

PASO A PASO

2018 • NÚMERO 103

learn.tearfund.org

ESPÍRITU EMPRENDEDOR



EN ESTE NÚMERO

- 3 Cuál es la clave del éxito
- 6 Cómo elegir una idea de negocio
- 10 Por qué las mujeres ganan menos
- 14 Transformar desechos en riqueza
- 16 Contabilidad para principiantes
- 18 Cómo redactar un plan de negocios

tearfund

EN ESTE NÚMERO

ARTÍCULOS DESTACADOS

- 3 Cuál es la clave del éxito empresarial
- 5 Por qué hacemos negocios como iglesia
- 6 Cómo elegir una buena idea de negocio
- 8 Valor agregado, mayores ganancias
- 10 Por qué las mujeres ganan menos que los hombres
- 11 Empoderamiento de la mujer en el noreste de Brasil
- 14 Transformar desechos en riqueza
- 16 Contabilidad para principiantes
- 18 Cómo redactar un plan de negocios
- 20 La protección de los medios de vida frente a los desastres
- 21 Grupos de autoayuda: cómo aunar esfuerzos para generar capital

SECCIONES REGULARES

- 5 ESTUDIO BÍBLICO: Actitudes piadosas para con los negocios
- 17 SECCIÓN INFANTIL
- 22 RECURSOS
- 23 COMUNIDAD
- 24 ENTREVISTA: Replanteamiento de los desechos en República Democrática del Congo

GUÍA PRÁCTICA

- 12 PÓSTER: Cómo elaborar una previsión de flujo de caja

PASO A PASO

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Hace algunos años, cuando comencé a trabajar en Tearfund, mi departamento participó en una competencia para la recaudación de fondos. Teníamos que ofrecer bienes o servicios a nuestros colegas de Tearfund para recaudar dinero, con el fin de ayudar a financiar el trabajo de desarrollo y de ayuda humanitaria de la organización.

Mi equipo se dio cuenta de que al personal de Tearfund le gustaban mucho los pasteles. Por lo tanto, decidimos ofrecer varios tipos de pasteles y los hacíamos a pedido.

Al principio, pareció una buena idea, pero nuestro pequeño negocio sufrió numerosos problemas. Descubrimos que los ingredientes que necesitábamos para hacer cada pastel nos salían muy caros, y que no estábamos obteniendo suficientes ganancias. Tampoco nos habíamos dado cuenta de la cantidad de tiempo extra que requeríamos para hacer los pasteles. ¡Recuerdo que un día me quedé hasta la medianoche trabajando para cumplir un pedido!

Otro equipo que participó en la competencia de recaudación de fondos fue más astuto. También se percataron de que al personal de Tearfund le encantaban los pasteles. Pero sabían que no contaban con mucho tiempo disponible para hacerlos. Compraban buñuelos al por mayor y los vendían a un precio más alto. Fijaron varios días para vender los buñuelos, hicieron bastante publicidad y aceptaban pedidos con antelación. Con muy poco esfuerzo, este equipo reunió mucho más dinero que el nuestro. Supieron analizar sus activos, identificar el mercado, comprar al por mayor, fijar sus precios y promocionar el producto.

Este es solo un ejemplo superficial. Empezar un negocio puede suponer todo un desafío, pero puede aportar grandes beneficios sociales y financieros. La presente edición de *Paso a Paso* está dedicada al espíritu emprendedor. Entre las cuestiones prácticas, explicamos cómo escoger una buena idea de negocio (págs. 6–7), cómo gestionar las finanzas (págs. 12–13 y 16) y cómo redactar un plan de negocios (págs. 18–19). Por otro lado, exploramos cuestiones más complejas, como las barreras que la mujer enfrenta para su empoderamiento económico (pág. 10) y cómo proteger los medios de vida frente a los desastres (págs. 20–21). A lo largo de toda la revista, también destacamos interesantes estudios de casos sobre emprendedores de Kenia, Guatemala, Nigeria, República Democrática del Congo, Brasil, Nepal y Pakistán.



Zoe

Zoe Murton, editora

📷 En la foto de portada aparece una mujer vendiendo anguilas y otros tipos de pescados en Hsipaw, Myanmar. Foto: Andrew Philip



Claire Hancock

CUÁL ES LA CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Todos merecemos la oportunidad de ganarnos la vida, mantener a nuestras familias y apoyar a nuestras comunidades. Las oportunidades laborales y económicas constituyen importantes medios para salir de la pobreza. Para muchas personas, empezar un negocio propio puede empoderarlas y cambiarles la vida. No obstante, el talento y las buenas intenciones no son garantía de éxito.

QUÉ ES EL ÉXITO COMERCIAL

Una **empresa** es cualquier organización que produce bienes o presta servicios. Existen varios tipos de empresas: desde las pequeñas empresas con un solo dueño que se encarga de todo, hasta las grandes compañías, con miles de empleados en todo el mundo. Un **emprendedor** es quien inicia un negocio.

Uno de los aspectos más importantes del éxito comercial es la obtención de **ganancias**. La ganancia es el dinero que nos queda después de que hemos recibido todos nuestros ingresos y hemos pagado todos nuestros gastos operativos y cuotas de préstamos dentro de un período dado. Las pequeñas empresas que no obtienen beneficios económicos, a la larga, tienen que dejar de operar. Sin embargo, el éxito no se limita, ni mucho menos, al rendimiento económico.

Algunas empresas operan como empresas sociales, que además de beneficios económicos, también generan beneficios sociales. Este tipo de empresas generalmente se queda con menos ganancias con el objeto de hacer una mayor contribución social. Por ejemplo, la empresa Sanergy, en Kenia, adoptó un enfoque comercial para abordar la

crisis de saneamiento en el país, ofreciendo retretes higiénicos asequibles y accesibles en los barrios marginales de Nairobi.

El éxito comercial también depende de la ética empresarial. Las empresas pueden decidir adoptar prácticas respetuosas con el medio ambiente, pagar sueldos justos y asegurar buenas condiciones de trabajo a sus empleados.

QUÉ NECESITA UNA EMPRESA PARA LOGRAR EL ÉXITO

Para que un individuo o una empresa tenga éxito, son necesarias cualidades como las siguientes:

- **Motivación y actitud.** Para iniciar un negocio y empezar a obtener ganancias, se requiere tiempo y esfuerzo. Es importante tener una idea clara de nuestras razones para iniciar un negocio, y contar con la pasión y la actitud positiva que son necesarias para no perder la motivación y para lograr el éxito comercial.
- **Plan de negocios.** Toda buena empresa debe tener un plan de negocios claro, en que se describa a grandes rasgos el negocio y la manera en que se planea cumplir los objetivos. El plan de negocios debe ser sencillo y conciso. Además, debe reflejar un buen conocimiento del mercado; por ejemplo, a quién venderemos nuestros productos y cuántas otras empresas ya venden productos similares. También debe incluir una explicación sobre la manera en que se planea ganar dinero con el negocio y durante cuánto tiempo.
- **Contabilidad adecuada.** Con el fin de saber si a su negocio le está yendo bien, es importante mantener registros contables adecuados. Estos registros nos ayudan con la gestión diaria de la empresa y nos permiten identificar desafíos potenciales que deban abordarse.



¿Cómo logrará que su negocio se destaque de la competencia? Foto: Andrew Philip

- **Organización.** Si somos organizados, podemos centrarnos y desempeñarnos mejor en las tareas necesarias para que nuestro negocio prospere.
- **Gestión del riesgo.** Nuestro negocio puede verse amenazado por condiciones climáticas no previsible y otras fuerzas ajenas a nuestro control. En la página 20, analizamos cuáles son los riesgos potenciales que podríamos enfrentar y las maneras de minimizarlos o gestionarlos con el fin de reducir el daño que estos podrían causar a nuestro negocio.
- **Conocimiento de la competencia.** Es necesario entender el mercado en el cual estamos operando. Habrá otras empresas que ya estarán compitiendo por conseguir los mismos clientes. Tenemos que ser creativos y pensar cómo podemos lograr que nuestro negocio se destaque del resto.
- **Bienes o servicios siempre de alta calidad.** Nuestros clientes quieren tener la seguridad de que, cada vez que acudan a nuestro negocio, obtendrán bienes o servicios de alta calidad. Al brindar calidad, habrá más probabilidades de que la próxima vez vuelvan a comprarnos a nosotros.

POR QUÉ ALGUNOS NEGOCIOS FRACASAN

Una buena idea y la motivación no son suficientes para garantizar el éxito. A continuación, enumeramos algunas de las típicas razones por las que los negocios fracasan:

- **Falta de conocimientos de gestión financiera.** Es importante mantener separados el dinero personal del dinero del negocio. El dinero de la empresa debe ser gestionado de forma separada con el fin de saber si el negocio está dando ganancias y si está funcionando bien. De estas ganancias, podemos asignarnos dinero para nuestros gastos del hogar, como alimentación y tarifas escolares.
- **Fondos insuficientes.** Algunos emprendedores subestiman la cantidad de dinero que necesitan para iniciar sus negocios, especialmente debido a que muchas empresas tardan uno o dos años en dar ganancias. A veces, algunas personas se hacen falsas expectativas con relación a las ganancias que obtendrán –especialmente cuando empiezan– y se ven obligadas a dejar de operar antes de que les haya empezado a ir bien. Por lo tanto, es importante realizar un cálculo realista sobre cuánto dinero o capital requerirá nuestro negocio, dónde

lo podremos obtener y a qué costo. Este cálculo deberá incluirse en nuestro plan de negocios.

- **Falta de conocimiento del mercado.** Puede resultar tentador iniciar el negocio que siempre quisimos tener o copiar lo que todos los demás hacen, sin entender el mercado ni saber si el negocio en realidad es viable. Este es un error que puede llevarnos al fracaso desde el comienzo mismo. Para tener éxito, es necesario identificar una necesidad no satisfecha o un vacío en el mercado que nosotros podemos satisfacer con un bien o servicio.
- **No adaptarse ni innovar.** Aunque es posible que al principio nuestro negocio tenga éxito, es importante estar siempre informado sobre las condiciones del mercado, si hay alguna circunstancia que haya cambiado y si nuestro negocio debe adaptarse o evolucionar en consecuencia.
- **Lugar.** A veces, no se trata solo de tener una buena idea, sino de tener la idea indicada en el lugar indicado. No elegir el lugar adecuado puede resultar un desastre, incluso para el negocio mejor gestionado. Entre los factores que es necesario considerar al decidir el lugar, se incluyen el lugar donde se encuentran nuestros clientes potenciales, la accesibilidad del lugar, el lugar donde se encuentran nuestros competidores y el tipo de espacio que podríamos alquilar para operar nuestro negocio.
- **Crecer demasiado rápido.** Muchos negocios fracasan cuando intentan crecer o expandirse con demasiada rapidez. Si queremos hacer crecer nuestro negocio,

es importante que contemos con un plan para gestionar este proceso. Debemos asegurarnos de que nuestro negocio pueda atender la demanda de un mayor número de clientes. También es probable que no podamos hacerlo todo solos a medida que el negocio crece y, por lo tanto, deberemos considerar la posibilidad de contratar y capacitar personal.

- **Falta de apoyo o mentoría.** Muchos emprendedores nuevos se beneficiarían de la mentoría o el apoyo continuo de empresarios establecidos o personal de proyectos con los conocimientos pertinentes.

Si sabemos cómo mitigar algunos de estos desafíos potenciales, y los mitigamos, aumentarán las probabilidades de que nuestro negocio tenga éxito. Pero, lógicamente, no hay garantía de que esto se cumpla. No obstante, si nuestro negocio fracasa, podemos aprovechar la experiencia para aprender de nuestros errores y tener éxito la próxima vez. Según las investigaciones, los empresarios exitosos atribuyen gran parte de su éxito a haber aprovechado sus fracasos iniciales para avanzar. Antes de lograr el éxito, Thomas Edison, que inventó el foco (o bombillo) eléctrico, dijo: «No he fracasado, solo he encontrado diez mil maneras de cómo no hacer un foco».

.....
Claire Hancock es asesora mundial de medios de vida de Tearfund.

*Correo electrónico:
 claire.hancock@tearfund.org*



Algunos negocios fracasan porque en el mercado no hay demanda para el producto que ofrecen.

POR QUÉ HACEMOS NEGOCIOS COMO IGLESIA



Nuestra comunidad es rural y está ubicada en las faldas del Volcán Poas en Costa Rica. El terremoto del 2009 devastó la región. Antes del terremoto teníamos doce mil empleados en la zona; hoy en día, tenemos menos de mil.

Para la iglesia esta situación se presenta como una gran oportunidad para servir desde dos participaciones. En primer lugar, crear un banco de trabajo, donde quienes necesitaban empleados podían enviar sus expectativas y los interesados contactarse. Gracias a este esfuerzo, centenas de personas consiguieron trabajo. En segundo lugar, proveer trabajo en nuestra propiedad. Decidimos sembrar la tierra y ahora contamos con 32 mil plantas de fresa, lechuga y cilantro. También hemos iniciado un servicio de catering, una tienda, una cafetería y un servicio de alquiler de equipo para fiestas y demás actividades (sillas, mesas, etc.). Proveemos empleo a 35 personas.

ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE HACEMOS NEGOCIOS COMO IGLESIA

Primero, porque la economía es un área que debe ser redimida por los valores del Reino de Dios. Esto significa salarios justos, condiciones laborales justas, producciones de calidad acorde con medidas sanitarias, servicios con excelencia y precios al consumidor justos.

En segundo lugar, porque consideramos que como iglesia debemos lograr la autosostenibilidad. Contamos con varios proyectos comunitarios y no podríamos esperar la generosidad económica total de nuestra membresía para poder sostener, por ejemplo, el Centro Diurno de Adultos Mayores y el Centro de Capacitación y Atención para la mujer sobreviviente de la violencia doméstica.

Tercero, porque no creemos en absoluto en el uso de prácticas para manipular a la gente

para que den y de coaccionar las emociones o realidades de la gente presentando el «dar» como una «transacción» milagrosa, usando para esto la tergiversación de la Biblia. Creemos que toda nuestra economía está rendida a Dios y que los agradecidos damos con generosidad.

Todo eso nos genera las razones por las que no dejaremos de hacer negocios ni de enseñar a nuestra gente que debe ser sal y luz en su comunidad.

Roy Soto, pastor de la Comunidad Cristiana Shalom de Costa Rica, se capacitó con el programa Inspired Individuals (Individuos Inspirados) de Tearfund.

Sitio web: www.shalomcr.org
Correo electrónico: soto.roy@gmail.com

ESTUDIO BÍBLICO

ACTITUDES PIADOSAS PARA CON LOS NEGOCIOS

ESTAR PREPARADOS

Leer Proverbios 31:10–31.

En este pasaje aprendemos sobre una esposa hacendosa y consagrada. Ella siempre trabaja con afán—cultiva alimentos, administra tierras y hace tela, ropa de cama y prendas de vestir. No se dedica a una sola actividad sino a varias. Ella no teme lo que traerá el futuro porque está preparada para enfrentarlo. Es también comprensiva, cariñosa y muy respetada por todos. ¡Qué ejemplo!

- ¿Qué podemos aprender de esta imagen?

- ¿Cómo podemos ayudar a nuestras familias y a nuestras comunidades a estar mejor preparadas para un futuro incierto?

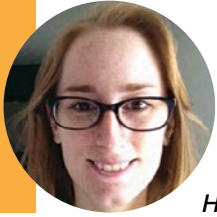
LA ACTITUD CORRECTA HACIA EL DINERO

La Biblia contiene muchas enseñanzas acerca del dinero. De ningún modo prohíbe hacer dinero. Pablo nos enseñó que tenemos que trabajar duro para cubrir nuestras necesidades y las de nuestras familias. En el Nuevo Testamento leemos sobre personas consagradas a las que les fue bien con sus negocios, tales como Lidia, quien era tintorera de ropas púrpuras (véase Hechos 16:14).

En 1 Timoteo 6:6–12, hay una enseñanza muy sabia sobre la necesidad de estar contentos con lo que tenemos y sobre tener una actitud adecuada hacia las cosas materiales. El pasaje no dice que hacer dinero y utilizarlo sea malo. Es bueno hacer un total uso de nuestros recursos y habilidades. Sin embargo, amar el dinero en lugar de amar a Dios está mal. Lo que es muy importante es nuestra actitud a medida que construimos nuestras empresas.

- ¿Cómo podemos estar seguros de que tenemos la actitud correcta hacia el dinero?

Adaptado de Think livelihoods! [La importancia de los medios de vida]. Ver sección «Recursos» para más información.



Helen Munshi

CÓMO ELEGIR UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO

Escoger una idea de negocio es una de las etapas más importantes de su experiencia como emprendedor. Muchas personas precipitan esta etapa, pero vale la pena que dedique tiempo para asegurarse de que su idea tenga la máxima probabilidad de tener éxito.

Existen dos maneras de generar ideas de negocios: en primer lugar, analizar el mercado a su alrededor y, en segundo lugar, considerar sus propios intereses y conocimientos. Ambos elementos son importantes. Debería ofrecer bienes o servicios que tengan demanda y con cuya entrega y prestación usted pueda y quiera cumplir.

MÉTODO 1: EL MERCADO

La primera manera de generar ideas de negocio es analizar el mercado. Es fundamental ofrecer bienes o servicios que la gente quiera y para los cuales exista demanda durante todo el año.

CONSIDERE LA DEMANDA EN EL MERCADO

- Considere la demanda que existe en su entorno. ¿Qué se ofrece en el mercado

vecino que no se ofrezca en su mercado? Visite la zona, hable con los clientes y observe qué se compra y qué se vende.

- **Piense en la demanda futura.** ¿Cuál es la evolución lógica de un bien o servicio? Por ejemplo, si alguien vende alimentos frescos en el mercado local, quizás usted podría ofrecer entregarlos a domicilio.
- **Mire revistas y periódicos** para ver qué se está vendiendo actualmente y cuáles son las nuevas tendencias del mercado.

RESUELVA UN PROBLEMA

- **Considere sus propios hábitos de compra.** Piense qué bienes o servicios desearía poder comprar. ¿Qué necesidad tiene usted actualmente en su vida? ¿Podría satisfacer esta necesidad? También puede hablar con la familia, los amigos y los residentes locales sobre las necesidades que les gustaría satisfacer y qué les gusta comprar.
- ¿Existen **problemas con los bienes o servicios** que venden los negocios locales? ¿Podría resolver alguno de estos problemas?

ANALICE LA COMPETENCIA

- **Visite su ciudad o pueblo** y converse con los dueños de puestos y negocios. Hágales algunas preguntas básicas de investigación de mercado, tales como: «¿Qué se vende bien?», «¿Cuántos de estos productos vende usted al día?» o «¿Cuánta competencia tiene su negocio?». O bien averígüelo observando los hábitos de compra de los consumidores y analizando los demás negocios de la zona.
- **¿Puede aprovechar una idea de negocio existente?** En lugar de analizar un problema que tiene una empresa dada, identifique las empresas que usted admira y a las que les va bien. ¿Puede ofrecer un producto mejor que los que estas empresas venden? ¿Puede ofrecer un servicio mejor o más accesible?

No necesita encontrar una idea de negocio completamente original. De hecho, si la gente ya está ganando dinero con una idea específica es una buena señal, ya que es prueba de que existe demanda. No obstante, es importante intentar ofrecer un producto con cierta diferencia para evitar saturar el mercado con el mismo bien o servicio. Si hay demasiados negocios que ofrecen lo mismo, los consumidores podrán pedir que les bajen los precios, ya que la oferta será mayor que la demanda.

MÉTODO 2: SUS CONOCIMIENTOS, ACTIVOS E INTERESES

La segunda manera de generar ideas de negocios es considerar sus conocimientos, activos e intereses. Muchas personas piensan que si hay demanda para un bien o servicio, implica que es una buena idea de negocio. Esto es verdad solo en parte porque también es necesario que encuentre la idea idónea para usted.

Los **conocimientos** normalmente se adquieren y, por lo tanto, si hay algo importante que deba saber sobre cómo

📷 ¿Podría aprender algo nuevo para empezar un negocio? Foto: Andrew Philip



gestionar su empresa, puede aprenderlo. Entre los conocimientos clave para gestionar un negocio, se incluyen los siguientes: ventas, marketing, negociación (tanto con los clientes como con los proveedores), contabilidad, organización y habilidades técnicas específicas, como carpintería o sastrería. Para las tareas como la contabilidad, podría contratar a alguien.

Los **activos** son los recursos que la gente utiliza para producir sus medios de vida y para enfrentar las crisis. Los activos pueden agruparse en seis categorías principales:

- activos humanos y espirituales (p. ej., educación, fe, salud o conocimientos);
- activos sociales (p. ej., la familia, amigos o grupos religiosos);
- activos políticos (p. ej., habilidad de realizar trabajo de incidencia con los responsables de la toma de decisiones);
- activos físicos (p. ej., una casa, equipos o vehículos);
- activos financieros (p. ej., dinero en efectivo o artículos como joyas, que pueden venderse fácilmente para obtener dinero en efectivo); y
- activos naturales (p. ej., tierra, agua o árboles).

Haga una lista de los activos que usted tiene o a los que puede acceder. Luego, puede usar esta lista para pensar en ideas de negocio. Por ejemplo, si tiene acceso a tierras, piense en maneras de aprovecharlas para obtener ingresos.

Ahora, considere sus **intereses** y piense en ideas de negocio en función de ellos. Hágase las siguientes preguntas:

- ¿Qué empresas le parecen atractivas? Si pudiera estar a cargo de alguna de las empresas que ya existen, ¿cuál elegiría y por qué?
- ¿A qué empresarios admira y por qué? ¿Por qué le atraen tanto los bienes y servicios que ofrecen?
- ¿Con qué actividad disfruta en su tiempo libre? ¿Puede convertirla en un negocio?
- ¿Con qué actividad disfrutaba cuando era más joven?
- ¿Qué estilo de vida quiere tener? Por ejemplo, ¿quiere trabajar en la calle haciendo entregas a domicilio? ¿Disfruta

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Una vez que haya escogido una posible idea de negocio, es importante llevar a cabo una investigación de mercado para asegurarse de que exista suficiente demanda para su bien o servicio.



Estudios de mercado

Diseñe un cuestionario sencillo con un máximo de diez preguntas para averiguar qué quieren sus clientes objetivo. Para lograr un estudio confiable, necesita entre 30 y 60 encuestados. Hágale la encuesta a la gente que represente a sus clientes potenciales. No se la haga a personas que usted conoce.

Grupos de discusión

Forme un pequeño grupo de clientes objetivo para que hablen sobre su idea de negocio. Puede hacerles preguntas más complicadas, como a qué competidores les compran actualmente y qué les haría cambiar de empresa.

Puesta a prueba del mercado

Es recomendable poner a prueba sus productos para averiguar si la calidad es aceptable, si el precio es adecuado y si el lugar de venta es el indicado. Pruebe con muestras gratuitas o intente vender productos de muestra. Si es posible, pídale la opinión a los clientes; por ejemplo, si cambiarían algo sobre el bien o servicio.

.....
Véase Paso a Paso 65: Cómo aumentar el valor de los alimentos, si desea leer un artículo más extenso sobre investigación de mercado. Si desea descargar una copia de forma gratuita, visite www.tearfund.org/footsteps

hablando con sus clientes todo el día, o es importante para usted su tiempo y su espacio propios?

¿BIENES O SERVICIOS?

El último aspecto que deberá considerar es si prefiere ofrecer un bien o un servicio. Un bien requiere, generalmente, una mayor inversión financiera al comienzo y, con frecuencia, demora más tiempo en alcanzar la etapa de la venta. Tendrá que contactarse con proveedores y posiblemente con fabricantes, elaborar los bienes y luego transportarlos hasta donde se encuentren sus clientes. Sin embargo, los bienes pueden resultar muy rentables. Si va a proveer un servicio, no necesitará cumplir estas etapas y, generalmente, las empresas de servicios necesitan menos inversión financiera. No obstante, debido a que usted va a dar su tiempo a cambio de dinero, habrá un límite en cuanto a lo que podrá ganar, ya que su tiempo es limitado. Para que su negocio crezca, tendrá que contratar personal.

El proceso de pensar en una idea de negocio puede resultar una tarea bastante abrumadora. Pero cualquier idea, por más pequeña que sea o tonta que parezca, es útil, ya que puede dar lugar a otras ideas. Lleve consigo una libreta y anote las ideas a medida que se le ocurran. Pronto, se le ocurrirán ideas potenciales de negocio en cualquier parte.

.....
Helen Munshi es consultora de estrategia empresarial y capacitación. Ha trabajado con organizaciones de Malawi e India y redactó un curso de capacitación para trabajadores autónomos dirigido a emprendedores en Tanzania.

*Sitio web: www.linkedin.com/in/helenmunshi
Correo electrónico: helenmunshi9@gmail.com*

VALOR AGREGADO, MAYORES GANANCIAS

¿Alguna vez se ha preguntado por qué la mermelada cuesta mucho más que la fruta fresca? ¿O por qué los canastos tejidos son más caros que las cañas?

La transformación de una materia prima en un producto terminado y listo para la venta consiste en varios pasos. Este proceso se llama cadena de valor. En cada una de las etapas de la cadena de valor, el producto normalmente obtiene un mayor valor (véase el diagrama de más abajo).

Al estudiar la cadena de valor, podemos averiguar si existen maneras de agregar valor a los productos que estamos vendiendo. Por ejemplo, la leche puede ser procesada para producir mantequilla o queso. Los diversos productos pueden combinarse para elaborar un producto de más valor, como pan o comida para vender en la calle. Siempre y cuando el costo del procesamiento sea menor que el valor agregado, habrá un aumento de las ganancias.

También es posible aumentar las ganancias sin cambiar el producto. Por ejemplo, al aunar esfuerzos para comprar materias primas o vender productos, los productores pueden obtener mejores precios e incrementar sus ganancias. Solo con el almacenamiento de la materia prima durante un tiempo, el vendedor puede obtener un precio mucho más favorable para el producto fuera de temporada.

El lugar también influye en el valor. Vender en mercados alternativos (generalmente más remotos) puede incrementar las ganancias de forma considerable.

ACTIVIDAD: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Esta actividad puede realizarse en grupos pequeños.

Proponga ideas y prepare una lista de bienes o servicios que estén disponibles en su zona: por ejemplo, café, productos lácteos, peluquerías, maíz, cuentas, conejos o papayas. Anótelos en una hoja de papel grande.

¿Existe mucha demanda para estos bienes o servicios? Haga un círculo alrededor de los que se vendan bien. Escoja tres que representen distintos tipos de bienes o servicios (también puede formar tres grupos).

En una hoja de papel, haga un cuadro con cada una de las personas y empresas que participan en la cadena de valor (véase abajo): los proveedores de insumos, los productores, los procesadores, los compradores o vendedores y los consumidores finales. Piense cómo cambia el precio del producto a medida que avanza por los diferentes pasos de la cadena de valor y se vende en distintos lugares.

Luego, determine si se puede mejorar la cadena de valor, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Puede incrementar la producción (calidad y/o cantidad?)
- ¿Es posible agregar valor con (un mayor) procesamiento?
- ¿Varía el precio del mercado en función de la temporada? Si esto ocurre, ¿podría aumentar su capacidad de almacenamiento y vender más adelante en la temporada, cuando el precio sea más alto?
- ¿Varía el precio según el lugar del mercado? Si es así, ¿cómo puede acceder a estos nuevos lugares?
- ¿Podría unirse a otros productores para vender sus bienes de forma colectiva o compartir costos de transporte?
- ¿Hay nuevos compradores a quienes pueda contactar?

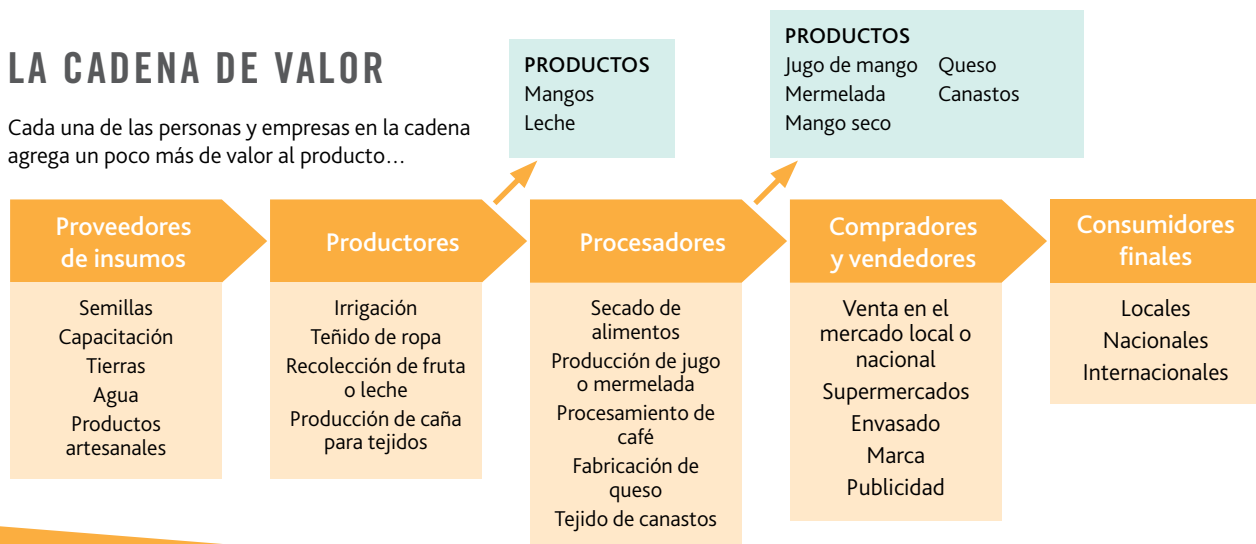
Si ha respondido «sí» a cualquiera de estas preguntas, es posible utilizar el modelo de análisis de la cadena de valor de más abajo para incrementar la producción o las ganancias. Piense quién podría ayudarlo a analizar la cadena de valor en más profundidad (este ejercicio no constituye un análisis completo de la cadena de valor; para realizar un análisis completo, le sugerimos que se haga asesorar por trabajadores de extensión agrícola, ONG u otro tipo de organizaciones).

Una vez que haya analizado la cadena de valor en detalle, puede determinar la mejor manera de aumentar sus ingresos.

Este artículo fue adaptado de la guía Think livelihoods! [La importancia de los medios de vida]. Véase la sección «Recursos» para más información.

LA CADENA DE VALOR

Cada una de las personas y empresas en la cadena agrega un poco más de valor al producto...





ESTUDIO DE CASO: CADENAS DE VALOR EN KENIA



Compilado por
Bertha Chunda

La organización Farm Concern International (FCI) se especializa en el análisis de cadenas de valor y el fomento del acceso de los granjeros a los mercados. FCI estimula a la gente a producir lo que se vende en lugar de limitarse a intentar vender lo que ellos siempre han producido.

En el subcondado de Marsabit, en el norte de Kenia, las constantes sequías y la escasa infraestructura han contribuido a los altos niveles de pobreza. FCI ha estado trabajando con las comunidades en Marsabit para ayudarlas a encontrar maneras de aumentar sus ingresos.

En primer lugar, FCI analizó el mercado local para determinar qué productos tenían demanda y cuáles tenían probabilidades de generar la mayor cantidad de ganancias a los granjeros. Una vez que identificaron estos productos, analizaron las cadenas de valor para determinar cuál era la etapa más indicada para implementar cambios con el fin de agregar valor.

CAMBIO DE CULTIVOS

FCI llegó a la conclusión de que muchos granjeros cultivaban y vendían frijoles y maíz, es decir, cultivos que no se dan bien en las zonas con poca lluvia. Además, el maíz se vende solo por 46 chelines kenianos por kilo en los mercados. Por otro lado, había gran demanda de soya verde, un cultivo resistente a la sequía y adecuado para el clima de Marsabit. El precio de mercado de la soya verde en temporada alta era de 70 chelines kenianos por kilo. Los granjeros pronto comprendieron que iba a ser más rentable cultivar soya verde.

NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TRANSPORTE

Otro producto potencial que FCI identificó fue la leche de camello. Las familias de Marsabit producían leche de camello de sobra para sus propias necesidades, pero desechaban el exceso. FCI sabía que la leche de camello tenía una gran demanda y que sería una buena fuente de ingresos.

Antes, los comerciantes no podían comprar leche de camello en la zona porque se habría echado a perder durante su recogida de las granjas. No obstante, FCI ayudó a los granjeros a organizar un punto de recogida central. Enseñaron a los granjeros a almacenar la leche en recipientes de acero inoxidable limpios, ya que en los de plástico se echaba a perder antes de llegar al mercado.

MERCADOS PARA LOS GRANJEROS

La tercera cadena de valor que FCI determinó que podía mejorarse era la de cabras y ovejas. El mercado del ganado se encontraba a dos días de viaje y los animales perdían peso durante el viaje. Los granjeros tenían poco poder de negociación y aceptaban precios bajos por su ganado. En el mercado tenían que vender a través de intermediarios, que se llevaban un porcentaje de las ganancias.

FCI movilizó a las comunidades de Marsabit para crear «aldeas comerciales», donde pudieran vender sus productos juntos y mejorar su poder de negociación. Por medio de las aldeas comerciales, FCI organizó reuniones entre los granjeros y los comerciantes locales. Los granjeros acordaron llevar a su ganado a un lugar central de su comunidad, que los comerciantes pudieran visitar para hacer sus compras. Así, tanto los granjeros como los comerciantes ahorraban tiempo y esfuerzo, y los granjeros obtenían un precio justo.

ALIANZAS PARA EL CAMBIO

FCI también aprovechó las aldeas comerciales para vincular a los miembros de la comunidad con otras entidades. Por ejemplo, invitaron a los bancos a visitar estos pueblos para que enseñaran a la gente a abrir cuentas bancarias y le hablaran sobre la importancia del ahorro. El Ministerio de Agricultura proporcionó capacitación sobre técnicas agrícolas.

UNA COMUNIDAD TRANSFORMADA

El proyecto representó un verdadero cambio en la vida de la gente. Los niveles de ingresos domésticos aumentaron de forma considerable. En uno de los pueblos, los ingresos de las mujeres aumentaron desde menos de 1 dólar al día a por lo menos

10 dólares diarios –y en algunos casos, a 30 dólares diarios– gracias a la venta de leche de camello.

La zona era conocida por sus conflictos tribales. No obstante, el trabajo conjunto en el proyecto mejoró las relaciones entre las tribus y las personas de distintas religiones, y entre los hombres y las mujeres. Además, los índices de delincuencia disminuyeron. La gente joven ahora se dedica de lleno a ganar dinero y tiene menos probabilidades de involucrarse en comportamientos negativos, como el consumo de drogas.

Varios participantes comentaron: «FCI ha demostrado el valor de lo que la gente ya tiene. La mayoría de las ONG traen cosas, pero eso no sirve para lograr una transformación. Pero FCI nos ha empoderado».

Este estudio de caso fue investigado y compilado por Bertha Chunda, asesora mundial de seguridad alimentaria de Tearfund.

Sitio web: www.farmconcern.org
Correo electrónico:
bertha.chunda@tearfund.org



Los ingresos de Hakule Dida aumentaron cuando comenzó a cultivar soya verde en lugar de maíz y frijoles. Foto: Farm Concern International (FCI)

POR QUÉ LAS MUJERES GANAN MENOS QUE LOS HOMBRES

En todo el mundo, las mujeres deben enfrentar numerosos obstáculos para poder involucrarse en iniciativas empresariales. En general, ganan menos que los hombres, tienen menos control sobre los activos y tienen menos poder de decisión con relación al dinero. ¿A qué se debe esto? ¿Cuáles son las barreras que existen para el empoderamiento económico de la mujer y cómo pueden superarse?

Existen muchos factores en general complejos e interrelacionados que ayudan a obstaculizar el empoderamiento económico de la mujer. El acceso a la educación y la capacitación, tanto para las mujeres como para las niñas, es un aspecto crucial. A pesar de los avances durante los últimos años, en muchos países, las niñas siguen teniendo menos probabilidades que los niños de matricularse en la enseñanza secundaria y de concluir la. La falta de acceso a activos financieros, como préstamos y ahorros, y a activos físicos, como tierras y propiedades, también constituye una importante barrera.

Muchas de estas barreras son el resultado de normas sociales y de género dañinas, que son reglas de comportamiento consideradas aceptables en un grupo o sociedad. Esto determina cuáles son los roles que se consideran adecuados para las mujeres, los hombres, las niñas y los niños. Normalmente, el papel de los hombres es ganar dinero, mientras que las mujeres son responsables de las tareas domésticas, como recoger agua y leña, cocinar y limpiar. Esto implica que las mujeres y las niñas tienen menos tiempo disponible para ganarse la vida y para participar en proyectos y procesos de toma de decisiones.

Además, existen numerosos factores estructurales –como políticas, regulaciones y leyes gubernamentales– que pueden o bien favorecer u obstaculizar el empoderamiento económico de la mujer.

¿QUÉ PODEMOS HACER?

Para contribuir al empoderamiento económico de la mujer, es necesario llevar a cabo cambios y adoptar medidas en todas las áreas: tanto a nivel individual como en los hogares, las comunidades, las instituciones, las ONG, el sector privado y los gobiernos. Ningún cambio podrá abordar todos los problemas por sí solo. Por lo tanto, al prestar apoyo a las comunidades en el desarrollo de programas de medios de vida, es importante considerar toda la serie de barreras que puedan estar limitando la participación de la mujer.

Hay varias maneras en que podemos contribuir a solucionar este problema. A continuación, ofrecemos algunos ejemplos:

- Abordar las normas sociales y de género dañinas por medio de la capacitación de la comunidad.
- Reducir la carga del trabajo no remunerado del cuidado de la familia, facilitando el acceso a mejores cocinas, agua limpia y saneamiento.
- Abogar por que las mujeres accedan a un sueldo mínimo adecuado, contratos garantizados y condiciones laborales seguras en cualquier trabajo remunerado que realicen.



Las tareas domésticas son, en general, consideradas responsabilidad de las mujeres.

- Ayudar a las mujeres a acceder a capacitación en alfabetización y otras habilidades.
- Fomentar la creación de grupos de ahorro y préstamo y de autoayuda (véase la pág. 21).
- Abogar por cambiar las leyes, políticas y prácticas que limitan las oportunidades de las mujeres.
- Ayudar a las niñas a matricularse en la escuela y concluir la enseñanza. Para implementar esta iniciativa, podría ser necesario cuestionar las normas sociales y abordar la falta de instalaciones sanitarias que las niñas necesitan para asistir a la escuela durante la menstruación.

Cuando las mujeres no tienen independencia económica, no solo sufren ellas, sino toda la comunidad. No obstante, cuando las mujeres tienen autonomía financiera, toda la comunidad se beneficia gracias a familias más felices y más saludables, mejores relaciones, mayor productividad y menos pobreza.

Mari Williams, investigadora y escritora, forma parte del Equipo Técnico de Tearfund.

Correo electrónico: mari.williams@tearfund.org

El recurso Revelar, de Tearfund, incluye varias herramientas sobre los temas que se abordan en este artículo. Visite www.tearfund.org/Reveal/ES

¿BENEFICIARÁ MI PROGRAMA DE MEDIOS DE VIDA A LAS MUJERES?

A continuación, sugerimos algunas preguntas que puede considerar:

- ¿Cómo consultará a las mujeres y a los hombres sobre el diseño del programa? Por ejemplo, ¿realizará grupos de discusión por separado para mujeres y hombres?
- ¿Tendrían mejor resultado algunas de las actividades para las mujeres si son asistidas por el personal femenino del programa?
- ¿Pueden las mujeres asistir a sesiones de capacitación y a otros eventos? ¿Será necesario proporcionar traslados o cuidado infantil?
- ¿Cuáles son los niveles de alfabetización de las mujeres y los hombres, y cómo puede adaptar sus materiales en consecuencia?
- ¿Qué efecto tendrá el proyecto en las mujeres y los hombres a corto y a largo plazo desde el punto de vista social, económico y político? ¿Cómo puede reducir los posibles efectos negativos?

EMPODERAMIENTO DE LA MUJER EN EL NORESTE DE BRASIL



📷 Diaconia ayudó a las mujeres a desarrollar negocios comunitarios, como panaderías. Todas las fotos: Diaconia

En la región semiárida de Brasil, la vida a veces es difícil, especialmente para las mujeres. La falta de acceso a agua y a tierras implica que los agricultores normalmente deben enfrentarse a frecuentes problemas. Una gran cantidad de hombres y jóvenes emigran a los pueblos y las ciudades para buscar trabajo. La cultura está dominada por los hombres y las mujeres tradicionalmente tienen pocas oportunidades de obtener ingresos o de tener voz.

Diaconia, organización asociada de Tearfund, creó un proyecto de tres años de duración para ayudar a las mujeres de esta zona a tener éxito económico y poder tener más influencia en el ámbito social y político.

UNIR Y EMPODERAR A LAS MUJERES

Diaconia movilizó a las mujeres para que se unieran a través de grupos comunitarios femeninos. El personal del proyecto las capacitó en nuevas técnicas agroecológicas, es decir, métodos agrícolas sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. También les enseñaron a agregar valor a sus productos fabricando pulpa de fruta, dulces, pasteles y pan. Las ayudaron a establecer negocios comunitarios de forma colectiva, como panaderías. Además, organizaron visitas de intercambio entre las diferentes comunidades, con el fin de que pudieran aprender de los éxitos y fracasos mutuos.

El personal de Diaconia les proporcionó capacitación completa en gestión comercial, producción y marketing. Las ayudaron a acceder a los mercados donde pudieran vender sus productos a precios más favorables, como ferias agroecológicas. También las puso en conocimiento de dos políticas gubernamentales: el Programa de Adquisición de Alimentos y el Programa Nacional de Alimentación Escolar. Por medio de estos programas, el Gobierno compra alimentos en las granjas familiares para destinarlos a los hospitales, residencias de adultos mayores y escuelas estatales.

A través de la capacitación, Diaconia ayudó a las mujeres a aprender más sobre sus

derechos y las animó a participar en los procesos públicos de toma de decisiones. Las mujeres comenzaron a hacerse miembros de asociaciones comunitarias y sindicatos de la zona, y muchas de ellas asumieron puestos de liderazgo. En muchos casos, esto benefició el funcionamiento de las organizaciones.

TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES

El proyecto ha logrado grandes avances en el ámbito del empoderamiento de la mujer. Los ingresos de las mujeres han aumentado de forma considerable y algunas familias han podido comprar artículos como refrigeradores y motocicletas. Algunos padres han logrado financiar la educación superior de sus hijos.

El hecho de que ahora las mujeres contribuyen a los ingresos del hogar ha cambiado las relaciones familiares. Los hombres, al darse cuenta de los beneficios para sus familias, comenzaron a apoyar a sus esposas en sus nuevas iniciativas. Durante las visitas de intercambio de las mujeres para aprender de otras comunidades, sus maridos se hicieron cargo de las tareas diarias del hogar, a pesar de que al comienzo se mostraron, hasta cierto punto, reacios.

Sin embargo, estos logros se consiguieron tras grandes batallas. «Al comienzo, fue bastante difícil debido a que había mucho machismo», asegura Maria Dilvânia Fernandes. «Los maridos no querían que sus esposas asistieran a los grupos de mujeres ni a los cursos de capacitación. Pero no nos dimos por vencidas. Quienes podían participar en las reuniones, defendían el derecho a la libertad y la igualdad de las demás».

.....
Estudio de caso compilado con información proporcionada por Diaconia.

Sitio web: www.diaconia.org.br
Correo electrónico: comunicacao@diaconia.org.br

TARTA CREMOSA DE PAPAYA



Ingredientes

- 1 taza de azúcar
- 1 taza de aceite
- 2 tazas de harina de trigo
- 1 taza de jugo de papaya
- ½ taza de leche condensada
- 3 huevos
- 1 cucharada de polvos de hornear

Método

En un bol, mezcle todos los ingredientes con una cuchara. Ponga la masa en un molde engrasado y enharinado, y póngalo al horno a 180 grados durante 40 minutos, hasta que el pastel quede dorado.

GALLETAS DE SÉSAMO



Ingredientes

- 1 taza de sésamo tostado y molido
- 1 taza de azúcar
- 250 g de harina de maíz
- 250 g de harina de trigo
- 100 g de margarina
- 2 cucharaditas de polvos de hornear
- 3 huevos
- 1 cucharadita de sal
- semillas de sésamo para decorar

Método

Bata la margarina y el azúcar hasta que quede una mezcla cremosa. Agregue los huevos, el sésamo, la harina de maíz, los polvos de hornear, la sal y la harina de trigo. Mezcle hasta formar una masa firme. Estire la masa con el rodillo, corte en cuadrados y esparza las semillas de sésamo para decorar. Hornee a temperatura media. Para 500 g de galletas.

CÓMO ELABORAR UNA PREVISIÓN DE FLUJO DE CAJA

Helen Munshi

Entender las finanzas de un negocio es clave para su éxito. El flujo de caja es un resumen del dinero que entra y que sale de un negocio mes a mes. Indica si el negocio está obteniendo beneficios y si hay suficiente dinero para cubrir los gastos de cada mes.

Existen dos tipos de flujos de caja:

- el flujo de caja previsto, o previsión de flujo de caja, y
- el flujo de caja real, que indica los ingresos y gastos reales de cada mes.

Abajo incluimos un ejemplo de previsión de flujo de caja para los primeros seis meses de un negocio.

5

Esta columna indica el **total** de cada tipo de ingresos y gastos durante el período del flujo de caja. Sirve para ver en qué se gasta la mayor parte del dinero en el negocio y ayuda a determinar si es necesario hacer recortes en ciertas áreas.



1

Anote los **nombres de los meses**. Este ejemplo incluye un mes inicial antes de que el negocio empiece a vender bienes o servicios. La mayoría de los negocios gastan y reciben dinero con el propósito de prepararse para comenzar sus actividades comerciales. Enumere los meses: el mes 1 es el mes en que se inician las ventas.

2

La sección de **fuentes de ingresos** indica todo el dinero que entra al negocio. Esto incluye ingresos por ventas (es decir, la ganancia que el negocio obtiene por la venta de los bienes o servicios) y los préstamos. Puede calcular sus ingresos mensuales por ventas multiplicando el precio de cada bien o servicio por el número de bienes o servicios que espera vender cada mes. Su investigación de mercado le ayudará a prever este dato (véase págs. 7 y 19).

3

En esta fila sume el **ingreso total** que entrará al negocio cada mes.

4

Esta sección indica todos los **gastos** que tendrá su negocio. Incluya solo un gasto por cada línea. Incluya lo que cuesta fabricar el bien o prestar el servicio. Incluya cualquier gasto fijo, como alquiler, electricidad e impuestos. También debe incluir la cantidad de dinero que usted necesita sacar del negocio para vivir, es decir, su «presupuesto de supervivencia personal». Reserve una cantidad para imprevistos cada mes. Este es el dinero que podrá utilizar para cubrir eventualidades.

6

Esta sección indica los **saldos** del negocio. Los saldos son las cantidades de dinero que tiene el negocio al comienzo y al final del mes.

Saldo del presente mes: para calcular el saldo, reste el total de dinero gastado en el mes al total de dinero ganado en el mes ($\text{saldo del presente mes} = \text{total de ingresos del mes} - \text{total de gastos del mes}$). Si esta cifra es positiva, significa que el negocio ha ganado más de lo que ha gastado. Si es negativa, significa que el negocio ha gastado más de lo que ha ganado.

Saldo inicial: este saldo es siempre 0 en el mes inicial antes de comenzar las actividades comerciales, ya que suponemos que cuando el negocio se inicia, no hay dinero. Para los demás meses, el saldo inicial es el mismo que el saldo final del mes anterior. El saldo inicial indica la cantidad de dinero que tiene el negocio al comienzo del mes.

Saldo final: este saldo indica la cantidad de dinero que tiene el negocio al final del mes. Se calcula sumando el saldo inicial del mes con el saldo del presente mes ($\text{saldo final} = \text{saldo del presente mes} + \text{saldo inicial}$). Si esta cifra es negativa, significa que se le ha acabado el dinero y que debe o bien obtener más fondos o vender más para poder cubrir todos sus gastos.

PREVISIÓN DEL FLUJO DE CAJA: JUNIO A NOVIEMBRE DE 2017

Número del mes		1	2	3	4	5	6	Total para este período
Nombre del mes	Antes del inicio	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	
FUENTES DE INGRESOS								
Ingresos por ventas	0	300	500	550	600	600	500	3050
Préstamo	800	0	0	0	0	0	0	800
Total de ingresos mensuales	800	300	500	550	600	600	500	3850
GASTOS								
Materias primas	0	60	100	110	120	120	100	610
Equipos	200	0	0	0	0	100	0	300
Alquiler de puesto en el mercado	0	80	80	80	80	80	80	480
Electricidad	0	10	10	10	10	10	10	60
Marketing	20	0	0	0	20	0	0	40
Cuotas de préstamo	0	0	0	0	0	0	20	20
Imprevistos	0	10	10	10	10	10	10	60
Presupuesto de supervivencia personal	0	200	200	200	200	200	200	1200
Total de gastos mensuales	220	360	400	410	440	520	420	2770
SALDOS								
Saldo del presente mes	580	-60	100	140	160	80	80	1080
Saldo inicial	0	580	520	620	760	920	1000	0
Saldo final	580	520	620	760	920	1000	1080	1080

TRANSFORMAR DESECHOS EN RIQUEZA

En el mundo en desarrollo, existe un enorme y creciente problema relacionado con los desechos. Actualmente, mueren nueve millones de personas al año debido a la mala gestión de los desechos y los contaminantes. Esto equivale a veinte veces más personas de las que mueren debido a la malaria. Si ignoramos este problema, perderemos una oportunidad crucial de salvar vidas y de crear fuentes de trabajo.

La economía circular es una nueva forma de concebir el mundo. Nuestra actual manera de hacer las cosas es lineal: tomamos recursos naturales, fabricamos artículos, los utilizamos y luego los desechamos. En esta última etapa, toda la energía, el agua y los materiales utilizados en la fabricación de los artículos también se desechan. Sin embargo, la economía circular mantiene en uso los recursos durante el mayor tiempo posible. Muchos artículos, como los automóviles, pueden repararse o reconstruirse en lugar de desecharse cuando se averían o echan a perder. Esto crea nuevas oportunidades de empleo y reduce la cantidad de desechos, que son dañinos para la salud.

Para más recursos sobre la economía circular, visite www.tearfund.org/circular (en inglés).

A lo largo de las siguientes dos páginas, destacamos empresas de distintos lugares del mundo que transforman los desechos en riqueza.



PREGUNTAS PARA EL DEBATE

- ¿Qué ocurre con los desechos en nuestras comunidades?
- ¿Hay recursos considerados «desechos» que podríamos transformar en oportunidades de negocio?

Richard Gower es asociado principal de economía y políticas de Tearfund.

Correo electrónico:
richard.gower@tearfund.org



📷 Terra Coco fabrica una serie de productos con desechos de coco. Foto: Terra Coco

GUATEMALA: TERRA COCO

Mario Morales



En el año 2010 hubo una inundación en la costa sur de Guatemala, cerca de donde yo vivo. Con miembros de iglesias locales, evaluamos qué podíamos hacer para apoyar a las comunidades afectadas. Y nos fijamos en el coco, un recurso abundante en estas áreas. Estos recursos se encuentran por todos lados en calidad de desechos y abundan como resultado de inundaciones. El coco es muy poco aprovechado y está lleno de cualidades biológicas excepcionales.

Desde un principio le tuve mucha fe a este producto, ampliamente desechado. Creé una empresa social llamada Terra Coco, que elabora una serie de productos ecológicos con cocos. Usamos las fibras de coco para fabricar zapatos, sandalias, bolsos y mallas recuperadoras de suelos y pendientes susceptibles a deslizamientos. Los procesos de extracción de fibras producen un mantillo rico en nutrientes que utilizamos en las huertas comunitarias.

El «boom» de lo ecológico es un enorme mercado para Terra Coco. La gente, en

general, nos ve con buenos ojos por lo que producimos: bienes ecológicos, biodegradables, nobles y, sobre todo, bonitos. El aceite de coco representa una enorme oportunidad. Es muy comercial, ya que tanto el aceite puro como sus derivados –el jabón y el shampoo– son muy bien aceptados por el público. Estamos produciendo aceite y explorando lo relacionado a jabones y shampoo.

Las familias que empleamos son familias vulnerables que necesitan trabajar, incluidos jóvenes y mujeres. En estos momentos, necesitamos de un evangelio práctico. El interés no es crear una empresa, sino que sea una empresa de Cristo.

Mario Morales recibió la capacitación del programa Inspired Individuals (Individuos Inspirados), de Tearfund.

Sitio web: www.facebook.com/terraco.es
Correo electrónico: ccapoyo@gmail.com

NIGERIA: JOS GREEN CENTRE



Ben Osawe

En Nigeria el desempleo juvenil es un grave problema. La mitad de la población del país es menor de 30 años y el sector público no puede absorber el alto índice de personas en busca de trabajo.

En la oficina de Tearfund Nigeria, queríamos encontrar una manera de abordar el problema. Como parte de nuestras conversaciones sobre el cambio climático, decidimos investigar sobre la manera de convertir los desechos en fuentes de empleo. En los centros urbanos del país hay cantidades extraordinarias de desechos, especialmente desechos plásticos.

ESTIMULAR A LOS JÓVENES

En 2015, comenzamos a trabajar con un grupo de jóvenes. Los jóvenes están más abiertos a los cambios que los adultos. Pueden explorar e innovar, y no temen al fracaso. Juntos creamos el Jos Green Centre (Centro Ecológico de Jos), un centro de iniciativas empresariales ecológicas, es decir, negocios con principios ecológicos, energía renovable o, en general, artículos respetuosos con el medio ambiente. Actualmente, el centro cuenta con setenta miembros y hemos establecido centros similares en cada una de las zonas geopolíticas de Nigeria.

Cuando vienen los jóvenes, no solo los enviamos a trabajar. En primer lugar, les pedimos que hagan el curso «Vivir de manera justa», que ofrece la organización

Desafío Miqueas. Esta capacitación les sirve como introducción al fundamento bíblico de lo que hacen y para entender la importancia del trabajo de incidencia y la justicia.

Además, les enseña a definir sus propios valores. No se trata solo de empleos. Queremos que nuestros jóvenes sean motivados por sus valores y que contribuyan a crear una sociedad que funcione como debería funcionar.

Los jóvenes comienzan a inspirarse incluso antes de terminar el curso. Según ellos, la capacitación les abre los ojos. Lo he visto una y otra vez, y eso me emociona mucho. Pueden involucrarse de forma creativa con los temas relacionados con el medio ambiente y otros aspectos.

Hemos organizado las primeras exposiciones en las que los jóvenes han exhibido los productos que han fabricado con los desechos. El propósito era mostrar a la gente lo que es posible lograr. Hemos llevado los productos a talleres y eventos, y las pulseras, en particular, han tenido un éxito increíble. La próxima vez vamos a capacitar a los jóvenes en gestión del ciclo de proyectos y redacción de propuestas, con el fin de que puedan iniciar sus propias empresas.

INSPIRAR A QUIENES ESTÁN EN EL PODER

Los jóvenes fueron a solicitar permiso al Gobierno local para recoger pancartas de

PVC de las calles con el fin de convertirlas en bolsas de plástico para la compra. Cuando los funcionarios vieron los productos que ya habían fabricado, les otorgaron el permiso de inmediato. Se quedaron sumamente impresionados. Incluso les ofrecieron espacio en sus oficinas.

La gente se queda realmente asombrada cuando ve que un grupo de jóvenes se ha unido y producen cosas con algo que parecía que no servía para nada. Le hemos informado al Gobierno que nuestro propósito es crear el Centro de Innovación del Clima, que será un lugar donde los jóvenes puedan trabajar en temas ecológicos y elaborar productos. El Gobierno ha aceptado donarnos tierras y 1,5 millones de nairas (unos 4800 dólares estadounidenses) para esta iniciativa.

En palabras de los jóvenes, el proceso hasta ahora ha sido una experiencia «¡guau!». Están sorprendidos, pero más que eso, ahora creen que pueden hacer algo por sí mismos. Pueden ser independientes y tener voz.

.....
En www.tearfund.org/livejustly puede descargar el curso «Vivir de manera justa», de Micah Challenge.

Ben Osawe es directora de incidencia de Tearfund para Nigeria.

*Sitio web: www.facebook.com/Josgreencentre
Correo electrónico: ben.osawe@tearfund.org*

CÓMO FABRICAR PULSERAS CON BOTELLAS DE PLÁSTICO

Materiales necesarios:

- una botella de plástico vacía
- tijeras
- tela
- pegamento

1. Corte un trozo de la botella en forma de anillo.

2. Corte una tira larga de tela en forma rectangular: dependiendo del estilo que desee, puede a) elegir una sola tela y cortarla de forma que mida el doble del contorno exterior del anillo o b) cortar diferentes trozos de tela que desee combinar, de forma que midan el equivalente al contorno exterior del anillo.

3. Haga un pequeño doblez en uno de los lados más largos del trozo de tela para hacer un borde parejo.

4. Adhiera con el pegamento uno de los lados cortos del trozo de tela en la parte interior del anillo.

5. Luego, comience a envolver la tela alrededor del anillo, asegurándose de cubrir con el borde parejo el borde sin doblar. Continúe hasta que todo el anillo esté cubierto.

6. Corte todos los trozos de tela que sobresalgan y meta la punta de lo que sobre en el interior del anillo, fijándola con pegamento.



7. Deje secando el pegamento entre 40 y 60 minutos. Ahora puede lucir su pulsera.

CONTABILIDAD PARA PRINCIPIANTES

¿QUÉ ES CONTABILIDAD?

Contabilidad (a veces denominada mantenimiento de registros) es, en pocas palabras, el registro de todo el dinero que entra y sale de un negocio. Esta tarea es fundamental, ya que es muy difícil recordar las transacciones sin anotarlas. Necesitará estos registros para sus declaraciones de impuestos. Los registros también indican cómo va el negocio y qué bienes o servicios son los que se están vendiendo mejor.

Existen varios métodos de contabilidad. A continuación, incluimos uno muy sencillo.

CÓMO REGISTRAR LAS TRANSACCIONES

- Para registrar sus transacciones, necesitará un cuaderno de líneas común.
- Siempre registre el dinero que entre en el negocio (ingresos) en una página separada del dinero que salga del negocio (gastos).

• Cada vez que haya una transacción de dinero, ya sea que se trate de dinero ganado o de dinero gastado, deberá registrar los siguientes datos:

- Referencia: otorgue a cada transacción un número de referencia y luego escriba este número en el recibo o factura antes de archivarlo, con el propósito de encontrar fácilmente la documentación correspondiente.
- Fecha de la transacción de dinero.
- Descripción de lo que se ha comprado o vendido y (si se sabe) el nombre del cliente o proveedor.
- Cómo se recibió o se pagó el dinero (en efectivo, de forma electrónica o por celular) y la cantidad correspondiente.
- Categoría: cada transacción deberá clasificarse en una categoría, como materia prima, alquiler, ventas, etc.



CONSEJOS CLAVE PARA LLEVAR LA CONTABILIDAD

- Siempre mantenga el dinero personal y el dinero de su negocio de forma separada. Guarde el dinero en cuentas bancarias separadas o en distintos monederos y también lleve registros separados.
- Guarde los recibos o anote todo el dinero gastado y ganado en un día en lugar de intentar recordarlos más tarde.
- Reserve tiempo cada día o semana para llevar su contabilidad. Cuanto más regular sea esta actividad, más fácil le resultará el proceso y más pronto podrá detectar cualquier problema financiero.

Helen Munshi es consultora de estrategia empresarial y capacitación.

Correo electrónico: helenmunshi9@gmail.com

Si desea leer un artículo sobre un método más complejo de contabilidad por partida doble, véase las págs. 5–8 de Paso a Paso 11: Cuentas y registros. Si desea descargar una copia de forma gratuita, visite www.tearfund.org/footsteps

LIBRO DE CAJA: DINERO QUE ENTRA (INGRESOS)

Referencia	Fecha	Descripción de la transacción	Cómo se recibió el dinero				TOTAL	Categoría de ingreso	
			Efectivo	Tarjeta de débito	Transferencia bancaria	Pago por celular		Ventas	Préstamo oficial
A001	25/05/2017	Préstamo recibido de entidad de microfinanciamiento			800,00		800,00		800,00
A002	02/06/2017	Cliente AA compró una docena de huevos y 1 litro de leche	3,25				3,25	3,25	
A003	02/06/2017	Cliente BB compró 2 docenas de huevos	4,00				4,00	4,00	
TOTAL			7,25	0,00	800,00	0,00	807,25	7,25	800,00

LIBRO DE CAJA: DINERO QUE SALE (GASTOS)

Referencia	Fecha	Descripción de la transacción	Cómo se pagó el dinero			TOTAL	Categoría de gasto					
			Efectivo	Tarjeta de débito	Pago por celular		Marketing	Materias primas	Telefono	Seguros	Alquiler	
B001	27/05/2017	300 folletos de promoción	20,00			20,00	20,00					
B002	01/06/2017	Pago del alquiler de junio del puesto del mercado a la municipalidad			80,00	80,00						80,00
TOTAL			20,00	0,00	80,00	100,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80,00



CÓMO USAR NUESTROS TALENTOS PARA SERVIR A DIOS

Dios nos ha concedido a todos algunas habilidades que podemos utilizar para servirlo. Es posible que en la escuela seamos muy buenos en ciertas materias. También es probable que tengamos la capacidad de animar a alguien que esté triste. O que tengamos mucho talento para reparar cosas que se han roto. Podemos aprovechar nuestras habilidades para lograr que el mundo sea un lugar mejor.

UN POEMA SOBRE TUS HABILIDADES

Escribe tu nombre hacia abajo en una hoja. Luego, escribe algo en lo que te destiques y que empiece con cada letra de tu nombre.

Por ejemplo, Ajit podría escribir:

Alegre
Juguetón
Inteligente
Trabajador



TÚ, CUANDO SEAS GRANDE

En el espacio a continuación, haz un dibujo que represente qué te gustaría ser cuando seas grande (por ejemplo, granjero, trabajador de la salud, padre o madre, una persona de negocios... ¡o algo completamente diferente!). Alrededor del dibujo, escribe algunas de las habilidades que deberás tener.



DESAFÍO DE MEMORIA: VERSO DE LA BIBLIA

No tenemos que esperar a ser grandes para aprovechar nuestras habilidades con el fin de servir a Dios. Podemos honrarlo en cualquier cosa que hagamos: ya sea al estudiar, al ayudar a nuestros padres, al ser amables con los demás o incluso al practicar un deporte.

¿Puedes aprender de memoria este verso de la Biblia?

«Hagan lo que hagan, trabajen de buena gana, como para el Señor y no como para nadie en este mundo». (Colosenses 3:23)

CÓMO REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es un documento escrito que establece lo que hará su negocio y cómo se logrará. Normalmente abarca entre 4 y 20 páginas, dependiendo de lo complicado que sea su negocio.

Redactar un plan de negocios lo ayuda a considerar todos los pasos necesarios para iniciar su empresa. Lo puede ayudar a decidir si vale la pena llevar adelante una idea de negocios. Si solicita fondos para su negocio, la entidad a la que se lo solicite normalmente querrá ver su plan de negocios. A continuación, incluimos una estructura de ejemplo para un plan de negocios.

SECCIÓN 1: RESUMEN EJECUTIVO

En esa sección, se incluye un resumen de los principales elementos de su negocio y no deberá exceder de una página. Deberá explicar toda la información clave acerca del negocio. Especifique lo siguiente:

- el bien o servicio que venderá el negocio;
- el mercado objetivo;
- los aspectos que lo distinguen de la competencia;
- los objetivos del negocio;
- quién gestionará el negocio;
- el número de ventas que prevé hacer;

- las ganancias que prevé obtener durante el primer año;
- si necesita un préstamo (y, si es así, cuánto necesita y con qué fin se utilizará); y
- los principales logros hasta el momento (p. ej., ventas hechas, proveedores contactados, empleados contratados, puesta a prueba del negocio, etc.).

SECCIÓN 2: ACERCA DE USTED

En esta sección, describa a grandes rasgos quién es usted, qué experiencia tiene y por qué quiere iniciar el negocio. Especifique lo siguiente:

- las habilidades y experiencia que usted tiene y que servirán para gestionar el negocio;
- cursos de capacitación útiles que haya realizado;
- sus habilidades prácticas (p. ej., la experiencia de llevar un hogar le aporta habilidades de organización, presupuestación y gestión del tiempo);
- la experiencia que tenga que servirá para gestionar el negocio (p. ej., empleos, experiencia laboral o voluntariados en la comunidad local);
- razones por las que quiere tener un negocio;

- razones por las que piensa que es el negocio adecuado para usted; y
- las habilidades, el apoyo, los activos y los recursos que tiene y que le servirán.

SECCIÓN 3: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En esta sección, explique qué venderá y cuánto cobrará. Si ofrece más de un bien o servicio, deberá describirlos todos. Especifique lo siguiente:

- detalles de todos los bienes y/o servicios que se ofrecen:
 - ¿Cómo son?
 - ¿Para qué sirven?
 - ¿Qué beneficio supondrán para el cliente?
 - ¿Qué se incluye en el bien o servicio?
 - ¿Cuál es el precio del bien o servicio?;
- descripción detallada sobre los aspectos en los que se diferencia el bien o servicio de los demás en el mercado.

SECCIÓN 4: MERCADO OBJETIVO

En esta sección se describen las personas que más probablemente comprarán sus bienes o servicios.

- ¿Le venderá a individuos o a empresas?
- ¿Qué edad tienen sus clientes?
- ¿Cuál es su sexo?
- ¿Dónde viven?
- ¿En qué trabajan?
- ¿Dónde compran y con qué regularidad?
- ¿Tienen familia? Si tienen familia, ¿cómo están compuestas?
- ¿Qué valoran?
- ¿Qué estilo de vida tienen?
- ¿Qué beneficios quieren obtener del bien o servicio?

CONSEJOS PARA REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIOS

- Empiece con la sección «Acercas de usted», puesto que es más fácil escribir sobre uno mismo.
- Deje el resumen ejecutivo para el final: es más fácil resumir el plan una vez que esté redactado.
- No se complique demasiado. No se preocupe de utilizar jerga comercial.

Escriba en un estilo personal para que el lector entienda quién es usted.

- Explique con claridad los términos técnicos.
- Pídale a alguien que no lo conozca a usted ni a su negocio que lea el plan y le dé su opinión. ¿Entiende esta persona en qué consiste el negocio y cómo logrará sus objetivos?

- ¿Tiene algún cliente que esté esperando para comprar sus bienes o servicios? Incluya detalles.

SECCIÓN 5: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

En esta sección, se explica cómo es el mercado, quiénes son los principales competidores y cómo podrían afectar a su negocio. Especifique lo siguiente:

- el mercado en el que operará su negocio;
- el tamaño del mercado (ventas por año, número de clientes, etc.);
- las últimas tendencias en el mercado;
- los factores que afectan al mercado (p. ej., temporadas, clima, tendencias, política, etc.);
- un resumen de los resultados de la investigación del mercado local, como cuestionarios o entrevistas con clientes potenciales (véase pág. 7);
- un resumen de los resultados de la puesta a prueba del negocio que haya llevado a cabo:
 - ¿Cuánto vendió?
 - ¿Qué aprendió?
 - ¿Qué haría de forma diferente como resultado de su puesta a prueba del mercado?; y
- un resumen de la manera en que usted ha analizado a sus competidores:
 - ¿Quiénes son sus principales competidores?
 - ¿Qué venden y a qué precio?
 - ¿Dónde venden?
 - ¿A quién le venden?
 - ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
 - ¿Cuáles son sus puntos débiles?
 - ¿Cómo competirá su negocio con ellos?

SECCIÓN 6: PLAN DE MARKETING

En esta sección, se explica cómo informará a sus clientes potenciales acerca de su bien o servicio. Para cada método de marketing que utilice, especifique lo siguiente:

- ¿Cómo ayudará a sus clientes este método para informarse sobre su negocio?
- ¿Por qué utilizará este método?
- ¿Cuánto costará?
- ¿Dónde y cuándo se llevará a cabo?
- ¿Qué resultados espera obtener?



Es posible que los grupos de autoayuda o las entidades de microfinanciamiento quieran ver el plan de negocios antes de conceder un préstamo. Foto: James Morgan/Tearfund

SECCIÓN 7: PLAN DE OPERACIONES

En esta sección, se describen las actividades diarias del negocio y cómo distribuirá los bienes o proporcionará los servicios. Solo complete las secciones pertinentes a su negocio:

- **Equipo.** ¿Qué equipo necesita su negocio? ¿Dónde lo obtendrá? ¿Lo va a comprar o alquilar? ¿Cuánto costará?
- **Pagos.** ¿Cómo recibirá los pagos de sus clientes? ¿Dónde guardará el dinero en efectivo? ¿Con qué frecuencia llevará la contabilidad?
- **Producción.** Detalle cada etapa de elaboración del producto.
- **Proveedores.** ¿De quién obtiene sus suministros? ¿Tiene proveedores alternativos? ¿Cuánto les pagará? ¿Cómo reciben los pagos?
- **Transporte.** ¿Qué método de transporte utilizará? ¿Cuánto costará?
- **Almacenamiento.** ¿Dónde almacenará sus productos y equipos? ¿Cuánto costará?
- **Entrega al cliente.** ¿Cómo hará llegar el bien o servicio al cliente? ¿Cuánto tardará? ¿Dónde venderá sus bienes o servicios? ¿Cuánto costará la distribución?
- **Seguros.** ¿Qué seguros necesitará? ¿Dónde los obtendrá? ¿Cuánto costarán?
- **Personal.** Si necesita contratar empleados, describa qué harán en el negocio y cuánto les pagará.
- **Locales.** ¿Dónde operará el negocio? ¿Cuál será la renta que deberá pagar si alquila un lugar? ¿Cuáles son los términos del contrato de alquiler?

SECCIÓN 8: PLAN FINANCIERO

En esta sección se explica cómo operará el negocio desde el punto de vista financiero. Deberá incluir previsiones de los gastos que involucrará vender el bien o proporcionar el servicio, de las ventas que planea hacer y del flujo de caja (véase págs. 12–13). Especifique lo siguiente:

- las suposiciones que ha hecho al preparar las previsiones de ventas, gastos y flujo de caja;
- los aspectos que afectarán el desempeño financiero del negocio y cómo evitará estos riesgos;
- cuánto necesitará pagarse a sí mismo para sobrevivir;
- principales datos financieros correspondientes al primer año (ingresos por ventas, gastos y ganancias);
- cuánto dinero necesitará para iniciar el negocio y de dónde saldrá el dinero;
- para qué utilizará el financiamiento para el inicio de las actividades; y
- cómo y cuándo devolverá el financiamiento para el inicio de actividades.

Helen Munshi es consultora de estrategia empresarial y capacitación.

*Correo electrónico:
helenmunshi9@gmail.com*

LA PROTECCIÓN DE LOS MEDIOS DE VIDA FRENTE A LOS DESASTRES



Después del terremoto de Nepal, Kopila estableció un exitoso negocio de sastrería. Foto: missionFACTORY Suiza.

Los desastres afectan prácticamente a todos los ámbitos de la vida, pero los medios de subsistencia son los que más sufren las consecuencias. A veces, los efectos en la capacidad de la gente para ganarse la vida resultan más graves que los daños en las viviendas o las lesiones físicas. Si los ingresos pueden restablecerse rápidamente, los sobrevivientes podrán satisfacer el resto de sus necesidades. A continuación, ofrecemos algunos consejos que las ONG y los trabajadores de la comunidad pueden dar a la gente que vive en las zonas propensas a los desastres.

Como primer paso, se recomienda identificar los peligros más comunes que afectan a su zona, como inundaciones, huracanes, sequías o incendios. En segundo lugar, haga una lista de los diferentes tipos de daños que estos peligros podrían causar a su medio de vida. En tercer lugar, intente pensar en las

maneras en que puede minimizar el impacto, o acciones que puede llevar a cabo para proteger los activos y productos que forman parte de su medio de vida. A continuación, le sugerimos algunas ideas:

- **Proteja los activos clave.** En una zona propensa a las inundaciones, intente almacenar en un lugar alto dentro de su hogar las herramientas que utilice para su subsistencia, las semillas y los productos que espera vender envueltos o sellados en bolsas de plástico si puede conseguirlas. Otra posibilidad es sellar los artículos con una doble capa de plástico y enterrarlos. Identifique lugares seguros para los artículos de mayor tamaño, como botes, donde puedan amarrarse firmemente.
- **Evacue.** Traslade al ganado a terrenos más altos en cuanto haya alerta de inundaciones o huracanes. Evacue a su

familia y la mayor cantidad de artículos para su subsistencia que pueda llevar consigo.

- **Diversifique.** Intente no depender completamente de una sola actividad generadora de ingresos o de un solo cultivo. Utilice parte de sus tierras disponibles para otro tipo de alimento o cultivo comercial, de preferencia uno que pueda cultivarse fuera de la temporada de desastres. Ponga en marcha nuevas iniciativas, como crianza de pollos, patos u otro tipo de animales pequeños; cultivo de vegetales o actividades no relacionadas con la agricultura, como peluquería o sastrería.
- **Ahorre dinero.** Durante las temporadas en que su negocio vaya bien, deposite algo de dinero a la semana en una cuenta bancaria o de ahorro colectivo. Este dinero aumentará paulatinamente y, en caso de que la familia se vea afectada por un desastre, representará una fuente de capital para reemplazar equipos, comprar semillas, etc.

- **Piense en alternativas.** Trate de pensar todo el tiempo en fuentes alternativas de materias primas o en lugares donde vender sus productos si los lugares donde normalmente los vende dejan de estar disponibles.

- **Modifique las prácticas agrícolas.** Solicite asesoramiento especializado sobre nuevas variedades de cultivos, y pruebe las que son más resistentes a los peligros como la sequía (entre los cultivos comunes y resistentes a la sequía, se incluyen el mijo, el sorgo, la yuca y la soya verde). También se pueden plantar varios cultivos en un mismo campo o adoptar métodos agrícolas de conservación. Puede solicitar más asesoramiento sobre este tema a funcionarios gubernamentales y las ONG.

CÓMO REINICIAR UN NEGOCIO TRAS UNA CRISIS

Dora Piscoi

Cuando ocurre un desastre, la gente suele verse forzada a vender sus pertenencias para poder satisfacer sus necesidades básicas, como alimentos y medicamentos. Mientras no puedan atender estas necesidades urgentes, no podrán reiniciar sus negocios. No obstante, para seguir manteniendo a sus familias deben recuperar sus principales fuentes de ingresos.

Por lo tanto, un importante primer paso es minimizar la necesidad que tiene la gente de vender los activos físicos que forman parte de su medio de vida (como ganado o equipos agrícolas) o de gastar el dinero que necesitan para invertir en su medio de vida. Si ya lo ha hecho, apoyar a las familias a satisfacer las necesidades urgentes y a reemplazar

estos activos puede ayudarlas a retomar el camino hacia la recuperación.

Cuando se dan las condiciones económicas, una de las mejores maneras de lograrlo es proporcionando subvenciones en efectivo. Cuando la gente tiene dinero en efectivo, puede decidir por sí misma cómo gastarlo. Por ejemplo, pueden utilizarlo para pagar el alquiler de sus viviendas con el fin de poder quedarse en sus hogares antes de reinvertir en sus negocios. La flexibilidad y el poder de decisión contribuye a la dignidad de las personas.

Dora Piscoi es asesora de programas de transferencia de efectivo de Tearfund.

*Correo electrónico:
dora.piscoi@tearfund.org*

Bob Hansford era asesor de reducción de riesgos de desastres de Tearfund.

*Correo electrónico:
bob.hansford27@gmail.com*



ESTUDIO DE CASO: UNA MÁQUINA DE COSER EN NEPAL

Rolf Gugelmann

No podía ocurrir en el peor momento. Una semana antes del terremoto de Nepal de 2015, Kopila Shrestha y su marido se habían mudado de su pueblo a Katmandú, la capital del país. Kopila se había capacitado en sastrería femenina y quería ganarse la vida en la ciudad. Cuando ocurrió el terremoto, perdió sus pertenencias, incluida su valiosa máquina de coser.

Kopila estaba desesperada. A pesar de ello, comenzó a asistir a la capacitación para pequeñas empresas que ofrecía la organización missionFACTORY Suiza. Los mentores de missionFACTORY la ayudaron a reflexionar cuidadosamente sobre su idea de negocio de sastrería. Kopila no sabe leer

ni escribir (excepto su primer nombre y los números), por lo que su mentor la ayudó a redactar un plan de negocios. Con este plan, pudo acceder a financiamiento para el inicio de actividades, que destinó a la compra de dos nuevas máquinas de coser y otros equipos.

En agosto de 2016, antes del principal festival nepalí, Kopila puso en marcha su negocio de sastrería. El primer mes, obtuvo una ganancia de 15 000 rupias nepalíes (unos 145 dólares estadounidenses). El segundo mes, sus ganancias aumentaron a 20 000 rupias (unos 194 dólares estadounidenses). Pronto vio una nueva oportunidad de negocio adicional y comenzó a ofrecer capacitación en sastrería a otras mujeres. Esto aumentó sus ganancias.

«Estoy muy contenta y aliviada», afirmó Kopila. «Este negocio me permite llevar una vida independiente. La capacitación me ayudó a monitorear y controlar las finanzas de forma sistemática y a entender la importancia de un buen servicio al cliente». No obstante, el mayor beneficio para Kopila fue la mejora de su autoestima. «¡He logrado algo por mí misma!», afirma.

Rolf Gugelmann es gestor de proyectos de missionFACTORY Suiza.

*Sitio web: www.mf-ch.org (en alemán).
Correo electrónico: r.gugelmann@mf-int.org*

GRUPOS DE AUTOAYUDA: CÓMO AUNAR ESFUERZOS PARA GENERAR CAPITAL



Un grupo de autoayuda es un grupo de entre 15 y 20 miembros que se reúne una vez a la semana para prestarse apoyo financiero y animarse mutuamente. Los grupos de autoayuda constituyen una manera sumamente efectiva para salir de la pobreza.

AHORROS Y PRÉSTAMOS

Cuando se unen a este tipo de grupos, los nuevos miembros suelen ser quienes viven en la mayor situación de pobreza y vulnerabilidad de la comunidad. Comienzan a ahorrar pequeñas cantidades de forma regular y luego comienzan a solicitar pequeños préstamos del grupo a bajos intereses. Los miembros normalmente utilizan el dinero para iniciar o hacer crecer sus propios negocios. Además, reciben capacitación para pequeñas empresas.

«El negocio nos genera ingresos constantes. Poder mantener a mi familia significa no tener que seguir dependiendo de los demás para que me ayuden».
Sahra, Somalilandia

APOYO MUTUO

Para los miembros de los grupos de autoayuda, el beneficio no se limita, ni mucho menos, a los logros económicos. Los miembros de los grupos establecen relaciones sólidas y de confianza entre sí. Gran parte de los grupos están formados solo por mujeres, aunque hay algunos grupos mixtos.

«No puedo expresar en palabras lo que significa mi grupo para mí. Ellas son mis hermanas: nos apoyamos mutuamente en todo».

Meseret, Etiopía

EMPODERAMIENTO

Pertenecer al grupo ayuda a los miembros a darse cuenta de que tienen la capacidad y los recursos para mejorar su propia situación. Ganan más confianza y obtienen una voz. Un gran número de mujeres informa que las relaciones de género en sus hogares y comunidades

han mejorado. En Myanmar, la organización asociada de Tearfund Misión contra la Lepra hace uso de los grupos de autoayuda para transformar la vida de las personas con discapacidades.

«Antes, las personas con discapacidades teníamos que escondernos y nadie nos apoyaba. Pero ahora podemos salir y vivir con la demás gente. Ahora tenemos dignidad».

U Soe Win, Myanmar

Para más información sobre cómo establecer grupos de autoayuda, véase la guía Releasing potential [Desarrollo del potencial], de Isabel Carter. Si desea descargar una copia de forma gratuita, visite www.tearfund.org/shgs (en inglés).



NÚMEROS ANTERIORES DE PASO A PASO

- PASO A PASO 94: Cómo valorar los alimentos
- PASO A PASO 93: Cómo movilizar recursos locales
- PASO A PASO 80: Microempresa
- PASO A PASO 65: Cómo aumentar el valor de los alimentos
- PASO A PASO 35: Microempresa
- PASO A PASO 26: Programas de crédito
- PASO A PASO 11: Cuentas y registros

Para descargar una copia gratuita, visite www.tearfund.org/footsteps o comuníquese con nosotros para solicitar copias impresas.



GUÍAS PILARES: CRÉDITO Y PRÉSTAMOS PARA NEGOCIOS PEQUEÑOS

Isabel Carter

Las guías PILARES de Tearfund proporcionan aprendizaje práctico y basado en debates. Esta guía explora las maneras de obtener créditos y préstamos, y comparte buenas prácticas en contabilidad. Disponible en español, además de francés, inglés y portugués. Para descargar una copia gratuita, visite www.tearfund.org/pillars o comuníquese con nosotros para solicitar copias impresas (a 8 libras esterlinas cada una).



THINK LIVELIHOODS! [LA IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS DE VIDA]

Kara Greenblott, Isabel Carter y Debora Randall

Este manual sirve para ayudar a las personas y las comunidades afectadas por el VIH a mejorar sus medios de vida. Sin embargo, gran parte de la información es útil para cualquier programa de medios de vida. Incluye estudios de caso, ejercicios de capacitación y reflexiones bíblicas.

En www.tearfund.org/livelihoods puede descargar gratuitamente las versiones en francés, inglés, portugués y suajili de *Think Livelihoods!*. Comuníquese con nosotros para pedir una copia impresa de la versión en inglés (a 6 libras esterlinas).



SETTING UP A BIBLICALLY BASED BUSINESS [CÓMO ESTABLECER UNA EMPRESA INSPIRADA EN LA BIBLIA]

Michael Clargo

Este manual ayuda a las personas a considerar todas las etapas de la creación de un negocio exitoso. Contiene explicaciones y ejercicios sencillos.

En www.reconxile.org puede descargar una copia gratuita. Si desea comprar una copia impresa (a 8,5 libras esterlinas), visite www.amazon.co.uk y haga la búsqueda correspondiente. Disponible solo en inglés.



SITIOS WEB ÚTILES

Los siguientes sitios web solo están disponibles en inglés excepto cuando se indique lo contrario.

www.reconxile.org

El sitio web de Reconxile contiene guías sobre cómo iniciar y gestionar empresas exitosas, y un manual para quienes deseen capacitar a otras personas.

www.chalmers.org

El Chalmers Center (Centro Chalmers) contiene recursos sobre cómo iniciar grupos de ahorro y gestionar las finanzas de un negocio. Haga clic en «Resources» (Recursos) y luego en «User Portal» (Portal del usuario) para crear una cuenta con el fin de ver los recursos en español, además de francés e inglés.

<https://answers.practicalaction.org>

Practical Action ofrece guías prácticas sobre numerosos temas relacionados con los medios de vida, incluidos el procesamiento de alimentos y la gestión de ganado.

www.microfinancegateway.org

Este sitio ofrece información sobre microfinanciamiento e incluye una lista de entidades de microfinanciamiento en diferentes países. El contenido está disponible en español, además de árabe, francés e inglés.

www.vsla.net

VSL Associates ofrece capacitación y apoyo a ONG internacionales y locales que promueven el microfinanciamiento gestionado por la comunidad.

www.tearfund.org/circular

En este sitio web se describen los recursos de Tearfund sobre economía circular (véase pág. 14). Algunos de estos recursos están disponibles en portugués.



PICKLES PERFECTOS

Me gustaría compartir la experiencia de un destacado emprendedor de Sindh, Pakistán. Ladha Ram comenzó su negocio de fabricación de pickles en la década de los noventa. Antes, su familia nunca sabía si iba a tener suficiente para comer. Un día, un equipo de la organización asociada de Tearfund SSEWA-Pak visitó su pueblo y animó a Ladha Ram y a su esposa a unirse al nuevo grupo de ahorros del pueblo.

SSEWA-Pak proporcionó capacitación a los miembros del grupo y Ladha Ram aprendió a hacer pickles. Cuando vendió sus primeros 10 kilos de pickles en el pueblo, estaba muy emocionado. Reinvertió sus ganancias y aumentó paulatinamente las cantidades que preparaba y vendía.

Sin embargo, debió enfrentar numerosos desafíos. Le tomó tiempo dar con la receta perfecta de pickles y tuvo que desechar muchas partidas. Al comienzo, no contaba con instalaciones adecuadas de



Foto: SSEWA-Pak

almacenamiento y las fuertes lluvias dañaban los pickles. Algunos dueños de negocios se negaban a comprar sus pickles porque él pertenecía a un grupo religioso diferente. No obstante, nunca se dio por vencido y poco a poco fue superando estos obstáculos. El año pasado, informó con mucho orgullo que había vendido diez mil kilos de pickles. Actualmente cuenta con una amplia gama de clientes, incluidos más de cien dueños de negocios.

Ladha Ram es una inspiración para quienes quieren lograr algo extraordinario. Su negocio continúa creciendo y floreciendo.

ASHRAF MALL, REPRESENTANTE NACIONAL DE TEARFUND PARA PAKISTÁN.



PROBLEMA ESPINOSO

Pregunta: «¿Cómo puedo conseguir dinero para establecer o hacer crecer mi negocio?»

Respuesta: La primera fuente de financiamiento que debe considerar para su negocio son sus propios ahorros o el dinero que pueda generar con la venta de artículos que no necesite. La segunda fuente que debe considerar son su familia y amigos, y los ahorros que ellos tengan. Esto se debe a que las tasas de interés para los pequeños préstamos pueden ser muy altas, y esto podría significar una carga considerable para su negocio durante los primeros meses. Al pedirle dinero prestado a la familia y los amigos, puede ahorrarse una cantidad considerable de dinero.

Otra opción son los planes de ahorros y préstamos. Estos planes son grupos locales de entre 15 y 20 personas, quienes ahorran de forma colectiva y regular. El grupo hace préstamos a sus miembros y se queda con los intereses, con el objeto de aumentar la cantidad de fondos disponibles para prestar a los demás miembros. Ellos eligen a sus propios administradores, crean sus propios estatutos y establecen sus propias condiciones de préstamo.

Los bancos no son una opción muy viable porque normalmente no tramitan préstamos pequeños, que probablemente es el tipo de préstamo que usted esté considerando. Las entidades de microfinanciamiento constituyen la principal alternativa al financiamiento familiar o los planes de ahorro y préstamo. Estas entidades se establecen para ofrecer pequeños préstamos y otros servicios financieros a personas con bajos ingresos. No obstante, no olvide revisar las tasas de interés y las condiciones de devolución de los préstamos para asegurarse de que sean razonables. Para información sobre entidades de microfinanciamiento en su región, visite www.microfinancegateway.org.

Cualquiera sea la fuente de microfinanciamiento que escoja, su plan de negocio le servirá para planificar sus ingresos y establecer cómo y cuándo deberá devolver el préstamo.

Respuesta adaptada de Setting up a biblically based business [Cómo establecer una empresa inspirada en la Biblia], de Michael Clargo. Véase la sección «Recursos» para más información.

Envíenos sus problemas espinosos a la dirección que se indica más abajo.

PASO A PASO

ISSN 0969 3858

Paso a Paso es una publicación que une a los trabajadores de la salud y trabajadores de desarrollo de todo el mundo. Es una forma de animar a los cristianos de todas las naciones mientras trabajan unidos para crear comunidades íntegras.

Paso a Paso es gratis para los trabajadores de desarrollo comunitario y líderes de iglesias. A quienes les es posible pagar la publicación, pueden obtener una suscripción comunicándose con la editora. Esto nos permite seguir proporcionando copias gratuitas a las personas que más las necesitan.

Invitamos a nuestros lectores a contribuir puntos de vista, artículos, cartas y fotos.

Paso a Paso también está disponible en inglés como *Footsteps*, en francés como *Pas à Pas* y en portugués como *Passo a Passo*. También está disponible en hindi.

Editora Zoe Murton

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

Tel: +44 20 8977 9144

Fax: +44 20 8943 3594

E-mail: publications@tearfund.org

Sitio web: learn.tearfund.org

Editora de Idiomas Alexia Haywood

Agradecemos especialmente a Claire Hancock, asesora mundial de medios de vida de Tearfund por su contribución en esta edición.

Comité editorial Barbara Almond, J. Mark Bowers, Mike Clifford, Jude Collins, Steve Collins, Paul Dean, Helen Gaw, Alice Keen, Ted Lankester, Melissa Lawson, Liu Liu, Roland Lubett, Ildephonse Nzabahimana, Amos Oumounabidji, Naomi Sosa, Shannon Thomson, Rebecca Weaver-Boyes, Joy Wright

Diseño Wingfinger Graphics, Leeds

Ilustraciones Excepto cuando se indique lo contrario, las ilustraciones se han extraído de Petra Röhr-Rouendaal, *Where there is no artist* [Donde no hay artistas] (segunda edición).

Todas las citas bíblicas están tomadas de La Santa Biblia, Nueva Versión Internacional® NVI® Derechos de autor © 1999 de Biblica, Inc.® Usadas con autorización. Todos los derechos reservados a nivel mundial.

Impreso en papel 100 por ciento reciclado con certificado de FSC, utilizando procesos que no dañan el medio ambiente.

Traducción D. Chobanian, I. Deane-Williams, P. Gáñez, M. Machado, W. de Mattos Jr, M. Sariego, S. Sharp

Suscripción Escriba o envíe un e-mail a las direcciones antes mencionadas detallando brevemente su trabajo y señalando el idioma que prefiere. También puede suscribirse siguiendo las instrucciones que se indican más adelante para la suscripción de la versión electrónica de *Paso a Paso* y marcando la opción para recibir copias impresas.

e-Paso a Paso Para recibir *Paso a Paso* por e-mail, por favor inscribese en el sitio web de Tearfund Aprendizaje. Siga el enlace "Suscríbese a la revista *Paso a Paso*" en la página de inicio.

Cambio de dirección Por favor, indique el número de referencia que aparece en el sobre cuando nos notifique un cambio de dirección.

Derechos de autor © Tearfund 2018. Todos los derechos reservados. Se da permiso para reproducir textos de *Paso a Paso* para uso en la capacitación, siempre que el material se distribuya en forma gratuita y que se le dé crédito a Tearfund, Reino Unido. Para cualquier otro uso, pida autorización escrita a publications@tearfund.org

Las opiniones y los puntos de vista expresados en las cartas y los artículos no necesariamente reflejan los puntos de vista de la editora o de Tearfund.

La información técnica provista en *Paso a Paso* se verifica con todo el rigor posible, pero no podemos aceptar responsabilidad si algún problema llegara a surgir.

Tearfund es una agencia cristiana de asistencia y desarrollo que trabaja en la formación de una red mundial de iglesias locales para ayudar a erradicar la pobreza.

Publicada por Tearfund. Una compañía limitada por garantía. Registro en Inglaterra n.º 994339.

Entidad benéfica registrada n.º 265464

(Inglaterra y Gales)

Entidad benéfica registrada n.º SC037624 (Escocia)

Escriba a: The Editor, Footsteps, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

✉ publications@tearfund.org www.facebook.com/tearfundlearn www.twitter.com/tearfundlearn



ENTREVISTA

REPLANTEAMIENTO DE LOS DESECHOS EN REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

Joël Tembo Vwira creó su primera empresa de gestión de desechos en la ciudad de Goma, República Democrática del Congo. En esta entrevista, Joël comparte la experiencia del asombroso crecimiento de su negocio.

¿Cuál era la situación en Goma antes de iniciar su negocio?

En 2008, Goma era una ciudad en crecimiento de 600 mil personas que no contaba con ningún sistema de gestión de desechos. Había montañas de basura prácticamente por todas partes. Desde joven he tenido pasión por la limpieza y un gran espíritu emprendedor, de modo que tenía el incentivo para encontrar una solución.

¿Cómo comenzó su negocio de recolección de basura?

En primer lugar, hicimos un estudio de mercado. Diez voluntarios preguntaron a 500 hogares y a 50 empresas si estarían dispuestos a pagar por la recolección de basura. Luego, fui a Nairobi, Kenia, para aprender en qué consiste el proceso de recolección de basura en una ciudad. Después de esa visita, diseñamos un plan de recolección de basura para Goma, que les presentamos a las autoridades locales. Conseguimos acceso a un vertedero oficial, donde los desechos pudieran clasificarse y reciclarse en la medida de lo posible.

Creamos conciencia en la comunidad por medio de obras de teatro radiales, folletos, reuniones en persona y seminarios en las iglesias. Para iniciar el negocio, vendimos acciones de la empresa a las personas interesadas, principalmente a los miembros de mi iglesia.

Comenzamos solo con trece hogares en agosto de 2008, pero al cabo de unos meses, a principios de 2009, más de 500 hogares y 20 empresas utilizaban el servicio. Hoy en día, la empresa sirve a más de mil hogares y cien empresas.

¿Cuáles fueron los desafíos y los logros?

Algunas personas de la comunidad respondían con lentitud; había escasez de infraestructura básica, como caminos adecuados; y nuestros fondos eran limitados para comprar los equipos necesarios.

Sin embargo, conseguimos el apoyo de las universidades locales, que enviaban estudiantes a aprender sobre nuestras actividades. Los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales mostraron interés en informar sobre nuestra experiencia. Pudimos vincularnos a iniciativas como la del programa Inspired Individuals (Individuos Inspirados) de Tearfund, Creation Care Network (Red de Cuidado de la Creación) y Connective Cities (Ciudades Conectivas), una organización que vincula a individuos alemanes y africanos que se dedican al desarrollo de sus ciudades.

¿Por qué decidió después cambiar de actividad y concentrarse en el reciclaje?

Tras ocho años, había una decena de empresas que se dedicaban a la recolección de basura en Goma, inspiradas en nuestra iniciativa. En ese momento, me habían llamado la atención las oportunidades de reciclaje en otras ciudades del mundo, gracias a Connective Cities. Pensé que sería mejor concentrarnos en el reciclaje de desechos, ya que esto era menos común en las ciudades africanas.

Creé una nueva empresa, Great Vision Business (Empresa Gran Visión), y comencé a buscar empresas de reciclaje que necesitaran desechos como materia prima (papel, plástico, pilas, etc.). Luego, firmé contratos con estas empresas para convertirme en su proveedor.

La empresa ha creado conciencia sobre la necesidad de proteger el medio ambiente por medio de un reciclaje adecuado. Gracias a



Joël Tembo Vwira creó su primera empresa de gestión de desechos en Goma. Foto: Business and Services Company

nuestro trabajo, muchas escuelas y grandes empresas han introducido la política de reciclaje de papel. Creo que hemos establecido una nueva cultura.

¿Qué significa para usted ser cristiano y empresario?

Ser cristiano me inspira a hacer negocios de forma diferente. Más allá de trabajar duro para generar ganancias (como hacen todas las personas de negocios), mi prioridad es asegurarme de que mi negocio sea una solución para un problema de la comunidad. Algunas empresas maximizan sus ganancias eludiendo impuestos o implementando prácticas deshonestas, pero como cristianos debemos ser correctos en todo momento, incluso si a veces esto nos supone pérdidas.

También tenemos la responsabilidad de contribuir a la comunidad, compartiendo parte de nuestros ingresos en proyectos de desarrollo de la comunidad. A lo largo del ciclo de producción, debemos preocuparnos por el bienestar humano, además de proteger el medio ambiente. Para ayudar a conseguir este objetivo, mi empresa tiene una academia de negocios, cuyo propósito es reducir el desempleo juvenil a través de iniciativas empresariales. Ofrecemos un curso de tres meses de duración, que incluye un servicio de mentoría individual.

Correo electrónico: joelvwira@gmail.com
Sitio web: www.greatvisionbusiness.com