canibalización

### 5 Símbolos del Diagrama de Flujo

Inicio - fin 	Rectángulo redondeado, indica el inicio o fin de un proceso.
Actividad 	Rectángulo dentro del cual se describe la actividad o proceso
Decisión 	Rombo que contiene pregunta, se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles, generalmente sí o no
Flujo 	Flechas que indican el flujo del proceso.
Conector 	Circulo que indica el fin o principio de una página que conecta con otra



### 6 Plan Financiero

PROGRAMA DE INVERSIÓN INICIAL				
Descripción	Cantidad	Valor Q.	Subtotal Q.	Total Q.
Mobiliario y equipo				
Maquinaria				
Utensilios				
Estudios y licencias				
Construcciones y remodelaciones				
Inventario de mercadería				
Capital de trabajo				
Total inversiones				

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	
Total inversiones	Q
(-) Aporte propio	
<b>Financiamiento externo</b>	Q

PROYECCIÓN DE INGRESOS (AÑO 1)			
Renglón	Cantidad	Precio unitario	Total
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			
<b>Total de ingresos</b>			



PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA CINCO AÑOS					
Renglón	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Porcentaje de crecimiento (10%)	1.0	1.10	1.20	1.30	1.40
Ingresos esperados					

CÁLCULO DE DEPRECIACIONES							
Descripción	Total depreciable	% anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mobiliario y equipo</b>		0.20					
Maquinaria		0.20					
Utensilios		0.25					
Estudios y licencias		0.20					
Construcciones y remodelaciones		0.05					
<b>Total anual</b>							

AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO					
	Saldo de capital	Amortización	Intereses	Saldo final	Total a pagar
Año 0	0.00		0.00	0.00	0.00
Año 1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Año 2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Año 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Año 4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Año 5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Totales</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>

ESTADO DE RESULTADOS					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>					
Ventas proyectadas					
<b>Egresos</b>					
<b>Costos directos</b>					
Producto 1					
Producto 2					
Producto 3					
<b>Subtotal costos directos</b>					
<b>Gastos de administración y venta</b>					
Nóminas					
Alquileres					
Energía eléctrica					
Servicio telefónico					
Depreciaciones					
<b>Subtotal gastos de administración</b>					
<b>Total costos directos y de administración</b>					
<b>Utilidad operativa</b>					
(=) Gastos financieros					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>					
Impuesto sobre la renta					
<b>Utilidad neta</b>					
<b>Utilidad acumulada</b>					



FLUJO DE EFECTIVO						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Saldo inicial</b>						
<b>Ingresos</b>						
Financiamiento						
Aporte propio						
Ventas						
Total de ingresos						
<b>Total disponible</b>						
<b>Egresos</b>						
<b>Egresos por inversión</b>						
Maquinaria, equipo y otras inversiones						
Total costos de inversión						
<b>Egresos por operación</b>						
Costos directos						
Gastos de administración						
Total de egresos de operación						
<b>Otros egresos</b>						
Impuesto sobre la renta						
Intereses sobre préstamos						
Amortizaciones de capital						
Total otros egresos						
Total de egresos						
Saldo en caja						
(+) Depreciación y amortizaciones						
Total						
(-) Saldo inicial						
(=) Flujo neto de efectivo						



DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Costos directos					
Costos de administración					
Otros egresos					
Margen de contribución					
% de margen de contribución					
<b>Punto de equilibrio en quetzales</b>					

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ACEPTABLE (TMAR)			
Fuente	% financiamiento	TMAR	Ponderación
Inversionista		0.3	0
Inflación		0.06	0
Financiamiento		0.15	0
<b>TMAR</b>			<b>0</b>

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	
Año 0	0.00
Año 1	0.00
Año 2	0.00
Año 3	0.00
Año 4	0.00
Año 5	0.00
<b>Valor actual neto</b>	<b>0.00</b>
<b>TIR</b>	



<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>Activo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Circulante					
Mobiliario y equipo					
Depreciación acumulada					
Inventario					
<b>Suma del activo</b>					
<b>Pasivo</b>					
Préstamos bancarios					
<b>Capital</b>					
Utilidades retenidas					
<b>Suma igual al activo</b>					