

LG-052

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:

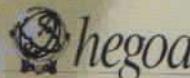
EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ETxebizitza eta Gizarte
Gaietako Saila
Gestión de Vivienda y Asuntos
Sociales

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y
ASUNTOS SOCIALES
Vinculacións de Asuntos Sociais
Dirección de Calentamiento y Climatización



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
NAZGARTEN LANDEZTA ETA GARAPENARI BURDINO IKASBETA INSTITUTUA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO · EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

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 Telf.: 02 320-3057 / 09 602-1415

Primera edición

Tiraje 2000 ejemplares

Reproducción autorizada si se cita la fuente

Quito, febrero 2008

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

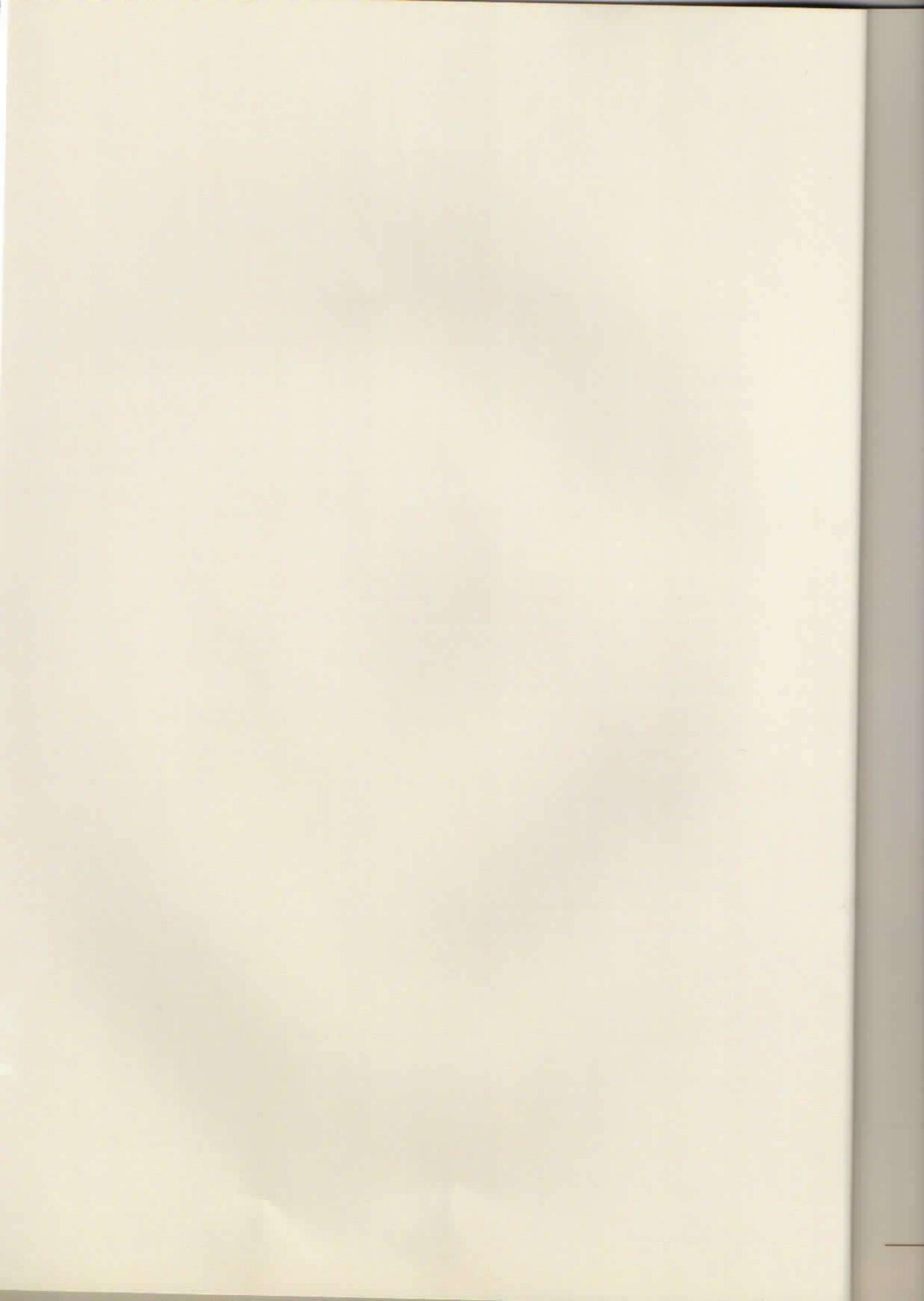
HEGOA

Bilbao
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

Vitoria-Gasteiz
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

ÍNDICE

Presentación	5
PARTE I	7
Introducción	7
PARTE II	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 III	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 IV	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
Anexo 3, Ejemplo del Plan de Negocios de la Operadora de Turismo "PURUHA RAZURKU" Cía. Ltda.	39



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, responsables de ventas y producción), pequeños productores con funciones de directivos o líderes de organizaciones económicas campesinas y, a técnicos de proyectos e instituciones privadas o públicas que apoyan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas asociativas rurales.

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 difundidas y utilizadas 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 está siendo utilizada 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 directivos y técnicos 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 los usuarios:

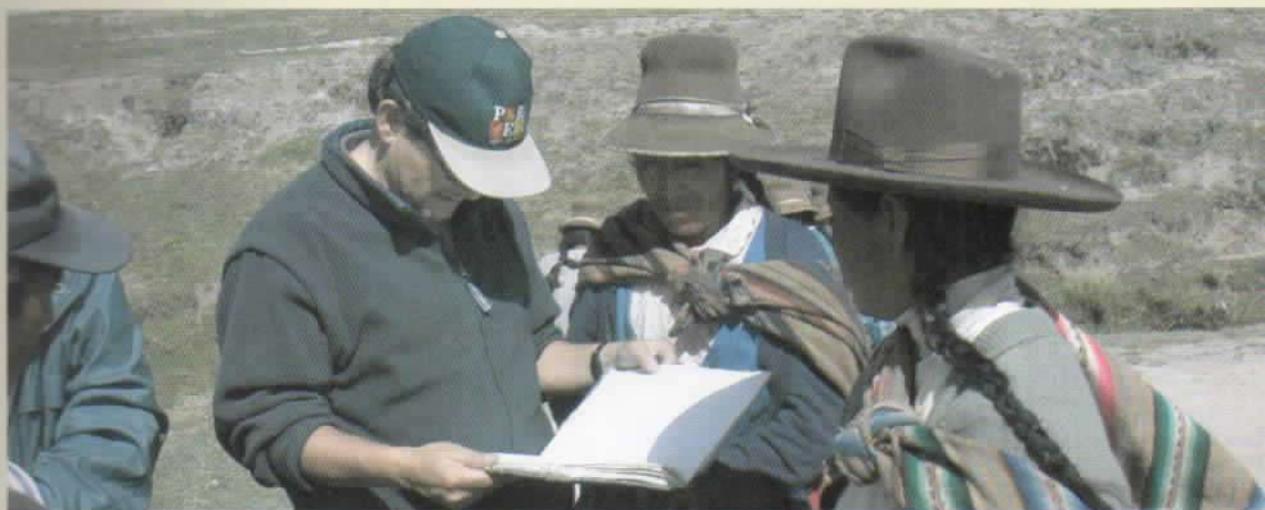
- Una mejor definición de la idea del negocio, los roles y la coordinación socios - empresa.
- La definición de metas de ventas, producción, resultados anuales y las estrategias para alcanzarlas.
- Un mayor empoderamiento de los directivos en la orientación y control de su empresa.

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

Equipo IC-Andes

PARTE I

1.1 INTRODUCCIÓN



Muchos esfuerzos conjuntos de pequeños productores e instituciones que los han apoyado durante años han derivado en la constitución y funcionamiento de Empresas Asociativas Rurales (EMAR's), llamadas también organizaciones económicas campesinas (OEC's)¹.

Estas iniciativas buscan mejorar los ingresos y el empleo de los pequeños productores campesinos, 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

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

económico de la plataforma regional RURALTER, concluido en 2005, se identificaron 10 factores clave:

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 en establecer un equilibrio entre: repartir beneficios a los socios vs 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 socios, directivos y equipo de gestión de la EMAR.
- Roles internos confusos (responsabilidades, atribuciones, funciones)
- Ideas del negocio vagas y desordenadas que no permite tener metas anuales concretas y específicas sobre ventas, márgenes, etc.
- Inexistencia de un mandato claro al equipo de gestión que permita un seguimiento y control por parte de los dueños (directivos y socios).
- Confusión entre los objetivos y metas de la empresa y las de los proyectos o entidades que la apoyan.

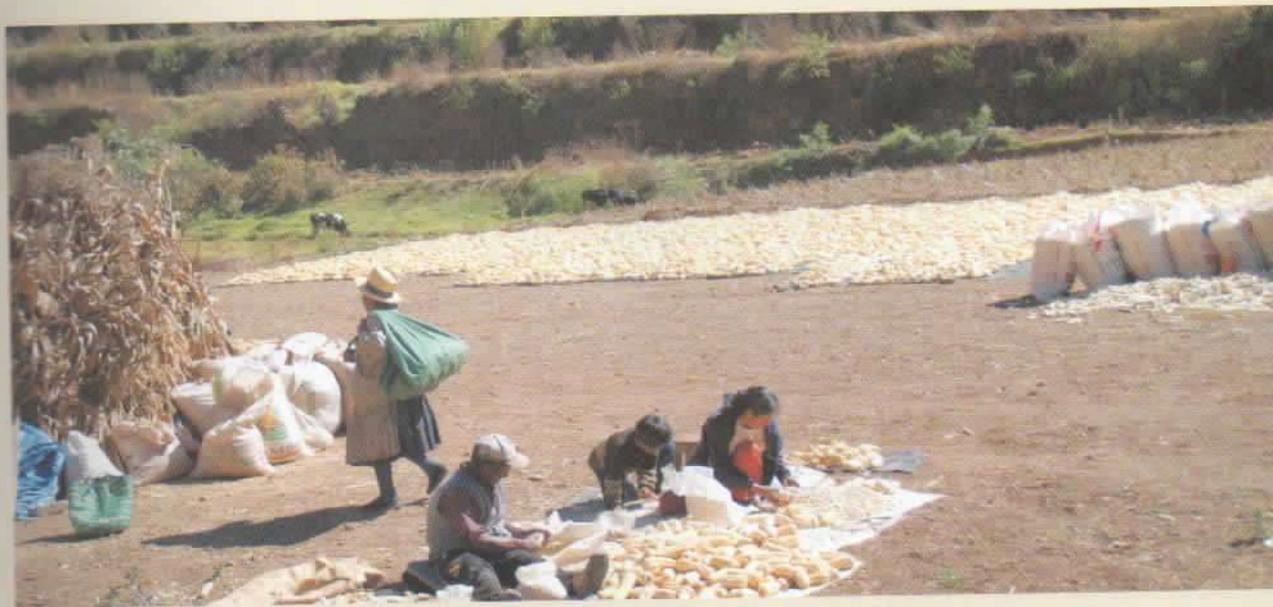
Frente a este contexto, **el Objetivo de la presente Guía es:** Facilitar conceptos básicos y herramientas para elaborar un plan de negocios campesinos de manera participativa, útil y fácil de comunicar al interior y al exterior de la EMAR.

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, las herramientas sugeridas para elaborarlo, la parte cuatro sugiere como elaborar un cronograma de implementación; una matriz para seguimiento al 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 socios que pertenecen a su vez a una o varias comunidades; otras son una parte de organizaciones de productores 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 miembros son todos los habitantes de un territorio o todos los usuarios de un servicio (comuna, agua potable, escuela, etc.) generalmente hacen aportes y pagos en dinero o trabajo para conseguir o mantener el servicio.	Sus miembros 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 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.
Generalmente tienen una asamblea general y una directiva; suelen 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, la orientación e innovación en la producción suele beneficiar a más miembros de la comunidad y no solo a los socios.

2.2 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL EXITOSA?

Es una organización económica legalmente constituida, conformada mayoritariamente de pequeños productores 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.

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

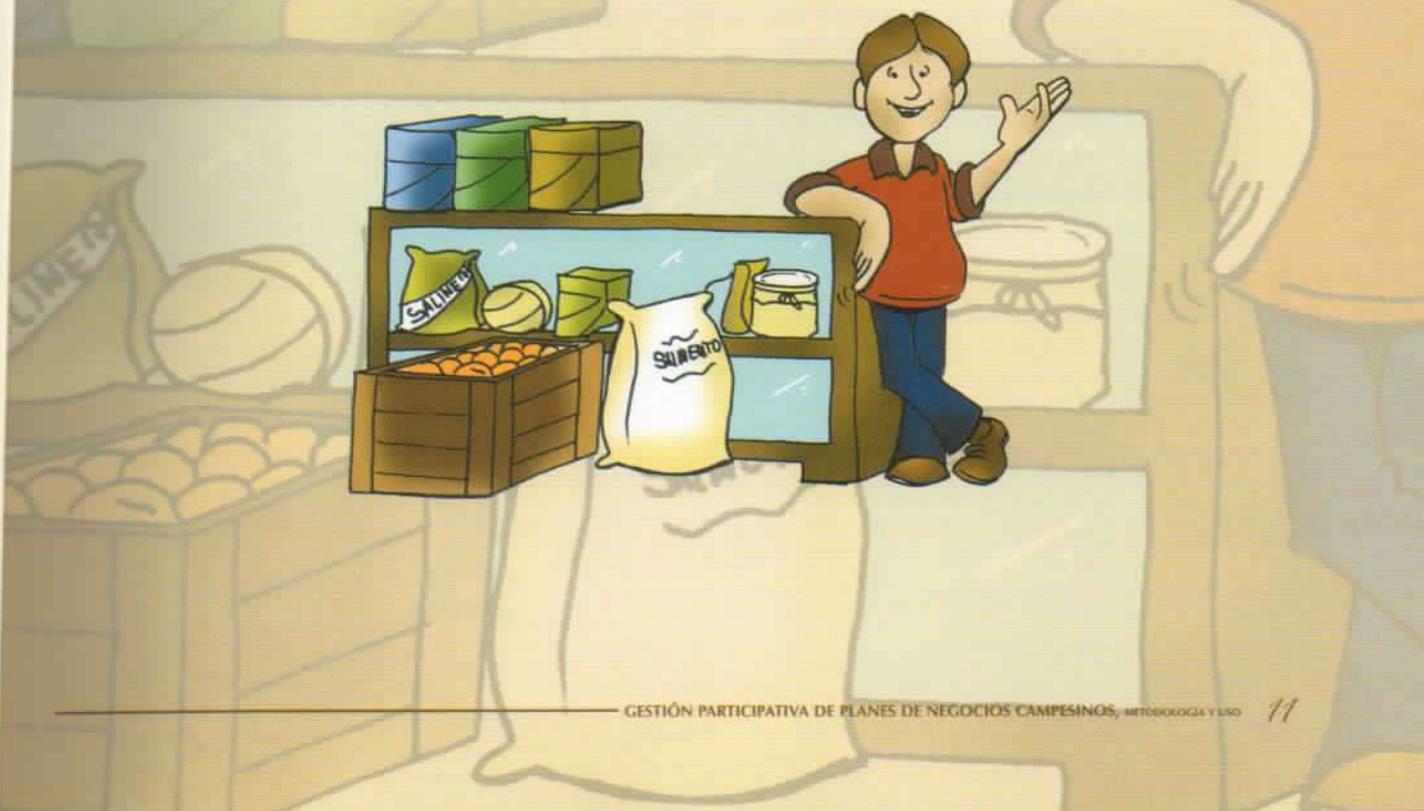
2.3 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Un Plan de Negocios es un "mapa de viajero", permite determinar dónde se encuentra la empresa, cuánto nos falta y qué camino seguir para llegar a las metas que desean sus miembros.

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

Los técnicos institucionales debemos 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 tienen que realizar una entidad de apoyo para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado para beneficio social. El Plan de negocios, en cambio, es un documento de análisis y toma de decisiones de los dueños y los administradores 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 los directivos y administradores 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, permitiendo, así mismo, monitorear y evaluar el progreso del negocio para hacerlo viable y exitoso para los socios que son los dueños 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 actuales y los que se vayan integrando a futuro.
- Permite la definición de metas concretas y el involucramiento de todos 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 los clientes y los proveedores.
- Se convierte en un documento para presentar eficazmente nuestro negocio; es decir, es un instrumento de "venta del negocio".
- Permite conseguir más socios, obtener crédito de bancos, cooperativas o financiamiento de los proveedores, conseguir apoyo de entidades públicas o privadas.
- Así mismo, puede servir para buscar alianzas estratégicas con otras EMAR para alcanzar mayores volúmenes de oferta, productos y servicios complementarios de manera de atender adecuadamente las demandas de los clientes.



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 los responsables de la administración y la directiva; técnicos institucionales o consultores pueden brindar apoyo; pero, en todos los casos debe ser discutido e interiorizado por todos los socios:

- Para recoger las opiniones de todos,
- Para reconocer las diversas expectativas existentes,
- Para motivar a la acción y el compromiso concientes,
- Para apuntar todos hacia la misma meta,
- Para que haya un control periódico del 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.

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 viajero”, permite determinar dónde se encuentra la empresa, cuánto nos falta y qué camino seguir para llegar a las metas que desean sus miembros.

El plan de negocios debe ser participativo. Una propuesta inicial debe ser elaborada por los responsables de la administración y la directiva; técnicos institucionales o consultores pueden brindar apoyo; pero, en todos los casos debe ser discutido e interiorizado por todos los socios para:

- Para recoger las opiniones de todos,
- Para reconocer las diversas expectativas existentes,
- Para motivar a la acción y el compromiso concientes
- Para apuntar todos hacia la misma meta,
- Para que haya un control periódico del 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	#, sugerido de páginas
1. Resumen ejecutivo	2
Nombre y ubicación de la Empresa	
Descripción del negocio y los Socios	
Situación jurídica	
Ventas, producción y resultados económicos 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. Mecanismo de seguimiento al 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 los lectores encontrarán, debe escribirse al final del proceso de elaboración del Plan de negocios de manera que recoja sintéticamente los elementos más importantes que se describen a 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 Ing. Pablo Zabala y su teléfono celular es el 098765432

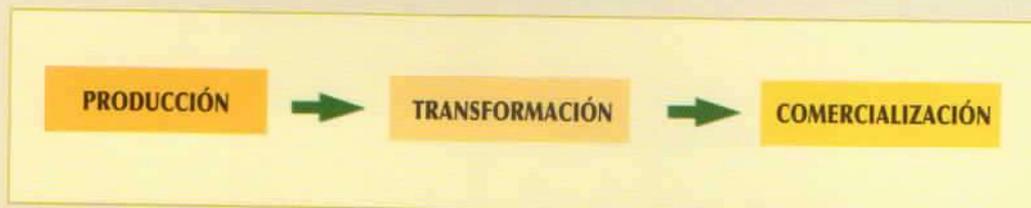
Emprender. Plan de Negocios Cebolla Blanca

3.2.2 Descripción del negocio y los Socios

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

- ¿Cuál es el producto o servicio y para qué sirve?
- ¿A qué mercado se dirige, quienes son y qué aspiran nuestros clientes?
- ¿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 los socios es importante indicar el número de hombres, mujeres, jóvenes, adultos, su procedencia, sus actividades productivas principales, sus aspiraciones en relación con la empresa.

Nuestra empresa esta integrada por 76 socios (42 mujeres y 34 hombres), los cuales 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.

Los socios trabajan en el campo avícola de manera independiente desde hace 5 años. A partir 2004 se organizan los socios para crear una empresa asociativa que garantice precios justos para el productor y se inicie actividades que generen valor agregado al pollo que producen, actualmente se vende pollo faenado.

Somos pequeños productores 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 el lector; por eso vale la pena explicar claramente la situación jurídica de la empresa.

La Asociación de Queseros de Guamate, 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 (Guamate)

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 mucho tiene que ver con lo sucedido en períodos anteriores. Una síntesis de cómo y cuando 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 del 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.

Las ventas acumuladas a diciembre del 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 los socios, directivos 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
167.668,58	0,82	137.488,24	1395,65

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

Estructura interna



Actualmente el Centro de Acopio "UPACC", cuenta con una comisión de comercialización y con un equipo de gestión conformado por el administrador y el empacador, se hará necesario contratar a una persona encargada de control de calidad y un contador 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 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 serán reinvertidas 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 del nuestro producto.

Emprender. Plan de Negocios COOPAC (Cotopaxi)

Nuestra meta fue vender toda la producción de los asociados, en el transcurso del año se logro vender el 50 % de la producción total de los socios.

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, no se lleva aún todo el proceso contable (balance general)

Contar con clientes potenciales que garanticen la compra del 80% de la producción.

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

Emprender. Plan de Negocios Coopac (Cotopaxi)

El paradero cuenta con una infraestructura y equipamiento adecuado 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 tiene sobre nuestra empresa.

Para obtener la información hay que revisar documentos disponibles, 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 así **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 conviene 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 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

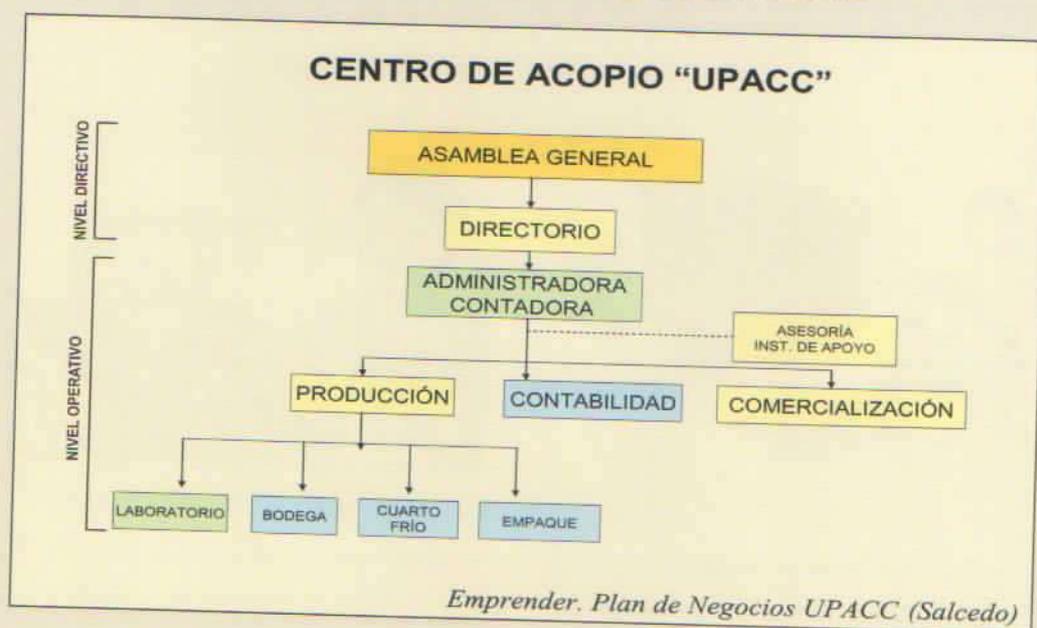
Ser una empresa sólida, rentable y reconocida a nivel local y nacional con clientes fijos en la cadena de asaderos, ubicados en las ciudades de Ambato y Riobamba, ofreciendo diversidad de productos en la gastronomía ecuatoriana, con calidad y buena atención logrando la sostenibilidad de la organización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

Misión

Somos una organización de productores y comercializadores de cuy en diversas presentaciones, que aspiramos trabajar asociativamente, para mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Emprender. Plan de Negocios Paradero Cuyes.(Cevallos)

3.3.4 Ajustar la estructura organizacional



ROLES Y FUNCIONES CLARAS EN CADA NIVEL

NIVEL DIRECTIVO

Instancia	Principales funciones
COMITÉ EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> •Vela por el 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.
Presidente Vicepresidente Vocales Gerente (es el secretario)	

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 el 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 domicilio y bajo pedidos previos, ofrecemos promociones por volúmenes de ventas:

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

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

Emprender. Plan de Negocios Coopac (Cotopaxi)

Nuestros nichos de mercado serán supermercados, comisariatos. He aquí alguno de nuestros posibles clientes:

El producto a ofertar allí será la cebolla blanca en dos presentaciones:

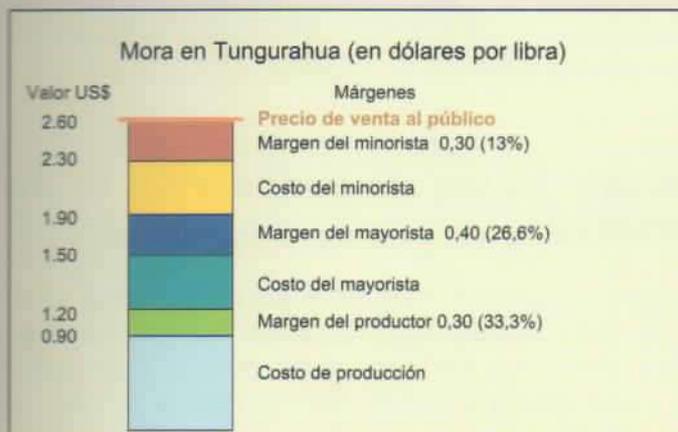
- Lavada y empacada en fundas (o atados) de 1 y 2 kilogramos
- En polvo en frascos de 125 y 250 gramos.

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	4000 c/mes	0,01 c/gr	0,35
PLAN MAS ALIMENTOS Empresa privada & Municipio de Guayaquil	04 2384383 09 6173195	Centro Comercial Urdesa of.10	Funcionando se negociará	1400 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 especifica características del producto y precios. Luego se negocia volúmenes de compra y frecuencia de entrega. Margen de comercialización					
SANTA MARIA	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, información de contacto. Solo 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 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 directo 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 los clientes Otros servicios (entrega puerta a puerta, colocado en percha, ...)

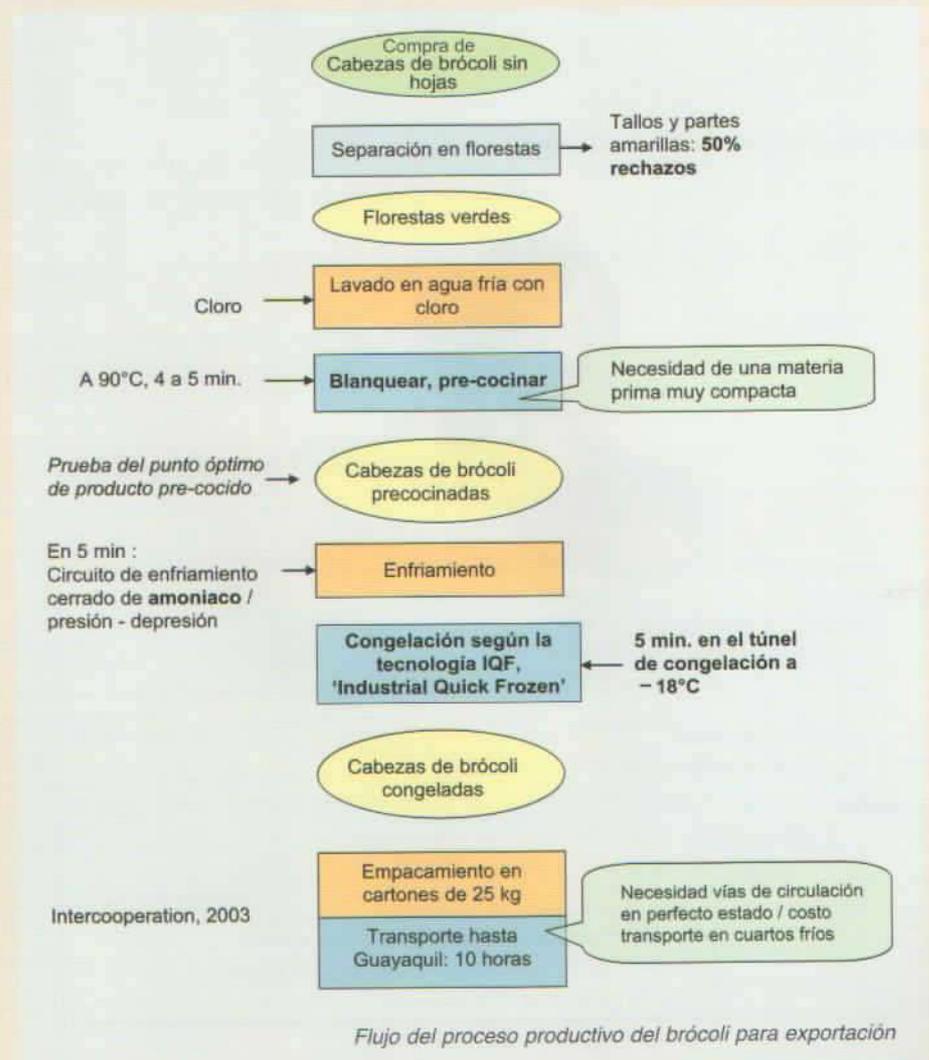
3.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

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.

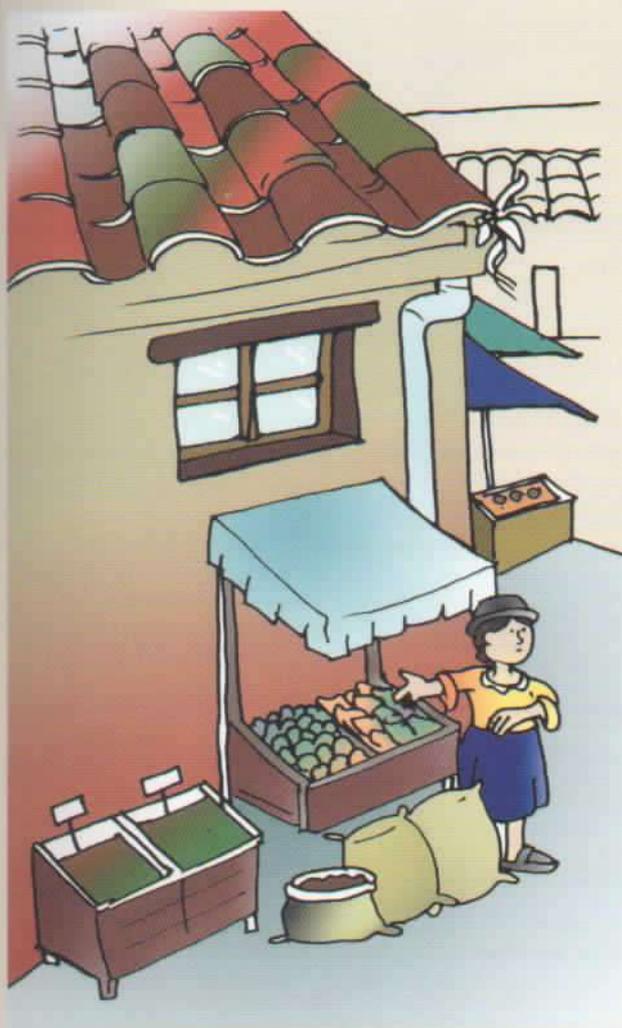


3.5.2 Cuellos de botella y medidas a tomar

	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	

ción del

planificar
productivo
veríamos



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 administrat.	500,00
Alquiler de locales	600,00
TOTAL	7.100,00

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 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: 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 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 neta, 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.



punto

gocio inde-
de produc-

gastos fijos
ente. En la
de identifi-
esponde a

del nego-
de produc-

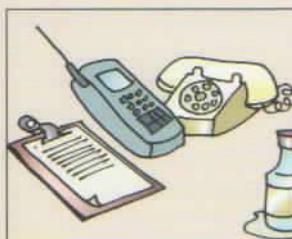
gastos que
y es fácil
producto.

Costos fijos al año	Monto en US\$
Pago al personal	6.000,00
Gastos administrat.	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	0,1
Costo de empaque unitario	0,3
Costo de transporte unitario	0,1
Total costos variables por kilo	1,6
Margen Bruto Unitario (2,35 - 1,4)	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.



2.35
1.10
0.1
0.3
0.1
1.6
0.75

es decir,
i 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.

RUBROS/ MESES	Unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2000
INGRESOS		7053,75	4303,69	6455,54	7746,64	8830,77	10155,39	11678,70	12878,21	14178,38	15610,42	17951,98	20644,77	137480,24
POLLOS														
LLENOS	Dólares	1379,72	798,51	1197,77	1437,32	1581,05	1818,21	2090,94	2320,94	2553,04	2808,34	3229,59	3714,03	24929,44
Cantidad	Libras	1700,00	973,79	1460,69	1752,83	1928,11	2217,33	2549,92	2830,42	3113,46	3424,00	3938,52	4529,30	30419,18
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 VACIOS														
Cantidad	Dólares	5435,18	3318,00	4977,00	5972,40	6569,64	7555,09	8688,35	957,18	10512,90	11564,19	13298,82	15293,64	102742,40
	Libras	6550,00	3950,00	5925,00	7110,00	7821,00	8994,15	10343,27	11377,60	12515,36	13766,90	15831,93	18206,72	122391,93
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
MENUBENCIA														
Cantidad	Dólares	106,05	82,00	123,00	147,60	162,36	186,71	214,72	246,93	283,97	326,56	375,55	431,86	2687,34
	Libras	500,00	410,00	615,00	738,00	811,80	933,57	1073,61	1234,65	1419,84	1632,82	1877,74	2159,40	13406,43
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														
Cantidad	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	3337,07
	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	4171,34
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														
Cantidad	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	3791,98
	Libras					300,00	345,00	396,75	436,43	480,07	528,07	607,29	698,38	3791,98
Precio	Dólares/ libras					1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
COSTOS		7535,26	4801,30	7109,05	8245,93	9534,53	10323,84	11590,01	12569,39	13648,18	14836,68	16780,88	19017,54	136092,59
COSTOS FIJOS														
Sueldos	Dólares	497,77	249,45	1089,05	1439,05	1444,05	1450,30	1458,11	1467,88	1480,09	1495,34	1514,42	1538,26	15123,77
	Libras	450,00	205,00	150,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	5305,00
Insumos planta	Dólares			20,00	20,00	25,00	31,25	39,06	48,83	61,04	76,29	95,37	119,21	536,05
Depreciaciones	Dólares			849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	8490,50
Gastos generales	Dólares	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 b-sicos	Dólares	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														
Compra de pollo	Dólares	7037,49	4651,85	6020,00	6806,88	8090,48	8873,54	10131,90	11101,51	12168,09	13341,33	15266,46	17479,28	120988,82
Faenadores	Dólares	6437,24	4114,85	5520,00	6281,37931	7537,6552	8291,42069	9535,13379	10489,647	11537,51189	12691,263	14594,95254	16784,19542	
Transporte	Dólares	390,00	245,00	290,00	304,50	319,73	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	
Empaques	Dólares	110,25	192,00	110,00	121,00	133,10	146,41	161,05	177,16	194,87	214,36	235,79	259,37	
UTILIDAD O PÉRDIDA		-481,51	-597,61	-653,52	-499,29	-703,76	-168,45	88,69	308,82	530,20	773,74	1171,10	1627,23	1395,65

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, créditos o apoyo de entidades públicas o privadas.



s gastos ya
do el dine-
narias que

todos los
imos o no
ocios, cré-

PARADERO TURISTICO AGUA SANTA CEVALLOS

EMPRESA:
A-O 2006

FLUJO DE CAJA

INGRESOS / MENS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
(+) INGRESOS DE EFECTIVO	1.101,10	1.190,70	1.660,20	3.199,04	3.379,14	3.379,14	3.074,14	3.371,04	4.316,04	2.471,04	2.470,14	2.772,04	32.999,10
venta de productos	871,10	915,70	1.360,20	3.075,20	3.254,70	3.254,70	3.240,70	3.247,20	4.102,20	2.347,20	2.364,70	2.640,50	30.770,10
aporte de la asociación	100,00	275,00	200,00										575,00
aporte de materia prima de los socios	130,00												130,00
Aporte socios				124,49	124,49	124,49	124,49	124,49	124,49	124,49	124,49	124,49	1.120,00
(-) 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	32.376,14
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	1.725,4	14.721,44
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	1.520,04
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	214,86
Pago a trabajadores	100,00	100,00	100,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	5.700,00
Brositerizadora							2.000,00						2.000,00
Extractor de humo					1.000,00								1.000,00
Equipamiento										2.000,00			2.000,00
Publicidad en televisión (un mes)				650									650,00
Ballas publicitarias (6)				720									720,00
material de promoción				440									440,00
Cartillas de menú				60									60,00
Capacitación Cuy Brositerizado					150								150,00
Pago pasante				100,00			100,00						300,00
Cerámica de cocina		820,00											820,00
Pago crédito							280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	1.680,00
Capacitación						200,00							400,00
(*) FLUJO NETO DE EFECTIVO	689,61	67,45	942,48	856,03	364,56	785,42	1.293,58	803,92	1.748,92	2.095,08	94,58	20,87	218,96
(*) SALDO INICIAL DE EFECTIVO	3.000,00	3.409,00	3.341,55	7.284,03	6.428,00	6.063,43	6.848,85	5.555,28	6.359,20	8.108,13	6.012,05	5.917,48	68.327,00
(*) FINANCIAMIENTO ADICIONAL			3.000,00										3.000,00
(=) SALDO FINAL DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO	3.689,61	3.341,55	7.284,03	6.428,00	6.063,43	6.848,85	5.555,28	6.359,20	8.108,13	6.012,05	5.917,48	5.938,35	

PARTE 4

4.1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

- Anotar cronológicamente las acciones e inversiones requeridas.
- Elaborar un plan detallado con actividades, tiempo, 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	PERIODO	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.

RESPONSABLE
Gerente y directorio
Gerente y directorio
Gerente

ACTIVIDAD	INDICADORES	Nivel de avance a la fecha	DECISIÓN
Fomentar difusión, reservas y comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> • Vender al menos 740 paquetes de turismo comunitario (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 • Equipo 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 tesoreros de las OTC mejor capacitados 		

- 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 = técnicos, asesores, promotores de instituciones aliadas; consultores especializados independientes (contratados por la empresa para trabajos específicos).

Asamblea = todos los socios (los dueños)

Directorio = presidente, secretario, tesorero (la directiva)

Equipo de gestión = gerente, contador, técnicos de la empresa (los empleados)

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

Meta = Cuantificación de un resultado esperado, deseado; es: Específica, Medible, Alcanzable, Razonable, 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

ANEXO 3

**CORPORACION DE DESARROLLO
COMUNITARIO Y TURISMO DE CHIMBORAZO**



**OPERADORA DE TURISMO PURUHA
RAZURKU**



Cultura y Naturaleza para la Vida

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA OPERADORA DE
TURISMO "PURUHA RAZURKU" CIA. LTDA.**

EQUIPO DE TRABAJO

PATRICIA TIERRA
DIANA VALENCIA
PATRICIO YUCTA

RIOBAMBA ABRIL DE 2006

PLAN DE NEGOCIOS DE LA OPERADORA DE TURISMO "PURUHA RAZURKU" CIA LTDA

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

a. Visión

PURUHA RAZURKU, es una empresa consolidada que contribuye a la autonomía de la Corporación de Desarrollo Comunitario y Turismo CORDTUCH mediante la oferta de productos turísticos competitivos, que permite la generación de ingresos económicos los cuales son distribuidos en beneficio y en el bienestar ambiental y cultural de las sus miembros.

b. Misión

PURUHA RAZURKU, es una empresa de la Corporación de Desarrollo Comunitario y Turismo de la CORDTUCH, que elabora y comercializa excursiones y paquetes turísticos, los cuales son gestionados por organizaciones de campesinos e indígenas de comunidades de la provincia de Chimborazo y que son dirigidos a visitar y disfrutar de las bellezas naturales de la provincia, buscando compartir experiencias en base de los principios de la interculturalidad y conocer nuestro patrimonio natural y cultural de vida.

c. Objetivos de la Operadora

- a. Proyección, organización, operación y venta de todos los servicios turísticos de las comunidades socias de la CORDTUCH
- b. Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo
- c. Venta y reserva de servicios de alimentación y alojamiento
- d. Información turística y difusión de material de propaganda

d. Principios

Los principios bajo los cuales se rige PURUHA RAZURKU para desarrollar su trabajo y su accionar son:

• **Ámbito cultural**

- Defender la autonomía de las organizaciones
- Mantener la cultura, Rescatar la vivencia del mundo indígena, Reafirmación de nuestra identidad cultural, fortalecer la autoestima,
- Mantener la diversidad cultural, reafirmar el carácter pluricultural del Ecuador
- Promover las relaciones respetuosas basadas en la interculturalidad
- Defender, revalorizar y mantener el control del territorio
- Promover el aprender conjuntamente
- Promover la solidaridad, la cooperación, el respeto a la vida, la conservación del medio ambiente y el manejo sostenible.
- Promover la revalorización de prácticas, costumbres, saberes tradicionales

- **Ámbito socioorganizativo**

- Participación e involucramiento de las comunidades en todo el proceso de desarrollo del turismo
- Promover la práctica de los derechos colectivos

- **Ámbito ambiental**

- Conservar los recursos naturales
- Permitir conocer y cuidar el medio ambiente, la flora la fauna.
- Mantener la diversidad biológica de los territorios
- Mantener la diversidad agrícola de los territorios

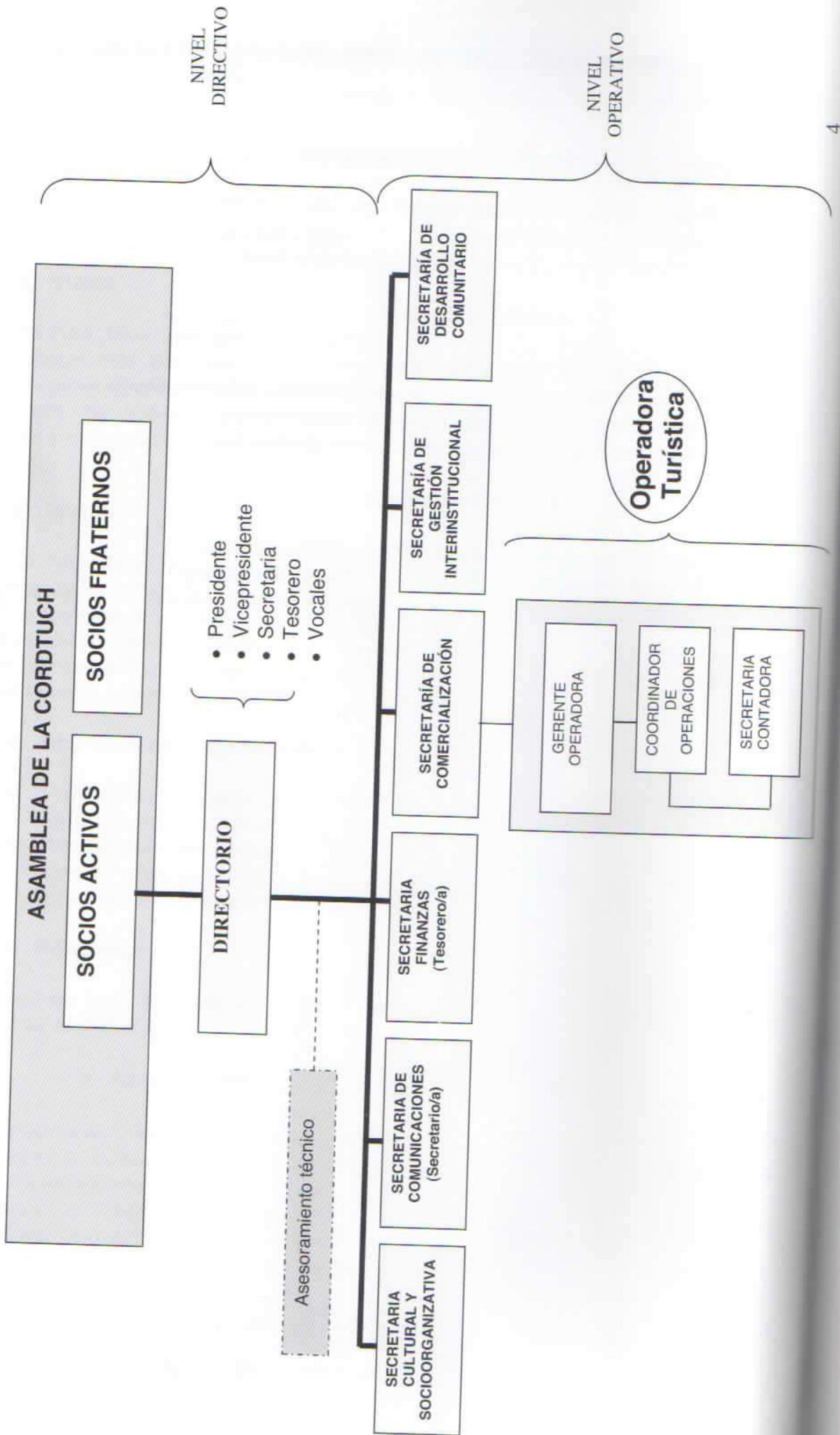
- **Ámbito económico**

- Generar ingresos por la venta de servicios turísticos.
- Diversificar las actividades económicas y productivas.
- Generar una alternativa frente a actividades extractivas.

OPERADORA DE TURISMO "PURUHA RAZURKU" CIA. LTDA

Cultura y Naturaleza para la vida

e. Ubicación de la Empresa dentro de la estructura de la CORDTUCH



2. SERVICIOS

2.1 Descripción de los productos / servicios

Al momento contamos con tours organizados y clasificados en:

- Excursiones y Paquetes Turísticos de moderado, mediano y fácil recorrido, con una duración entre 1 - 2 y 3 días, cuyos precios contemplan todos los servicios (alojamiento, alimentación, guianza, transporte)
- Servicios de cada OTC en forma independiente.
 - a. Caminatas y recorridos por comunidades indígenas, montañas y senderos.
 - b. Observación de alpacas y cóndores
 - c. Intercambio cultural: Comida tradicional indígena, manos campesinas elaborando artesanías en lana de alpaca y productos de la medicina tradicional (pomadas, shampoo, jarabes)
 - d. Armado de campamentos y alojamiento en carpas
 - e. Ascenso a las cumbres del Sangay y el Chimborazo

A continuación se listan algunos paquetes turísticos ofertados

Comunidad Guargullá

Piedra blanca de los cóndores
Un viaje al Volcán Sangay

Asociación agroartesanal y turismo comunitario "NIZAG"

La Nariz del diablo, las huellas del Inca y el místico Chiripungo
Nizag: cultura y tradición

Casa Cóndor

Excursión Bosque de Polylepis
Excursión Templo Machay

Razu ñan

Hieleros del Chimborazo

Fundación Centro Educativo Inti - Sisa

Bajada espectacular en mountainbike y las lagunas de Atillo
Tour de caballos
Tour al Chimborazo

Organización de jóvenes Nuevo Amanecer

Venga y conozca la historia de la Antigua Riobamba
Visita por las Iglesias y recorrido por la Laguna de Colta
Disfrute y comparta las experiencias de la organización

Otras opciones

Turismo comunitario en la Reserva de Fauna Chimborazo

2.2 DESCRIPCIÓN DE PRECIOS

Tour	Duración	Precios
• Piedra Blanca de los Cóndores	1 noche / 2 días	\$ 76,-
• Un viaje al volcán	4 noches / 5 días	\$173,-
• Un viaje al volcán	6 noches / 7 días	\$168,-
• Por la Nariz del diablo, las huellas del Inca y el místico cerro Chiripungo		
o Opción 2	1 noches / 2 días	\$.113,-
o Opción 3	1 noche / 2 días	\$.132,-
o Opción 4	2 noches / 3 días	\$ 224,-
o Nizag: cultura y tradición	1 día	\$.55,-
• Excursión Bosque de Polylepis	1 día	\$.20,-
• Excursión Templo Machay	1 día	\$.20,-
• Hieleros del Chimborazo	1 noche / 2 días	\$.48,-
• Hieleros del Chimborazo	2 noches / 3 días	\$.106,-
• Bajada espectacular en mountainbike y las lagunas de Atillo	1 día	\$.38,-
• Tour en caballo	1 día	\$ 38,-
• Tour al Chimborazo	½ día	\$.16,-
• Venga y conozca la historia de la Antigua Riobamba	1 día	\$.15,-
• Visita por las Iglesias y recorrido por la Laguna de Colta	1 día	\$.18,-
• Disfrute y comparta las experiencias de la organización	1 noche / 2 días	\$.50,-
• Turismo comunitario en la Reserva de Fauna Chimborazo	2 días	\$.40,-

2.3 DESCRIPCIÓN DE LA MARCA

La Operadora de Turismo Comunitario "Puruha Razurku" Cia Ltda., posee su propia marca caracterizada por un logotipo y slogan los mismos que están presentes en los medios de publicidad como: web site, correo electrónico, mapas y guías de venta; además estarán impresos como encabezados en toda la papelería utilizada en la oficina.



Cultura y Naturaleza para la Vida

2.4 Resultados de la empresa en el 2005

METAS PROPUESTAS 2005	LOGROS ALCANZADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Ventas de al menos 400 paquetes turísticos a US\$ 100 promedio - Alcanzar un nivel del 80% (25% más que en 2004) del punto de equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas por 386 paquetes turísticos a USD\$ 97 promedio - Nivel de alcance del punto de equilibrio al 76%
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una oficina de turismo en la ciudad de Riobamba 	Oficina de la operadora de turismo de la CORDTUCH implementada y habilitada para su funcionamiento
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar inventario de recursos y oferta turística de cada OTC - Elaboración de paquetes a nivel parroquial, cantonal y provincial - Elaborar un programa de calidad total del producto turístico comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de necesidades de la demanda real y potencial para el turismo comunitario de la CORDTUCH. - Inventario de recursos naturales, culturales; planta turística, actividades turísticas realizado - Paquetes turísticos temáticos definidos de acuerdo a las características de los segmentos de mercado - Manual de calidad para el turismo comunitario - Plan de capacitación elaborado en base de las necesidades de las operaciones turísticas comunitarias de la CORDTUCH y del manual de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una operadora de turismo comunitario sucursal de la matriz de la FEPTCE 	<ul style="list-style-type: none"> - CORDTUCH tiene su estructura definida - Operadora de turismo funcionan de acuerdo al marco legal ecuatoriano (COMPAÑÍA LIMITADA) del turismo comunitario.
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un programa de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de publicidad turística elaborados y difundidos por los canales de comunicación más apropiados. - Producto turístico de la operadora difundido a través de la página Web.
<ul style="list-style-type: none"> - Definir el ámbito administrativo de la Operadora - Contratación del equipo de gestión de la Operadora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama estructural y funcional para el funcionamiento de la operadora de turismo consensuado y redistribución de ingresos aprobados en forma participativa, que responda al proceso organizativo de la CORDTUCH. - Definición de políticas y normas para la operación turística comunitaria (Códigos de conducta) - Definición del personal administrativo para la operadora de turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con tour operadores nacionales e internacionales privados y comunitarios - Promover y participar en ferias de turismo comunitario a nivel nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con tour operadores, instituciones educativas en proceso - Participación en la Feria Ecuador Alternativo

3. Estructura y funciones en la operadora

El Directorio de la CORDTUCH:

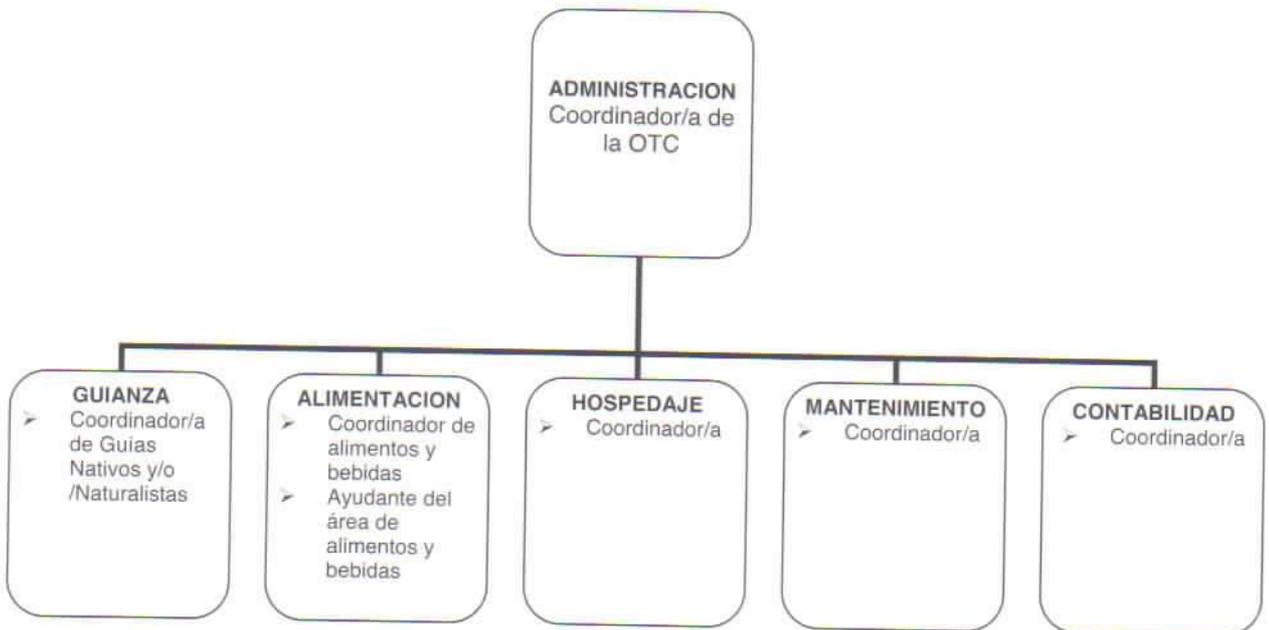
Cargo	Funciones
Presidencia; Vicepresidencia; Secretaría de Actas y Comunicaciones Secretaría de finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento del estatuto y reglamentos vigentes; • Elaborar el programa anual de actividades y el presupuesto, ponerlo a consideración de la asamblea general; • Ejecutar las resoluciones de la asamblea general; • Expedir los instructivos que fueren necesarios, hasta su conocimiento y aprobación por la asamblea general

El equipo de Gestión de la Operadora

Cargo	Función
Gerente Ing. Patricia Tierra	<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal, técnica y económica de la Operadora de turismo. • Entregar informes al directorio sobre el funcionamiento de la operadora. • Elaborar y ejecutar planes, programas y presupuestos aprobados por el directorio • Coordinar actividades para lograr la obtención de objetivos de la operadora de turismo con la máxima eficacia. • Dar información amplia de los servicios a los clientes • Administrar los servicios que presta la empresa con apego al marco legal vigente del Estado ecuatoriano y la organización. • Orientar y supervisar el trabajo del personal a su cargo. • Suscribir conjuntamente con el presidente del directorio los contratos del personal necesarios para el funcionamiento de la operadora. • Conceder, certificar y justificar permisos, faltas, atrasos y enfermedades de los empleados de la operadora.
Secretaria – contadora Lcda. Diana Valencia	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, registrar, emitir y archivar la correspondencia y documentación de la empresa. • Elaborar la nómina y archivos personales de los empleados de la empresa • Llevar el libro de actas de la empresa • Recolectar informes, estudios, proyectos, memorias, material fotográfico, grabaciones y videos de las Operaciones • Realizará los pagos de materia prima, personal, insumos y otras obligaciones que se presenten en la empresa. • Verificar la legalidad, veracidad y oportunidad de los trámites antes de efectuar el pago • Receptará los dineros que ingresen por la venta de los servicios turísticos. • Presentar al gerente informes mensuales sobre la actividad y movimiento financiero de la operadora. • Elaborar los estados financieros de la empresa. • Revisa y analiza los presupuestos de las actividades de la operadora. • Llena los formularios y declara el impuesto al SRI. • Chequea y realiza el pago de agua, luz, teléfono, suministros etc.

Cargo	Función
Coordinador operaciones Sr. Rafael Ushca	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el vínculo entre las OTC y la operadora de turismo • Coordinar la logística durante la oferta de excursiones y paquetes turísticos • Realizar visitas continuas a las OTC para evaluar el cumplimiento del manual de calidad • Atender las inquietudes de las OTC y ser el portavoz ante la gerente de la operadora de turismo y el presidente de la CORDTUCH • Apoyar en la comercialización del producto turístico de la operadora • Es responsable de trabajar con operadoras y agencias de viajes en coordinación con el directorio de la CORDTUCH. • Dar una información amplia de los servicios que presta la empresa a los clientes de la operadora. • Ejecutar permanentemente planes, programas de trabajo de la operadora de turismo

El equipo de gestión de la Operadora mantendrá una relación estrecha con el equipo de Gestión de cada OTC, para promover, mejorar y mantener la calidad de los productos turísticos ofertados. En cada OTC el equipo de gestión se encuentra formado por:



4. Análisis de Mercado

4.1 Ventajas comparativas de la empresa,

Matriz FODA de la Operadora de Turismo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo calificado - Ubicación de la oficina en la ciudad de Riobamba. - La empresa cuenta con equipamiento básico - Buena relación con el Ministerio de Turismo Regional Sierra Centro - Contactos y relaciones comerciales con tour operadores a través de sus socios AGIG, Casa Cóndor, Razuñán. - Página Web con dominio propio. - Líder en turismo comunitario en la provincia de Chimborazo - Reputación institucional positiva. - Reglamentos internos y procedimientos administrativos establecidos. - Proceso productivo definido - Transparencia en el manejo de la empresa. - Apoyo decidido de la asamblea y directorio de la CORDTUCH - Cuenta con un manual de calidad para la gestión del turismo comunitario en las OTC de la CORDTUCH - Productos turísticos innovadores y con precios asequibles al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La CORDTUCH es miembro de la FEPTCE y parte de su directorio - Participación en proyectos de comercialización turística de la FEPTCE - Apoyo de cooperantes, asesores, voluntarios y pasantes. - Incremento de la demanda hacia el turismo responsable y sostenible - Estar legalmente constituida como tour operador, lo que le da una jurisdicción de operación a nivel regional y nacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Al momento no ha existido ingresos a la operadora por lo que no se cuenta con capital de operación para el pago de honorarios a su personal administrativo - No se han generado herramientas de gestión administrativa y contable para las OTC. - Está en la etapa inicial la aplicación del manual de calidad - Ineficaz sistema de comunicación entre la operadora de turismo y las OTC. - No existe un sistema de información estadística confiable que permita hacer análisis claros de situaciones actuales, tendencias de la demanda. - No cuenta con equipamiento para servicios turísticos propio el cual facilite la operación en las OTC. - Desconocimiento del producto turístico que oferta la operadora a nivel regional, nacional e internacional. - Escaso material de publicidad impreso para difusión - No cuenta con guías nacionales bilingües. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política del país

4.2 Oportunidades de mercado

- **Turismo internacional:** de acuerdo al Sondeo Rápido de Mercado y al Estudio de Factibilidad realizado por la Organización, la demanda internacional corresponde a ciudadanos de países como: Canadá, Estados Unidos, Francia y algunos países de la Unión Europea; además se han identificado mercados cercanos de frontera que son: Colombia y Perú; quienes están interesados especialmente en actividades relacionadas con la naturaleza y la convivencia comunitaria, con buenos servicios (alojamiento, alimentación, guianza, transporte, equipos) y excelente atención al cliente, donde prima sobre todo la conservación. Existe además un mercado exclusivo de tercera edad, estudiantes universitarios y voluntariado.
- **Turismo interno:** gente de nuestro país, especialmente el segmento de mercado estudiantil de nivel medio y superior; además grupos familiares que les gusta la aventura, disfrute de la naturaleza y convivencia comunitaria. Los mismos requieren servicios de alojamiento, alimentación, guianza.

4.3 Clientes objetivo

Se realizaron 4 visitas a Agencias de Viajes, Operadoras de Turismo, universidades y Escuelas Politécnicas con carreras relacionadas a Turismo, de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca:

Agencias de Viajes

- Que trabajen con turismo receptivo
- Que tengan la categoría adicional de Operadoras de turismo.
- Que oferten turismo de aventura, convivencia comunitaria, alta montaña.

Operadoras de Turismo

- Operadoras de Turismo Nacionales que oferten Ecuador y las actividades enmarcadas dentro del Turismo Comunitario, que estén interesadas o trabajando con segmentos de mercado nacionales o internacionales que busquen nuevos productos turísticos y tengan interés en la conservación de la naturaleza y cultura locales.
- Operadoras de Turismo Internacionales que trabajen con mercados de países como: Estados Unidos, Canadá, Francia, Reino Unido, Unión Europea (base estudio de mercado). Interesados en renovar su oferta turística.

- Operadoras de turismo Nacionales e Internacionales que oferten lugares para realizar actividades de investigación, pasantías o proyectos.

Universidades y Escuelas Politécnicas

- Instituciones educativas de nivel Superior que tengan carreras relacionadas al ámbito Turístico y que realicen salidas de campo o giras de observación.
- Instituciones educativas de nivel Medio que tengan carreras relacionadas al ámbito Turístico, que realicen salidas de campo o giras de observación.
- Instituciones educativas de nivel medio y superior que deseen pasar sus vacaciones en relación estrecha con la naturaleza y la cultura.

4.4 Relación precios, costos y punto de equilibrio¹

TEMPORADA ALTA	
COSTOS VARIABLES	
Costo paquete	63
Transporte	34
TOTAL COSTOS VARIABLES	97
PRECIO DE VENTA	121
MARGEN BRUTO (Por Unidad)	24
COSTOS FIJOS (temporada alta)	
Servicios básicos	760
Sueldos	4.280
Gastos generales	1.280
Depreciaciones	400
Promoción	1.000
TOTAL COSTOS FIJOS	7.720
Unidades a vender en temporada alta para alcanzar el PE	320

¹ Los valores aquí presentados son un promedio en base a los costos y precios de venta de los diferentes productos.

ten
o

ras
ras

ras
ras

sar

TEMPORADA MEDIA	
COSTOS VARIABLES	
Costo paquete	63
Transporte	34
TOTAL COSTOS VARIABLES	97
PRECIO DE VENTA	121
MARGEN BRUTO (Por Unidad)	24
COSTOS FIJOS (temporada media)	
Servicios básicos	570
Sueldos	3.210
Gastos generales	960
Depreciaciones	300
Promoción	750
TOTAL COSTOS FIJOS	5.790
Unidades a vender en temporada media para alcanzar el PE	240

TEMPORADA BAJA	
COSTOS VARIABLES	
Costo paquete	63
Transporte	34
TOTAL COSTOS VARIABLES	97
PRECIO DE VENTA	121
MARGEN BRUTO (Por Unidad)	24
COSTOS FIJOS (temporada baja)	
Servicios básicos	380
Sueldos	2.140
Gastos generales	640
Depreciaciones	200
Promoción	500
TOTAL COSTOS FIJOS	3.860
Unidades a vender en temporada baja para alcanzar el PE	160

Para alcanzar el punto de equilibrio habría que vender al menos 720 paquetes:

- 320 paquetes en temporada alta
- 240 paquetes en temporada media, y,
- 160 paquetes en temporada baja

5. Plan de ventas

La meta para el 2006 es vender al menos 740 paquetes de turismo comunitario (excursiones y tours) lo cual implica ingresos a la operadora por US\$ 89.000

Estrategias y acciones

- Sondeo continuo del mercado
- Establecer convenios con gobiernos locales y seccionales para el apoyo en la comercialización del turismo comunitario
- Establecer convenios con organizaciones como Ministerio de turismo, FENACAPTUR para la difusión de los productos turísticos de la operadora.
- Organizar Press Trips (visita de periodistas) con los representantes de medios de prensa escritos y televisivos del Ecuador
- Definir normas para la negociación con tour operadores
- Participación en ferias de turismo a nivel nacional e internacional
- Tener un Centro de información para los visitantes (CIV) en Riobamba
- Establecer los precios de acuerdo a la estacionalidad turística (Temporadas alta, media y baja)
- Estructurar dos cuadros de precios, el uno incluyendo el transporte y el segundo sin el precio del transporte (transfer inn y out), para que el cliente opte por la alternativa que le resulte más conveniente.
- Estructurar un cuadro de precios en función del número de integrantes del grupo del servicio requerido.
- Estructurar un cuadro de precios para reservaciones de servicios individuales en cada OTC.
- Ofertar los productos a costos más bajos que los de la competencia pero con una alta calidad
- Ofertar los productos a precios justos y accesibles para los turistas nacionales y extranjeros
- Informar a los turistas sobre el costo de las excursiones y los paquetes en la página web
- Definir el porcentaje de comisión para los operadores

6. Plan de producción

Estrategias y acciones

- Desarrollar un plan de capacitación y profesionalización para mejorar los servicios en las OTC
- Contar con transporte turístico (propio o mercerizado).
- Fortalecer los equipos de gestión en las OTC incluyendo dominio del inglés
- Estructurar los paquetes en base de los productos principales ajustando a ellos los productos complementarios.
- Aplicar el manual de calidad para el turismo comunitario.

- Ampliar el sistema de comunicación (radiocomunicación, teléfonos satelitales, internet)
- Gestionar la implementación de una adecuada señalización turística
- Elaborar herramientas que mejoren el manejo administrativo de las OTC.
- Motivar a las OTC a mejorar su infraestructura y equipamiento turístico
- Establecer un sistema de monitoreo y control de calidad de los servicios brindados.

7. Plan de mercadeo

Estrategias y acciones

- Realizar difusión de los productos de la operadora en colegios, universidades, instituciones estatales, ONGs, Operadoras de turismo y agencias de viajes a nivel nacional.
- Establecer estrategias de promoción de acuerdo a la estacionalidad (Temporadas alta, media y baja)
- Mantener actualizada la página web.
- Difundir la marca de la operadora en diversos productos (Camisetas, llaveros, gorras, postales, etc.)

Canales de comercialización

Ventas Directas: A través de la participación en ferias y eventos de turismo a nivel nacional e internacional; vía Internet y vía telefónica.

Ventas Indirectas: Por medio de alianzas comerciales vía convenios con Agencias de Viajes y Operadoras de turismo a nivel nacional e internacional

8. Proyecciones financieras y resultados del negocio en 2006

El año calendario en cuestión de turismo viene determinada por tres temporadas:

- Alta: julio, agosto y septiembre
- Media: Enero, marzo, octubre, noviembre y diciembre
- Baja: Febrero, abril, mayo y junio

Pérdidas y ganancias proyectadas

RUBROS / MESES	Unidad	Temporada Baja	Temporada Media	Temporada Alta	TOTAL 2006
INGRESOS					
Excursión Polylepis-Machay	Dólares	20147,50	39180,00	30182,50	89510,00
Excursión Polylepis-Machay	Dólares	3300,00	4800,00	4200,00	12300,00
Excursión Polylepis-Machay	Dólares	2640,00	3840,00	3360,00	9840,00
Paquete Hieleros 1	Dólares	2310,00	3360,00	2415,00	8085,00
Paquete Hieleros 2	Dólares	4400,00	6400,00	4600,00	15400,00
Paquete volcán Sangay	Dólares	6957,50	20240,00	14547,50	41745,00
Alquiler de bicicletas	Dólares	540,00	540,00	1060,00	2140,00
COSTOS					
Costos administrativos		19546,00	38632,00	29088,00	87266,00
Excursión Polylepis-Machay		15686	30912	23298	69896
Excursión Polylepis-Machay		2640	3840	3360	9840
Excursión Polylepis-Machay		2112	3072	2688	7872
Paquete Hieleros 1		1848	2688	1932	6468
Paquete Hieleros 2		3520	5120	3680	12320
Paquete volcán Sangay		5566	16192	11638	33396
UTILIDAD O PERDIDA		601,50	548,00	1094,50	2244,00

OPERADORA DE TURISMO "PURUHA RAZURKU" CIA. LTDA

Cultura y Naturaleza para la vida

Indicadores financieros claves

RUBROS / MESES	Temporada Baja	Temporada Media	Temporada Alta	TOTAL 2006
INGRESOS	20147,50	39180,00	30182,50	89510,00
EGRESOS	19546,00	38632,00	29088,00	87266,00
COSTOS DE VENTA	15686	30912	23298	69896
UTILIDAD O PERDIDA	601,50	548,00	1094,50	2244,00
Relación Beneficio costo	0,03	0,01	0,04	0,08

9. Cronograma de implementación

ACTIVIDAD	SUBACTIVIDADES	PERIODO	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 • Diseño y elaboración de Material publicitario • Difusión de Material publicitario a nivel nacional e internacional • 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. • Realización de viajes para concretar alianzas con tour operadores a nivel internacional • Realización de convenios para la promoción y comercialización del producto turístico comunitario en el ámbito internacional. 	Mes de Agosto Meses de abril, julio, septiembre, noviembre Meses de abril, julio, agosto, septiembre, octubre,	Gerente y directorio Gerente y directorio Gerente
Mejorar calidad de productos turísticos comunitario ofertados	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de equipo de proyecciones • Adquisición de equipamiento para cicloturismo • Preparación de términos de referencia para la ampliación del sistema de radiocomunicación de la CORDTUCH • Contratación de consultoría para la realización del estudio para la ampliación de la cobertura del sistema de radiocomunicación en las operaciones de turismo de la CORDTUCH. • Adquisición de equipos del sistema de radiocomunicación 	Mes de Julio Mes de junio Mes de julio	Gerente Coordinador operaciones Gerente y presidente OTC's y coordinador de operaciones

OPERADORA DE TURISMO "PURUHA RAZURKU" CIA. LTDA

Cultura y Naturaleza para la vida

ACTIVIDAD	SUBACTIVIDADES	PERIODO	RESPONSABLE
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"> • Elaboración de Planes de negocios en cada OTC • Desarrollo de una herramienta contable • Socialización y capacitación en la aplicación de una herramienta contable en cada OTC • Capacitación formal en cuatro (4) áreas de gestión de cada OTC 	Meses de agosto y octubre	Gerente Coordinador de operaciones

10. Mecanismo de seguimiento al plan y de toma de decisiones oportunas

ACTIVIDAD	INDICADORES	Nivel de avance a la fecha	DECISION
Fortalecer difusión, mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • vender al menos 740 paquetes de turismo comunitario (excursiones y tours) • Ingresos a la operadora por US\$ 89.000 		
Mejorar calidad de productos turísticos comunitario ofertados	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento para ciclo turismo instalado y funcionando • Equipo 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 tesoreros de las OTC mejor capacitados 		

11. ANEXOS

Anexo 1. Proceso de la atención en la operadora de turismo de la CORDTUCH

FASE DE BIENVENIDA	<ol style="list-style-type: none">1. Recepción del turista y bienvenida.2. Preguntar de donde son y cómo se han enterado de la existencia de la operadora de la CORDTUCH, ofrecerles que tomen asiento.3. Preguntarles si quieren un café o té y servírselo
FASE DE INFORMACION SOBRE LA CORDTUCH Y SU OPERADORA	<ol style="list-style-type: none">4. Informar verbalmente sobre:<ol style="list-style-type: none">a. La idea de la CORDTUCH (Explicar la diferencia de las otras operadoras de turismo, haciendo referencia a las normas de conducta para la operación turística comunitaria).b. Porqué se ha creado la CORDTUCH y su operadorac. Cómo se distribuye el dinero que ingresad. Qué tours ofrece la operadora5. Entregar trípticos, fotografías e información de rutas a los turistas y dejarles suficiente tiempo para que los puedan revisar.6. Preguntar que tipo de turismo prefieren hacer y cuanto tiempo se quieren quedar.
FASE DE INFORMACION SOBRE LOS TOURS	<ol style="list-style-type: none">7. Darles a los turistas una o dos alternativas respecto a los tours.<ol style="list-style-type: none">a. Describir los tours: utilizar el mapa grande de la provincia de Chimborazob. Describir que incluye y que no incluye en el paquetec. Describir en detalle el tipo de alojamiento, tipo de baño, tipo de comida, tipo de transporte necesario, tipo de guías.d. Dar el precio de los tours: En base a una tabla de precios8. Preguntarles a los turistas si tienen alguna pregunta o inquietud9. Contestar a las preguntas (Considerar que si hay que decir no es mejor antes de hacer compromisos y posteriormente no cumplirlos).

<p>FASE DE DECISION</p>	<p>10. Ofrecer a los turistas que se tomen el tiempo necesario antes de tomar una decisión.</p>
<p>si los turistas se deciden por no hacer un tour con la operadora de CORDTUCH, pasar a la siguiente fase:</p>	
<p>FASE LA LOGISTICA Y PAGOS</p>	<p>11. Explicar las normas de conducta para el visitante (Tener una ampliación de las normas de conducta en la pared de la oficina) 12. Explicar que tienen que traer 13. Arreglar el pago 14. Recibir papeles personales de los turistas para su registro 15. Preguntar si son vegetarianos, si tienen algún tipo de dieta o complicaciones con algún tipo de alimento. 16. Acordar la fecha, hora y lugar de salida</p>
<p>FASE DE DESPEDIDA</p>	<p>17. Agradecer por el interés de los productos de la CORDTUCH y despedirse</p>
<p>FASE DE PREPARACION DE LA LOGISTICA PARA LA REALIZACION DEL TOUR</p>	<p>18. Llenar la factura y entregársela a la contadora para su registro 19. Revisar el itinerario 20. Coordinar con los coordinadores de las OTC, de acuerdo a los tours escogidos por los turistas 21. Ingresar la reservación al libro de reservaciones 22. Ultimar detalles para la visita del grupo con los coordinadores de la OTC</p>

Anexo 2. Procesos en cada OTC

Propuesta del procedimiento para realizar una reserva:

Proceso

1. Contestar el teléfono o radio
2. *Identifíquese y salude*
3. Escuche atentamente y tome nota de lo que le piden
4. Dé información precisa sobre lo que le pida el visitante, tour operador o personal administrativo de la operadora de la CORDTUCH
5. Apuntar todos los datos para la reserva como días de llegada y salida, nombre y número de personas, adultos, niños; hora de llegada, tipo comidas y bebidas que prefieren, tipo de alojamiento que requieren (dirección y teléfono)
6. Apunte la información en el calendario de reservaciones, de manera clara.
7. Confirme los datos con el visitante, tour operador o personal de la operadora de turismo de la CORDTUCH para evitar malos entendidos
8. Si la reserva se hace con suficiente antelación pida que le envíe como anticipo de la reserva un 25% del precio total.
9. Dar información al visitante y/o tour operador de cómo llegar a la OTC.
10. Comprobar que se han hecho todas las anotaciones
11. Despedida

Propuesta del procedimiento para la entrada de visitantes a la OTC

Proceso:

1. Bienvenida. Si es posible les recibirá el coordinador/a de la OTC, saludo, detalles de viaje.
2. Preguntar si vienen por cuenta propia o si realizaron una reservación
3. En caso de tener una reservación comprobar la reserva.
4. Llenar los documentos de recepción
5. Mostrar brevemente las instalaciones de la OTC
6. Explicar los horarios de comidas.
7. Entregar folletería con información turística de la zona y explicar sobre la posibilidad para realizar visitas, excursiones.
8. Entrega de la/s llave/s de la/s habitación/es
9. Acompañar a la habitación al/los visitante/es

Propuesta del procedimiento para la limpieza de habitaciones**Proceso:**

1. Comprobar en el listado del coordinador de alojamiento si la habitación está libre u ocupada
2. Identificar cuales de las habitaciones están libres u ocupadas
3. Coger la llave maestra
4. Preparación de productos y materiales de limpieza, fundas de basura, lencería de repuesto, suministros de baño, etc.
5. Llamar antes de entrar a la habitación para comprobar si han salido de las habitaciones los visitantes
6. Entrar en la habitación
7. Dejar la puerta de la habitación abierta o poner un aviso, si lo hubiere, de "arreglo de habitación", en la perilla exterior de la puerta de entrada para informar de su presencia.
8. Apagar las luces, correr las cortinas y abrir todas las puertas y ventanas para una mejor ventilación de la habitación
9. Verificar que la habitación no tenga ningún daño (muebles quemados, cortinas rotas, vidrios rotos, etc.).
10. Limpiar el closet o armario y verificar el número de ganchos o armadores.
11. Colocar la ropa del visitante en el closet y sus objetos personales en orden
12. Destender la cama, empezando por quitar las fundas de las almohadas.
13. Destender las sábanas sobre la cama, para observar si hay algún objeto olvidado.
14. Retirar toallas y sábanas sucias
15. Tender la cama
16. Vaciar la basura de la habitación, vaciar ceniceros y vaciar la basura del baño
17. Barrer el piso de la habitación (bajo la cama)
18. Limpiar los muebles, cuadros y lámparas de la habitación.
19. Verificar el funcionamiento de focos
20. Colocar papelería faltante dentro de la habitación
21. Realizar la limpieza del baño (Ver mas adelante la propuesta del procedimiento para la limpieza del baño)
22. Verificar antes de salir, que las puertas y ventanas estén debidamente cerradas.
23. Colocar en orden las cortinas
24. Comprobar que las luces no queden encendidas

Recomendaciones:

- No utilizar la ropa de clientes o toallas para secar superficies
- No utilizar detergentes jabonosos en el suelo del baño
- No dejar el piso del baño mojado
- Utilizar productos y ambientadores de olores muy suaves
- Diariamente revisar el surtido de productos necesarios para la limpieza

Propuesta del procedimiento para la limpieza del cuarto de baño en las habitaciones

Proceso:

1. Verificar el funcionamiento de focos
2. Probar si funciona correctamente la ducha.
3. Limpiar la cortina de baño si hubiera.
4. Limpiar las ventanas del baño.
5. Limpiar las paredes del baño.
6. Limpiar espejos.
7. Limpiar lavamanos (lavabo).
8. Prueba de funcionamiento del inodoro y urinario
9. Limpiar el inodoro y urinario
10. Colocar todos los suministros (papel higiénico, jabón, toallas, shampoo, etc.).
11. Reposición de toallas cada vez que se produzca una salida de clientes. O reposición de las toallas que estén sucias cada dos días si el cliente permanece más tiempo.
12. Limpiar y secar el piso del baño.
13. Apagar las luces del baño.

OPERADORA DE TURISMO "PURUHA RAZURKU" CIA. LTDA

Cultura y Naturaleza para la vida

Anexo 3. Matriz producto-mercado.

MATRIZ DE ANALISIS DEL PRODUCTO RESPECTO AL MERCADO

MERCADO ACTUAL SEGMENTO DE DEMANDA:	PRODUCTO ACTUAL PRODUCTO: Excursiones y paquetes de turismo comunitario	PRODUCTO NUEVO PRODUCTO: Excursiones y paquetes de turismo comunitario con Estándares de calidad
<p>Turismo Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiantes secundarios y universitarios 	<p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se da servicio de guianza a través de guías nativos y/o naturalistas, alojamiento en casas de las familias de la comunidad o en cabañas privadas. Alimentación con productos orgánicos cultivados en las comunidades, transporte a caballo dentro de la comunidad, recorridos en bicicletas, alta montaña, trekking. 	<p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de un manual de calidad para el turismo comunitario, para las OTC, productos que serán vendidos a través de la operadora de turismo de la CORDTUCH.
<p>Turismo Receptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Voluntarios Viajes a través de tour operadores Independientes (Solos y en grupos pequeños) 	<p>Ventajas para nuestra empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de las OTC son de las comunidades Los ingresos económicos que dejan los turistas, se quedan en las comunidades para beneficio de sus miembros, esto crea una buena imagen de nuestro producto al turista. Los atractivos turísticos están en los territorios de las comunidades El turista puede observar flora, fauna y sitios de importancia cultural De acuerdo a estadísticas a nivel nacional e internacional se incrementa la demanda por el turismo comunitario Compartir experiencias con la cultura de la nacionalidad Kichwa del Pueblo Puruwa Las comunidades son productores directos de servicios turísticos Ofertar servicios sin intermediarios a precios convenientes 	<p>Ventajas para nuestra empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> La operadora garantiza los servicios prestados. Se incrementa la calidad Mayor incremento de la demanda Se diversifica la oferta comunitaria de la CORDTUCH
	<p>Desventajas para nuestra empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Baja calidad en la oferta de servicios 	

OPERADORA DE TURISMO "PURUHA RAZURKU" CIA. LTDA

Cultura y Naturaleza para la vida

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
	<p>PRODUCTO: Excursiones y paquetes de turismo comunitario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunas OTC no cuentan con servicios básicos como agua potable, escasez servicios sanitarios, vías de acceso inadecuadas, • Escaso equipamiento para la oferta de servicios turísticos • Deficiente comunicación interna entre la operadora y las OTC • El personal comunitario no está totalmente capacitado en servicios turísticos • Desconocimiento de procedimiento para ofrecer los servicios turísticos • No hablar otros idiomas como ingles • Limitaciones en cuanto a la comercialización 	<p>PRODUCTO: Excursiones y paquetes de turismo comunitario con Estándares de calidad</p> <p>Desventajas para nuestra empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No contar con dinero para mejorar el producto al aplicar el manual de calidad
<p>MERCADO NUEVO Redes de comercio justo</p>	<p>Descripción:</p> <p>Ventajas:</p> <p>Desventajas:</p>	<p>Descripción: Tours especializados para nichos de mercado específicos como ornitólogos, antropólogos, botánicos, etc. Aplicando estándares de calidad</p> <p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa la calidad • Mayor incremento de la demanda • Se diversifica la oferta comunitaria de la CORDTUCH <p>Desventajas: Altos costos para contactar a los nichos de mercado</p>

Anexo 4. Perfil del turista

Para la determinación del perfil de los turistas de los dos segmentos de mercado a captar se realizó un análisis de fuentes de información secundaria de tipo cuali -cuantitativo de los perfiles de los turistas que arriban a los tres iconos de principal afluencia de visitantes que son: reserva de Producción de Fauna Chimborazo, Parque Nacional Sangay y el Tren (ENFE)².

4.1 Perfil del turista extranjero

- Clientes procedentes de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda y el resto de Europa
- Tienen una edad promedio entre 30 - 39 años
- En su mayoría (58%) son de sexo masculino y de estado civil solteros (67.50%)
- Con un promedio de ingresos anuales entre 40 y 50 mil dólares.
- Que visitan Riobamba por primera vez (97.5%)
- Son profesionales (46,7%) y estudiantes (18,3%); por tanto su nivel de educación está entre superior (46,7%9) y post grado (18,3%)
- Permanecen en la ciudad 1 día, pero desearían quedarse entre 2 y 3 días
- Viajan con familiares o amigos un 48% y solos un 19.2%
- Cuando viajan prefieren hacerlo en grupo de 2 y 4 personas
- Dadas las actividades que se podrían realizar definitivamente volverían un 10% y probablemente un 40%
- Sus principales motivos de viaje son: realizar excursiones (80%) y vacaciones (66.7%)
- Tienen una capacidad de gasto de 31 - 75 dólares por día
- Requieren servicios de alojamiento (16%), alimentación (19%) , transporte (58%), guianza (5%)
- Un 60% viaja a través de paquetes y haciendo reservaciones previas un 67.5%
- Desean realizar excursiones (82%), cabalgatas, caminatas, ciclismo de montaña, convivencia comunitaria y conocer de su cultura (22%)
- Se enteran de nuevos sitios a visitar a través de amigos y guías de turismo y viaje.

² Estudios de mercado del Parque nacional Sangay, Reserva de Producción de Fauna Chimborazo y El Tren. Programa de Prácticas Preprofesionales I y II, Tesis de Pregrado. Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH. Año 2005. Universo considerado 9696 turistas.

4.2 Perfil de turista nacional, segmento de mercado estudiantil

- Estudiantes de las ciudades de Quito, Guayaquil y otras cercanas a la provincia de Chimborazo
- Tienen una edad promedio entre 17 – 35 años
- Son de sexo masculino (66%) y (44%) femenino de estado civil solteros (46%) y casados (43%)
- Con un promedio de ingresos anuales por familia de 2769 dólares.
- Que visitan Riobamba constantemente
- Son profesionales (42.5%) y estudiantes (38.8%); por tanto su nivel de educación está entre superior (26.3%) y post grado (38.8%)
- Permanecen en la ciudad entre ½ día a 3 días (34% colegios y 39% universidades)
- Viajan con familiares 42.5 y con amigos 61%
- Cuando viajan prefieren hacerlo en grupo de 3 y 7 personas
- Dadas las actividades que se podrían realizar definitivamente volverían un 50% y probablemente un 48.8%
- Sus principales motivos de viaje son: realizar excursiones y turismo de aventura (39.25%) y conocer lugares conviviendo con la gente (43.5%)
- Prefieren realizar actividades como cabalgatas, senderismo, visitas a lagunas, cascadas, nevados.
- Se enteran de sitios a visitar a través de familiares y amigos, folletos y televisión
- Tienen una disponibilidad de gasto de entre 5-20 dólares al día
- Requieren servicios de alojamiento 23.67%, alimentación 45%, guianza 5%, transporte 58%, alquiler de caballos 18% y educación ambiental 19.5%
- Prefieren comida de la zona 53%
- Desearían hospedarse en cabañas 30%, carpas 34% y albergues 23%
- Preferirían que les organice un paquete para su visita un 67.5%

inter cooperation

Manejo de Recursos Naturales
Economía Rural
Gobernabilidad Local y Sociedad Civil

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, 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 socializa 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 rurales.
- Asesoramiento para la promoción de alianzas público-privadas y para la promoción económico 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 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

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

**ETERDIZTA ETA GIZARTE
SAKETARO SALA**
Osasun, Garapen, Daburkuntza eta
Garaipen Lanbidearen Zerbitzua

**DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y
ASUNTOS SOCIALES**
Vizcarregaketa eta Abuzten Zerbitzua
Direkzioa de Cooperazioa eta Desarrollo



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACION INTERNACIONAL
SAZIOARTEN LANIKETA ETA GARAPENARI BURUZKO INAKETA INSTITUTUA
UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO - EUSKAL HERRIAKO UNIBERTSITATEA