

# GUÍA METODOLÓGICA PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS PRODUCTIVOS SOSTENIBLES EN PAISAJES FORESTALES



## MÓDULO 2

### Proyectos en gestación





**COORDINACIÓN GENERAL:**  
**Rainforest Alliance México – Alianza para Bosques, A.C.:**

**Carlos Edgar González Godoy,**  
Director Senior Mesoamérica

**Ricardo Ramírez Domínguez,**  
Gerente del MDE México

**Erika Rodríguez Martínez del Sobral,**  
Especialista en Desarrollo de Capacidades del MDE México

**DESARROLLO, EDICIÓN Y DISEÑO:**  
**Identidad y Desarrollo S.C.**

**Alejandra Zorrilla Martínez,**  
Coordinación editorial y pedagógica

**Estefanía Sánchez Chávez,**  
Diseño gráfico y maquetación

**Alexandro Dupuis Zorrilla,**  
Coordinación técnica

**Marcela Bautista Grimaldo,**  
Diseño técnico

**Juan Manuel de Luna,**  
Evaluación para el Desarrollo Rural

**Anna Ivette Rodríguez Navarro,**  
Orientación de igualdad y género

**Corrección de estilo:**  
Jaymie López Post, Carla Sabrina González, Yadira López

*Este documento fue desarrollado en el marco del Proyecto Mecanismo Dedicado Específico para Pueblos Indígenas y Comunidades Locales (MDE-México), financiado por el Programa de Inversión Forestal (FIP, por sus siglas en inglés) a través del Banco Mundial, mediante el contrato de donación TF0A5334.*

**Citación sugerida:**  
**Rainforest Alliance México. 2022.**  
**Guía metodológica para la inclusión financiera de proyectos productivos en paisajes forestales. Mecanismo Dedicado Específico para Pueblos Indígenas y Comunidades Locales (MDE-México). 421 pp**







# TABLA DE CONTENIDO

---

Proyectos en gestación	6
Objetivo del módulo	7
Temas	7
TEMA 5. ¿Cómo comenzar un negocio con el pie derecho?	8
Ejercicio 5. La cuna de un proyecto productivo	9
Ejercicio 6. Lienzo del modelo de negocio	14
TEMA 6. ¿Cómo llevar el control del dinero de un proyecto productivo?	20
Ejercicio 7. Compra de ingresos	21
Ejercicio 8. Canasta de egresos	25
Ejercicio 9. Proyección presupuestal	29
Ejercicio 10. Flujos de efectivo	32
TEMA 7. ¿Por qué y cómo elegimos una cuenta de transacciones?	36
Ejercicio 11. El arte de comparar	37
RECURSOS DIDÁCTICOS MÓDULO 2. Proyectos en gestación	40
Cédula de refuerzo 4: Lienzo de la cuna	41
Formato de práctica 7: Lienzo de la cuna	42
Cédula de refuerzo 5: Diagrama de Modelo de Negocios CANVAS	43
Cédula de refuerzo 6: Componentes del Modelo de Negocios CANVAS	44
Formato de práctica 8: Lienzo de Modelo de Negocios CANVAS	45
Formato de práctica 9: Compra de ingresos	46
Formato de práctica 10: Ingresos totales	48
Cédula de refuerzo 7: Categorías de egresos	49
Formato de práctica 11: Identificación de egresos	51
Cédula de refuerzo 8: Lienzos de canastas	52
Cédula de refuerzo 9: Respuestas para el facilitador de categoría de egreso	53
Formato de práctica 12: Presupuesto dispuesto	54
Formato de práctica 13: Casos para calcular flujos de efectivo	56
Cédula de refuerzo 10: Solución de casos para calcular flujos de efectivo	59
Cédula de refuerzo 11: Fichas informativas de bancos ficticios	61
Formato de práctica 14: Tabla comparativa de cuentas bancarias	64
Formato de práctica 15: Resumen de ventajas y restricciones para contratar un producto financiero	65
Cédula de refuerzo 12: Resultados de la comparativa de cuentas bancarias	66
Formato de práctica 16: Requisitos para abrir una cuenta dedicada	67
BIBLIOGRAFÍA	68



# Proyectos en gestación

---

La gestación de un proyecto productivo es el proceso en el que **transformamos una idea de negocio en un modelo ordenado**, que nos permite tener claridad sobre cómo será la operación y el funcionamiento del **equipo de trabajo**, cómo generaremos **ingresos** y en qué gastaremos (egresos), cómo estableceremos **relaciones con los clientes** y colaboradores, además de cómo conseguiremos los recursos necesarios para impulsar su desarrollo sostenible y sustentable.

El proceso de gestación tiene las siguientes implicaciones:

- Tener claro qué vamos a vender y cómo vamos a generar **ingresos**.
- Conformar un **equipo de trabajo** con personas interesadas y comprometidas a invertir tiempo, esfuerzo y, en algunos casos, dinero para lograr los objetivos de nuestro proyecto productivo.
- Generar una proyección presupuestal y tener una **estrategia de control de ingresos y gastos**.
- Reunir un **capital preoperativo** que permita iniciar el negocio y realizar los trámites de apertura.
- Contratar una **cuenta de transacciones** dedicada a manejar exclusivamente los recursos del proyecto, para que no se mezclen con los gastos e ingresos personales de los implementadores del proyecto y asegurar que la administración sea transparente, segura y ágil.



Foto: Sergio Izquierdo



# Objetivo del módulo

---

- **Comprender** los elementos que permiten a un proyecto productivo iniciar el proceso de inclusión financiera.
- **Identificar** las herramientas para construir un modelo de negocio y un presupuesto sólidos.

## Temas

---

Este módulo está conformado por dos temas que nos ayudarán a comenzar un proyecto productivo saludable y próspero.

**TEMA 5. ¿Cómo comenzar un negocio con el pie derecho?**

**TEMA 6. ¿Cómo llevar el control del dinero de un proyecto productivo?**

**TEMA 7. ¿Por qué y cómo elegimos una cuenta de transacciones?**



Foto: Graciela Zavala

## TEMA 5.

### ¿Cómo comenzar un negocio con el pie derecho?

Un **modelo de negocios** se plasma en un documento en el que se registran las estrategias a seguir para iniciar y conducir un proyecto productivo. Contar con este documento es importante porque permite a todo el equipo de trabajo tener claridad sobre los objetivos del proyecto productivo y su operación, y también compartir esto con personas ajenas al proyecto, como son potenciales inversionistas.

Antes de iniciar un proyecto productivo es indispensable que establezcamos una **propuesta de valor** que nos haga sentido, en la que podamos reconocer para qué existe el proyecto y cómo contribuye a mejorar el mundo en que vivimos, particularmente el paisaje forestal en el que se inserta nuestro proyecto.

La propuesta de valor de nuestro proyecto productivo debe dejar claro qué ofrece nuestro proyecto productivo y cómo es que nuestro producto o servicio agrega valor a nuestro cliente. Una propuesta de valor clara nos impulsa a invertir nuestra energía en la construcción y consolidación de un negocio próspero, a comunicar mejor lo que ofrecemos, a sortear los obstáculos a los que nos enfrentemos y a alcanzar lo que nos proponemos. Saber con claridad qué queremos, nos ayudará a alcanzarlo.

Con la propuesta de valor como centro de nuestro modelo de negocio, podremos identificar el tipo de clientes a quienes nos orientaremos, los problemas que les vamos a resolver, o los deseos que vamos a satisfacer con los productos o servicios que ofreceremos, precisar en qué gastos vamos a incurrir y determinar quiénes van a participar y quienes pueden ser los aliados que impulsen el desarrollo de nuestro proyecto.

Una de las metodologías más utilizadas para plantear un modelo de negocios es el **Modelo de Negocios CANVAS**, que consiste en compilar en un solo lienzo, los elementos más importantes del negocio, que nos servirán como un mapa en el proceso de implementación.





## Ejercicio 5. La cuna de un proyecto productivo

### Objetivo del ejercicio

Identificar el sentido de trascendencia y la propuesta de valor de cada proyecto productivo.

### Participantes

Grupos de trabajo de nivel 1 en etapa inicial, que no tienen claramente definido su modelo de negocio.

### Material de trabajo

- *Cédula de refuerzo 4: Lienzo de la cuna.* Uno impreso por equipo y uno para mostrar al grupo en proyección o en un pliego de papel.
- *Formato de práctica 7: Lienzo de la cuna.* Uno impreso por equipo.
- Pliegos de papel. Al menos uno por equipo.
- Plumones gruesos de colores: azul, verde, rojo y morado. Un juego por equipo.

### Duración aproximada

2 horas



Foto: Rocío Aguilar

## Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Sentido de trascendencia	20'	Trabajo en equipo
Paso 3. El entorno	20'	Trabajo en equipo
Paso 4. El proyecto en acción	20'	Trabajo en equipo
Paso 5. Diferenciación	15'	Trabajo en equipo
Paso 6. Propuesta de valor	15'	Trabajo en equipo
Paso 7. Reflexiones y conclusiones	15'	Plenaria

*Nota: Tiempos estimados que se ajustarán de acuerdo con la madurez de los proyectos productivos y el tamaño de los grupos.*

## Recomendaciones para facilitar el ejercicio

- Ajusta los tiempos en función de las características del grupo.
- Divide al grupo en equipos de máximo 7 personas. Si hay personas de diferentes proyectos productivos, asegura que los equipos se conformen por personas del mismo proyecto, de manera que puedan opinar y aprender sobre las condiciones de su propio proyecto.
- Es muy importante que las y los participantes dibujen y hablen con el proyecto refiriéndose a él como un bebé recién nacido, para provocar que conecten su pensamiento, su emoción y su idea de futuro.
- En caso de estar trabajando con varios equipos, ofrece tiempo suficiente para que cada uno presente los resultados de su ejercicio. Los demás podrán aprender, complementar o ajustar ejercicio al escuchar a sus colegas.





## Dinámica del ejercicio

### Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio (15 minutos)

- Presenta el ejercicio y acota los objetivos. Apóyate en el guion sugerido y hazlo tuyo para exponerlo con tus propias palabras:

*“Cada vez más, se habla del sentido de trascendencia como base del éxito de un negocio o una organización, porque trascender supone ir más allá, sobresalir, superar los obstáculos y los límites que nos acotan. Este ejercicio sirve para definir el sentido de trascendencia de nuestro proyecto, que es un elemento muy importante que nos ayudará a encontrar la propuesta de valor de nuestros productos y de nuestra empresa.*

*Una propuesta de valor integra las ventajas que un producto o una empresa puede aportar a sus consumidores o clientes. Sirve para transmitir de manera objetiva y directa lo que la empresa ofrece, es el factor que los hace diferentes y útiles frente a la competencia y es apreciado por los usuarios.*

*Cuando reconocemos lo que queremos respondemos con claridad la pregunta, ¿para qué existe una organización o un producto?, la respuesta nos da un punto de referencia que alinea la cultura organizacional, convoca las ideas, actitudes y actuaciones que fortalecen nuestra propuesta de valor y generan un sentido de futuro en nuestros colaboradores, clientes y aliados.*

*Una de las mejores formas de conexión con clientes potenciales es por medio del instinto y está comprobado que la mejor forma de despertar el instinto humano es a través de un recién nacido, pues representa la esperanza de la especie y permite conectarnos intuitivamente con el futuro.*

*Por ello, utilizaremos como interlocutor para este ejercicio la figura de una persona recién nacida. Esta metodología nos permitirá salir de la caja, conectar con nuestro instinto de sobrevivencia, nuestra intuición y nuestras emociones, encontrando respuestas que difícilmente descubriríamos al trabajar en matrices que limitan nuestra capacidad de pensar y sentir al mismo tiempo.*

*Encontrar la propuesta de valor de nuestro proyecto es uno de los más importantes retos para orientar sus estrategias de desarrollo y su comunicación”.*

### Paso 2. Sentido de trascendencia (20 minutos)

- Proyecta la *Cédula de refuerzo 4: El lienzo de la cuna*. Conformar equipos de ser necesario. Reparte Formato de práctica 9: Lienzo de la cuna, los pliegos de papel y marcadores a cada equipo.
- Invita a las y los participantes a dibujar en el medio del pliego de papel a un bebé y replicar el *Formato de práctica 7: Lienzo de la cuna*. Explica que esta representación del proyecto les “escuchará” atentamente.

- Solicita a los equipos que se concentren en el sentido de trascendencia respondiendo por turnos a las preguntas: ¿Para qué vino al mundo este proyecto recién nacido? ¿Qué se perdería el mundo si desapareciera? ¿Cómo mejorará el proyecto la calidad de vida de su comunidad y este ecosistema? Pide al escribano que anote las principales ideas que expresen las y los participantes con un color azul del lado izquierdo del pliego, donde se encuentra la cabeza del bebé en el dibujo.
- Visita a todos los equipos para recordarles que están al lado de la cuna con este ser recién nacido a quien pueden llamarle “pequeño proyecto”, “pequeña organización” u otro nombre cariñoso, y que el proyecto les escucha con mucha atención.
- Al terminar los 20 minutos pide al grupo que regrese su atención contigo y explica el próximo paso.

### Paso 3. El contexto (20 minutos)

- Solicita a los equipos que se concentren en el mundo en el que el pequeño proyecto ha nacido respondiendo las siguientes preguntas: ¿Cómo es el mundo al que llega? ¿A qué le debe temer? ¿Qué puede ayudarlo a conservar y mejorar la comunidad en la que vive? ¿Qué hay en el mundo que le puede ayudar a cumplir lo que se propone, aquello para lo que existe? Reitera que han de turnarse y hablar al proyecto por su nombre como si fuera una persona recién nacida. Las respuestas se anotarán en color verde debajo del dibujo del bebé.
- Al terminar los 20 minutos pide al grupo que regrese su atención contigo y explica el próximo paso.

### Paso 4. El proyecto en acción (20 minutos)

- Solicita a los equipos que se concentren en acciones y expliquen al bebé qué va a hacer para cumplir aquello que escribieron en su sentido de trascendencia (Paso 2): ¿A qué se va a dedicar? ¿Qué problema solucionará, qué necesidad resolverá o qué deseos cumplirá con sus actuaciones concretas? ¿Qué productos o servicios ofrecerá a sus clientes, su comunidad y su mundo? Las respuestas se anotarán del lado derecho del dibujo del bebé.
- Al terminar los 20 minutos pide al grupo que regrese su atención contigo y explica el próximo paso.

### Paso 5. Diferenciación (15 minutos)

- Solicita a los equipos que le digan al proyecto recién nacido: ¿Qué ofrece al mundo que le hace más valioso que otros proyectos productivos similares? Recomienda que la respuesta considere su sentido de trascendencia, el mundo en el que vive y a lo que se va a dedicar, procurando ser concretos y sugestivos.
- Pide que anoten las respuestas con color morado en la parte superior del dibujo del bebé.
- Al terminar los 15 minutos pide al grupo que regrese su atención contigo y explica el próximo paso.



## Paso 6. Propuesta de valor (15 minutos)

- Solicita a las y los participantes que se pongan de acuerdo en una sola frase que marcará todas las actuaciones del proyecto y la coloquen en mayúsculas o subrayada en la parte superior de la hoja. Recomienda que consideren lo más importante de su sentido de trascendencia del mundo en que viven y la propuesta de valor del proyecto, la escriban como conclusión en una hoja blanca y tomen una fotografía del ejercicio completo y de la propuesta de valor, pues la utilizarán de nuevo más adelante.
- Al terminar los 15 minutos pide al grupo que regrese su atención contigo para terminar el ejercicio.

## Paso 7. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)

- Invita al grupo a reflexionar sobre las siguientes preguntas:

¿Por qué es tan importante tener una propuesta de valor que sea el centro del proyecto?

¿Quién tiene que conocer la propuesta de valor de un proyecto?



Foto: Carolina Martínez Ceja

## Ejercicio 6. Lienzo del modelo de negocio

### Objetivo del ejercicio

Identificar los componentes del modelo de negocio del proyecto productivo como base para su inclusión financiera.

### Participantes

Grupos de trabajo de nivel 1 que tienen una idea de negocio, pero aún no tienen un modelo sólido.

### Material de trabajo

- *Cédula de refuerzo 5: Diagrama del Modelo CANVAS.* Proyección o pliego de papel frente al grupo. Uno impreso para cada equipo.
- *Cédula de refuerzo 6: Componentes del Modelo de Negocios CANVAS.* Uno impreso por participante.
- *Formato de práctica 8: Lienzo de Modelo de Negocios CANVAS.* Uno impreso para cada equipo.
- Post-its. Un bloque por equipo.
- Lápiz y goma de borrar, para cada participante.
- Fotografía de la propuesta de valor que plantearon en el ejercicio 6 La cuna de un proyecto productivo.

### Duración aproximada

2 horas y media



Foto: Michael Toolan



## Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Propuesta de valor	5'	Trabajo en equipo
Paso 3. Segmentos de clientes, canales y relaciones	10'	Trabajo en equipo
Paso 4. Relación con los clientes	10'	Trabajo en equipo
Paso 5. Canales de distribución	10'	Trabajo en equipo
Paso 6. Fuentes de ingresos	10'	Trabajo en equipo
Paso 7. Recursos clave	10'	Trabajo en equipo
Paso 8. Actividades clave	10'	Trabajo en equipo
Paso 9. Estructura de costos	10'	Trabajo en equipo
Paso 10. Socios clave	10'	Trabajo en equipo
Paso 11. Exposición	15'	Plenaria
Paso 12. Reflexiones y conclusiones	15'	Plenaria

*Nota: Tiempos estimados que se ajustarán de acuerdo con la madurez de los proyectos productivos y el tamaño de los grupos.*

## Recomendaciones para facilitar el ejercicio

- Ajusta los tiempos en función de las características del grupo.
- Divide al grupo en equipos de máximo 7 personas. Si hay personas de diferentes proyectos productivos, asegura que los equipos se conformen por personas del mismo proyecto, de manera que puedan opinar y aprender sobre las condiciones de su propio proyecto.
- El Lienzo del Modelo CANVAS es un instrumento dinámico. Su construcción no requiere profundidad, está diseñado para poder tener una idea sintética y clara del negocio, por ello puede retomarse en distintas etapas de desarrollo de un proyecto productivo. Se recomienda

que se utilicen post-it y también se mantenga pegado todo el tiempo en algún lugar visible para el equipo de trabajo.

- Si es posible, realiza el ejercicio en la misma sesión que el ejercicio 6 La cuna de un proyecto productivo, para que este lienzo esté a la vista de cada equipo. Si esto no es posible, asegúrate de que cada equipo tenga la foto de su cuna.
- Los grupos más maduros pueden llenar cada apartado sin ayuda. Los grupos principiantes requerirán más tiempo y más ayuda de parte del facilitador.



## Dinámica del ejercicio

### Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio (15 minutos)

- Proyecta frente al grupo la *Cédula de refuerzo 5: Diagrama de Modelo de Negocios CANVAS* que encontrarás en los recursos didácticos del ejercicio y explica cómo funciona, apoyándote en el guion sugerido; hazlo tuyo para exponerlo con tus propias palabras:

*“En este ejercicio vamos a plasmar los elementos más importantes de nuestra idea de negocios en un Lienzo de Modelo de Negocios CANVAS que nos permitirá resumir, observar, evaluar, modificar y compartir de manera eficiente y resumida los elementos más importantes que necesitamos establecer para implementar y presentar nuestro proyecto productivo.*

*El lienzo se conforma por nueve apartados que interactúan y está armado como un rompecabezas.*

*Conduce al grupo por el lienzo trazando un camino que comience en a. y los lleve hasta la i. para comprender la secuencia de los distintos componentes. Indica que toda la información se escribirá en post-its y se pegará en los espacios correspondientes, debido a que esta metodología de modelo de negocios permite irle haciendo adecuaciones con el tiempo, y es más fácil cambiar algunos post-its que estar renovando el lienzo completo.”*

### Paso 2. Propuesta de valor (5 minutos)

- Reparte a cada participante la *Cédula de refuerzo 6: Componentes del Modelo de Negocios CANVAS*, solicita a una persona del grupo que lea en voz alta la cédula que les entregaron.
- Al finalizar la lectura, conforma equipos y reparte el *Formato de práctica 8: Lienzo de Modelo de Negocios CANVAS* por equipos.
- El primer paso, es trabajar en el recuadro de la propuesta de valor que se encuentra en el centro del diagrama. Se coloca en el centro porque es su propósito o sentido de trascendencia, determina qué es lo que ofrece en términos prácticos y cómo ayuda al mundo de forma única.”
- Solicita a las y los participantes que comiencen escribiendo en el recuadro correspondiente, la propuesta de valor que generaron en el ejercicio de la cuna.
- Al terminar los 5 minutos pide al grupo que te regrese su atención.



### Paso 3. Segmentos de clientes (10 minutos)

- Invita a las y los participantes a reflexionar sobre quiénes son sus clientes y a anotar las características de estos en el recuadro del lado derecho b. segmentos de clientes.
- Algunas de las preguntas, a qué tipo de personas estamos pensando que les podemos vender nuestros productos o servicios, la clave de este tema es lograr definir lo más puntual y cercano posible las características del grupo de personas que pueden ser nuestros clientes potenciales en cuanto a sus características, estilo de vida y hábitos de consumo. Piensa en preguntas como las que a continuación te presentamos:
  - ¿Son empresas o personas?
  - Si son empresas, cuales son las características de estas empresas: ¿De qué tamaño es la empresa? ¿Para que utilizan los productos que ofrecemos?
  - Si son personas: ¿Son hombres o mujeres? ¿Cuál es el rango de edad de nuestros consumidores? ¿Cuál es su poder adquisitivo, es decir, bajo, medio, medio alto o alto? ¿Dónde viven? ¿A qué se dedican?
  - Si es el caso, escribe otras características que hagan único a nuestro segmento de clientes.

### Paso 4. Relación con los clientes (10 minutos)

- Pídeles que posteriormente anoten en el cuadro superior c. Relación con los clientes, que conecta la propuesta de valor con los clientes, la forma en la que se relacionarán con ellos, recuerda que se trata de definir la estrategia de atención a los clientes antes, durante y después de su compra, puede ser:
  - Asistencia personal, relación por medio de un agente de ventas o vendedor, como en un mercado, farmacia, tienda de la esquina, entre otros.
  - Asistencia personal exclusiva, donde la tarea del representante de ventas es acompañar al cliente durante todo el proceso de compra, como cuando se habla que le asignan un cliente a una persona. Por ejemplo: Servicio de bancos en apertura de cuenta y eres atendido por tu agente de banco.
  - Autoservicio, como en tiendas comerciales o supermercados.
  - Servicios automatizados, ventas en sitios web como Mercado libre y Amazon.
  - Comunidades, como Microsoft, foros o grupos cerrados en Facebook, Whatsapp, Telegram para compartir experiencias, resultados y promover la compra del producto o servicio.

### Paso 5. Canales de distribución (10 minutos)

- En el recuadro inferior que se refiere a los Canales de distribución establezcan los medios por los cuales se van a comunicar con sus clientes y estos van a poder enterarse de los productos o servicios que el proyecto productivo ofrece, es decir: ¿Cómo planean que su producto o servicio esté a disposición de los clientes, y cómo ellos se van a poder comunicar con la empresa?

- Aquí te dejamos algunos ejemplos de canales que pueden ser usados en tu proyecto productivo: teléfono, redes sociales, email, chat, TV en vivo y puntos de venta.
- Recomienda que revisen la lógica de esos cuatro cuadrantes: propuesta de valor, clientes, relaciones y canales.
- Al terminar los 10 minutos pide al grupo que te regrese su atención.

### **Paso 6. Fuentes de ingresos (10 minutos)**

- Solicita a los participantes que anoten en el cuadro inferior derecho denominado, fuentes de ingreso, lo que esperan obtener de la venta de sus productos y otros ingresos que puedan ser considerados importantes.
- Al terminar los 10 minutos pide al grupo que te regrese su atención.

### **Paso 7. Recursos clave (10 minutos)**

- Invita a las y los participantes que escriban en el recuadro de recursos clave, aquellos que sean los más importantes o trascendentes para la operación y funcionamiento del proyecto productivo. Desde personas, inmuebles, maquinaria, equipo, insumos, tecnología y otros.
- Al terminar los 10 minutos pide al grupo que regrese su atención.

### **Paso 8. Actividades clave (10 minutos)**

- Pide a las y los participantes que escriban en el recuadro de actividades clave, aquellas que son esenciales para la operación en general del proyecto productivo. Sugiere que consideren todo lo que implica administrar el negocio, producir, comunicar y distribuir su oferta.
- Al terminar los 10 minutos pide al grupo que te regrese su atención.

### **Paso 9. Estructura de costos (10 minutos)**

- Pide a los equipos que escriban en el cuadro correspondiente todo los gastos e inversiones más importantes en los que incurrirán para realizar las actividades y comprar los recursos que plantearon en el paso anterior.
- Al terminar los 10 minutos pide al grupo que te regrese su atención.

### **Paso 10. Socios clave (10 minutos)**

- Pide a los equipos que piensen en todos los aliados que pueden ayudarles a fortalecer el negocio, incluyendo a su comunidad, sus proveedores, clientes corporativos, instituciones públicas, privadas, de cooperación o financieras y que los anoten en el recuadro que corresponde.



### Paso 11. Exposición (15 minutos)

- Cuando los participantes hayan terminado de llenar el lienzo, pide a cada equipo que nombre a un representante, quien será el responsable de exponer su modelo de negocios ante todo el grupo. El resto del grupo jugará el rol del consejo de inversionistas “muy ocupados”; que son responsables de evaluar proyectos. Imaginen que son directivos de una institución financiera o funcionarios de un programa de gobierno que están en posibilidad de “abrirles puertas” y que, hoy le conceden 3 minutos para escuchar su idea de negocios y considerar la posibilidad de financiarlos. Si solamente hay un equipo, una persona expondrá y los demás jugaran el rol de consejo de inversionistas.

### Paso 12. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)

- Invita al grupo a reflexionar sobre las siguientes preguntas:
  - ¿Por qué la propuesta de valor está en el centro del lienzo?
  - ¿Cuál es la importancia de reconocer las relaciones y canales de distribución, las actividades y recursos para establecer los ingresos que obtendremos y los gastos en que incurrirá el proyecto?
  - ¿Por qué están ubicados los socios clave o aliados al lado de las actividades clave, los recursos y la estructura de costos?
  - ¿Para qué nos sirve un lienzo resumido del modelo de negocios?



## TEMA 6.

# ¿Cómo llevar el control del dinero de un proyecto productivo?

El presupuesto es una herramienta que sirve para asignar, analizar y controlar los recursos que tenemos, obtenemos, gastamos y necesitamos. Es un apoyo imprescindible en todos los niveles de desarrollo de un proyecto productivo.

Algunas metodologías comienzan un presupuesto con una lista de gastos. Sin embargo, una buena práctica financiera es determinar primero cómo produciremos ingresos, de manera que la estructura de costos e inversiones se orienten a lograr esos ingresos, que son lo que da sentido a un proyecto productivo. Es decir, una vez nos quede claro cómo produciremos ingresos, podremos determinar cuánto nos costará producir esos ingresos y, a partir de ello, podremos decidir mejor cómo gastar e invertir.

Un presupuesto es un instrumento vivo, que comienza suponiendo lo que ingresaremos y gastaremos a través de una proyección, es decir una idea o visión de lo que esperamos. Sin embargo, es indispensable que, conforme avancemos, registremos y comparemos los gastos e ingresos reales para poder evaluar nuestro desempeño y detectar qué tanto nos alejamos del presupuesto proyectado para tomar decisiones oportunas, proponer procesos de mejora y ajustar o complementar nuestros procesos operativos o comerciales.

Por otra parte, necesitaremos tener un adecuado control de nuestros **flujos de efectivo** o dinero en caja, lo que implica agregar nuestras **cuentas por cobrar** a los ingresos que proyectamos tener en un momento dado, así como sumar a egresos previstos y las cuentas por pagar. De esta manera, sabremos con antelación cuando tendremos un **superávit o sobrantes** de dinero en un periodo determinado o un **déficit de efectivo** en una etapa de la operación.



Foto: Graciela Zavala

## Ejercicio 7. Compra de ingresos

### Objetivo del ejercicio

Identificar todos los posibles ingresos de un proyecto productivo.

### Participantes

Grupos de trabajo de nivel 1 que no tienen definido su presupuesto o de cualquier nivel que requieran profundizar en alternativas de ingresos.

### Material de trabajo

- *Formato de práctica 9: Compra de ingresos.* Uno impreso para cada equipo.
- *Formato de práctica 10: Ingresos totales.* Proyección o pliego de papel frente al grupo.
- Lápices. Uno por participante.

### Duración aproximada

2 horas

### Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Cambios de roles	20'	Trabajo en tercias
Paso 3. Revisión de ingresos	20'	Trabajo en tercias
Paso 4. Priorización	30'	Plenaria
Paso 5. Reflexiones y conclusiones	15'	Plenaria

*Nota: Tiempos estimados que se ajustarán de acuerdo con la madurez de los proyectos productivos y el tamaño de los grupos.*





## Recomendaciones para facilitar el ejercicio

- Ajusta los tiempos en función de las características del grupo.
- Si hay personas de diferentes proyectos productivos, asegura que los equipos se conformen por personas del mismo proyecto, de manera que puedan opinar y aprender sobre las condiciones de su propio proyecto.
- Pide a los participantes que abran la mente e identifiquen todas las posibilidades de ingresos que puedan tener a través de su proyecto productivo, tanto la venta de productos y servicios como entradas alternas por venta de desperdicios, renta de espacios que no ocupan, ventas cruzadas, u otros según su tipo de actividad.



## Dinámica del ejercicio

### Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio (15 minutos)

- Presenta el ejercicio y acota los objetivos. Apóyate en el guion sugerido y hazlo tuyo para exponerlo con tus propias palabras:

*“¿Qué piensan al escuchar comprar ingresos? Comprar es un efecto de adquirir, y para adquirir algo, primero lo imaginamos, lo deseamos y después encontramos la manera de conseguirlo.*

*El sentido de un proyecto productivo es generar ingresos que nos permitan crecer y tener más recursos para invertir o repartir entre los socios y colaboradores.*

*En este ejercicio, vamos a hacer una lista de todos los posibles ingresos que puede tener el proyecto, desde las posibilidades más evidentes hasta las más remotas.*

*Tomemos en cuenta que, algunas veces los ingresos indirectos o asociados a nuestro negocio central pueden ser aún más significativos que los que son el objeto de nuestro proyecto. Por ejemplo, las palomitas, dulces y refrescos en el cine, la ropa de montaña en un paseo o juguetes de madera en un restaurante familiar.*

*Para llevar a cabo este ejercicio vamos a conformar tercias, es decir, equipos de tres personas, para reflexionar en conjunto sobre una serie de preguntas que nos ayudarán a descubrir si existen otras posibilidades de ingresos que no hayamos identificado antes. Es un ejercicio creativo que requiere de su entusiasmo y apertura de mente. Dejen fluir su imaginación y digan lo primero que les venga a la mente, algunos de los negocios más productivos del mundo iniciaron así.*

*A una persona le tocará ser escribano, y será quien anote las respuestas, a otra le tocará leer el ejemplo y la pregunta detonadora y a otra pensar y expresar sus ideas. El lector leerá la primera pregunta, el pensador responderá lo que primero le venga a la cabeza y el escribano tomará notas de las palabras clave del pensador. En cuanto el pensador haya terminado de responder la primera pregunta, el lector leerá la segunda pregunta y después la tercera y así hasta que termine el tiempo. Cuando haya terminado el tiempo, cambiarán de papel. Haremos tres turnos para que todos puedan jugar los tres roles.”*

## Paso 2. Cambios de roles (20 minutos)

- Pide a los participantes que conformen tercias, procurando que todos sus miembros sean del mismo proyecto productivo y que se numeren del 1 al 3.
- Entrega a cada participante un *Formato de práctica 9: Compra de ingresos*.
- Informa que, durante el primer turno, los participantes con número 1 serán lectores, los 2 escribanos, los 3 pensadores. Tendrán 5 minutos por turno.
- A los 5 minutos da la señal para cambiar de turno. Informa que los participantes 2 serán lectores, los 3 escribanos y los 1 pensadores y da la señal para comenzar.
- A los 5 minutos cambia la señal para cambiar de turno. Informa que los participantes 3 serán lectores, los 1 escribanos y los 2 pensadores y da la señal para comenzar.
- A los 5 minutos da la señal para parar y da la siguiente instrucción:

*Ahora tienen tiempo libre para terminar de responder todas las preguntas si no les dio tiempo antes. Tomarán el papel que les tocó en el primer turno y ayudarán a los pensadores (número 3) a pensar y completar las respuestas. Los número 1 leerán en orden las preguntas que le faltan y los número 2 tomarán nota.*

- La dinámica habrá generado creatividad y buen humor. Cuando todas las personas hayan terminado de explorar todas las preguntas, pídeles que hagan una lista de las ideas de ingresos alternativos en los que pensaron durante el ejercicio.

## Paso 3. Revisión de ingresos (20 minutos)

- Solicita a los participantes que lean cada una de las ideas de ingresos que identificaron y reflexionen si serían ingresos constantes u otros ingresos y escriban I (ingresos) u OI (otros ingresos) según el caso, al lado de cada ingreso.

## Paso 4. Priorización (30 minutos)

- Proyecta el *Formato de práctica 10: Ingresos totales* frente al grupo y pide a las y los participantes que regresen su atención al pleno. Solicita apoyo de una persona para anotar y poder concentrarte en moderar.
- Inicia la ronda preguntando a cada equipo cuáles son los ingresos principales identificados en la primera pregunta ¿Qué productos, mercancías o servicios tienen pensado que generarán los ingresos al comenzar el proyecto productivo que apenas inicia? Solicita que te digan si los consideraron como ingresos u otros ingresos para anotarlos en la columna correspondiente. Díctale a tu ayudante y si un ingreso se repite, dile que no lo vuelva a escribir, simplemente ponga una señal al lado.
- Continúa hasta que se hayan mencionado y registrado todos los posibles ingresos complementarios (denominados como otros ingresos) identificados en las preguntas 2 a la 9.

## Paso 5. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)

- Invita al grupo a reflexionar a partir de las siguientes preguntas:
  - ¿Piensan que obtener ingresos adicionales puede representar costos adicionales?
  - ¿Estarían dispuestos a ampliar el proyecto en función de los posibles ingresos identificados?
- Tomen fotos de la lista de posibles ingresos y guárdenlos para posteriores análisis y ejercicios.





## Ejercicio 8. Canasta de egresos

### Objetivo del ejercicio

Diferenciar entre inversiones y gastos, así como reconocer de estos últimos los que son fijos y los variables en un proyecto productivo.

### Participantes

Grupos de trabajo de nivel 1 que no tienen definido su presupuesto o requieran profundizar en su estructura de gastos.

### Material de trabajo

- *Cédula de refuerzo 7: Categorías de egresos.* Uno impreso para cada participante.
- *Formato de práctica 11: Identificación de ingresos.* Uno impreso por equipo.
- *Cédula de refuerzo 8: Lienzos de canastas.* Proyección o pliego de papel frente al grupo.
- *Cédula de refuerzo 9: Respuestas para el facilitador de categoría de egreso.* Una para la o el facilitador.
- Notas adhesivas. 1 paquete para cada equipo.
- 4 marcadores de diferentes colores para cada equipo.
- 4 pliegos de papel para cada equipo.

### Duración aproximada

2 horas y media.

### Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Lluvia de ideas	20'	Trabajo en equipo
Paso 3. Clasificación de gastos	20'	Trabajo en equipo
Paso 4. Debate	30'	Trabajo en equipo
Paso 5. Reflexiones y conclusiones	15'	Plenaria

*Nota: Tiempos estimados que se ajustarán de acuerdo con la madurez de los proyectos productivos y el tamaño de los grupos.*



## Recomendaciones para facilitar el ejercicio

- Ajusta los tiempos en función de las características del grupo.
- Si hay personas de diferentes proyectos productivos, asegura que los equipos se conformen por personas del mismo proyecto, de manera que puedan opinar y aprender sobre las condiciones de su propio proyecto.
- Si alguna persona tiene experiencia en el tema, solicita que apoye a las y los participantes de su equipo.



## Dinámica del ejercicio

### Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio (15 minutos)

- Presenta el ejercicio y acota los objetivos. Apóyate en el guion sugerido y hazlo tuyo para exponerlo con tus propias palabras:

*“Para algunas personas, gastar es sinónimo de perder dinero. Sin embargo, para un proyecto productivo en un paisaje forestal, cada gasto ha de estar relacionado con nuestra capacidad de producir, de vender y de generar rendimientos para seguir invirtiendo y tener bienestar para nuestra comunidad y nuestro entorno.*

*Es importante diferenciar entre inversiones y gastos. Las inversiones son recursos líquidos vinculados a una expectativa de ganancia o rendimiento por lo que se espera que, en lugar de consumirse, se multipliquen. Los gastos en cambio significan el consumo o expiración de elementos del activo y que generalmente se usan para producir ingresos.*

*Puede haber casos en los que se confundan ambos términos. Un ejemplo muy claro es si necesitamos pintar la oficina o negocio, el pago de la pintura lo consideramos como un gasto, ya que no traslada ingresos. Pero si compramos nueva maquinaria de producción, se considera como inversión, ya que se generará mayor producción, por lo tanto, mayores ingresos al negocio.*

*En este ejercicio vamos a reconocer y clasificar los gastos en que incurrimos o podemos incurrir para poder dimensionar lo que requerimos para producir, operar, vender o cuidar nuestro entorno.*

*Les entregaré una Cédula de refuerzo 5: Categorías de egresos con varios ejemplos que hemos identificado y clasificado para distintos proyectos productivos que podemos encontrar en paisajes forestales. Cada proyecto requerirá inversiones y gastos distintos, por ejemplo: un negocio forestal que apenas inicia necesitará estudios técnicos, necesitará invertir o gastar en un biólogo o ingeniero forestal, en cambio, un negocio ecoturístico requerirá invertir en proyecto arquitectónico, una manifestación de impacto ambiental y en la formación de un guía.*

*En la esquina derecha de la Cédula, colocaremos I cuando se trate de una inversión, GF cuando sea un gasto fijo o recurrente, es decir, que tenga que pagarse esté la empresa en operación o no y GV cuando el gasto sea variable, es decir, cuando el gasto esté relacionado con el volumen de*

*producción, como comisiones por ventas o cualquier otro gasto relacionado con los procesos de producción y venta; y NS si no saben a cuál de estas dos categorías pertenece el gasto.*

*Después de identificar nuestras posibles inversiones y gastos, haremos un ejercicio de priorización y clasificación“.*

## Paso 2. Lluvia de ideas (20 minutos)

- Organiza equipos de 5 a 7 personas procura que sean del mismo proyecto productivo para enfocar sus prácticas y aprendizajes en su propio proyecto.
- Reparte la *Cédula de refuerzo 7: Categorías de egresos* y el *Formato de práctica 11: Identificación de egresos*, un par de pliegos de papel y notas adhesivas a cada equipo.
- Invita a las y los participantes a identificar los conceptos de inversión y gasto que aplican a su proyecto productivo utilizando la *Cédula de refuerzo 7: Categorías de egresos* como guía y que escriban en cada nota adhesiva cada concepto de gasto. Explica que esto facilitará su clasificación posterior. Advierte que la lista no es exhaustiva, es decir, puede haber algún gasto o inversión específica que este considerada en otra, por lo que pueden agregar los gastos que identifiquen a partir de su experiencia.
- Cuando hayan pasado 10 minutos, pide a una persona de cada equipo que dibuje en el pliego de papel una canasta que se llamará “Canasta de egresos de \_\_\_\_\_ (el nombre del proyecto)”; coloquen este nombre en la parte superior del pliego de papel.
- Uno por uno, las y los participantes le irán entregando a quien dibujó la canasta, los egresos que han escrito en sus notas, mencionándolos en voz alta. Si durante la ronda se repite un concepto de egreso, ese concepto se pegará sobre el anterior. Al final de la ronda, quien se encargó de la canasta leerá los egresos que él mismo identificó mientras no estaba atendiendo a las y los demás, (recuerda que los encargados previamente habrán hecho el ejercicio que los demás y habrán identificado egresos, por lo que este es su turno de ponerlos en la canasta correspondiente).
- Si trabajas con varios equipos, pídeles que te avisen cuando todas y todos hayan tenido la oportunidad de entregar sus notas.
- Cuando hayan pasado diez minutos o todas y todos hayan participado en la primera ronda, avisa que comenzará la segunda ronda.
- Para la segunda ronda, sugiere que, si aún no lo han hecho, se repartan las categorías de inversiones que aparecen en la *Cédula de Refuerzo 7: Categorías de egresos* que les falta analizar. Aconseja también que, si no lo han hecho, vayan distinguiendo si los nuevos gastos son fijos o variables y recuérdales que, si no lo saben, pueden escribir NS.

## Paso 3. Clasificación de gastos (20 minutos)

- Cuando haya pasado el tiempo programado para la lluvia de ideas, pega cuatro pliegos de papel frente al grupo. En uno de los pliegos dibuja una canasta que se titule: canasta de dudas. Utiliza como ejemplo el *Cédula de refuerzo 8: Lienzo de Canastas* o dibuja la canasta como más te guste.
- Invita a todas las personas a integrarse al pleno y solicita a tres de ellas que pasen al frente y que dibujen otras tres canastas grandes en diferentes pliegos de papel que se titulen: Inversiones,



Gastos Fijos y Gastos Variables y nómbralos encargados de las canastas que dibujaron.

- Pide a una participante que nombre un gasto de la canasta de egresos del proyecto y mencione en qué canasta colocarlo y da la instrucción al encargado de tomarla para colocarla en la canasta mencionada. Por ejemplo:
  - *El participante mencionó el concepto “seguros de vida ” que corresponde en la canasta de gastos fijos, le pido al encargado de la canasta de gastos fijos, por favor tome el concepto, o bien, el encargado de la canasta de inversiones, por favor tome el concepto de “Adquisición de maquinaria”, ya que el participante mencionó que el concepto “adquisiciones de maquinaria” corresponde en la canasta de inversiones.*
- Solicita al encargado de la canasta seleccionada que ponga el gasto elegido a consideración del grupo. Si todos están de acuerdo, lo pega en su canasta. Por ejemplo:
  - *¿Estamos de acuerdo en colocar “seguros de vida” a la canasta de Gastos Fijos?*
- Si alguien está en desacuerdo en cuanto a la clasificación de un gasto, quien lo recibió lo pegará en la canasta de dudas para discutirlo posteriormente.

#### Paso 4. Debate (30 minutos)

- Cuando se hayan colocado todos los gastos en una de las cuatro canastas, agradece a los encargados de las canastas y explica que a continuación revisarán juntos la Canasta de Dudas.
- Selecciona uno de los gastos en esta canasta, e invita a la persona que indicó una canasta y alguien no estuvo de acuerdo con su clasificación a que presente sus argumentos a favor para clasificarlo como Inversión, Gasto Fijo o Gasto Variable.
- Después solicita a quien no esté de acuerdo, a que presente los suyos. También puedes pedir la opinión del resto del grupo.
- Vuelve a poner a consideración del grupo en qué canasta queda. Si no llegan a un acuerdo, recomienda dejarlo en la canasta de dudas, aclarando que estas prioridades pueden cambiar más adelante, conforme se avance en la operación del proyecto productivo.

#### Paso 5. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)

- Invita a las y los participantes a reflexionar sobre las siguientes preguntas:
  - **¿Qué tan importante les parece ponerse de acuerdo en la clasificación de los gastos del proyecto? ¿Por qué?**
  - **¿Qué sucedería al hacer la proyección presupuestal del proyecto si no tienen en cuenta alguno de los gastos que identificaron?**
  - **¿Identificaron fórmulas para hacer más eficiente el trabajo del grupo?**
  - **¿Además de evitar algunos gastos, tienen algunas ideas para reducir los gastos del proyecto?**
- Tomen fotos de la lista de posibles gastos y guárdenlos para posteriores análisis y ejercicio.

## Ejercicio 9. Proyección presupuestal



### Objetivo del ejercicio

Aprender a realizar una proyección presupuestal en la que se calculen los ingresos y los egresos previstos de un proyecto productivo.



### Participantes

Grupos de trabajo de nivel 1 que no cuentan con un presupuesto y un registro de ingresos y egresos.



### Material de trabajo

- *Formato de práctica 12: Presupuesto dispuesto.* Uno impreso por participante.
- Hojas blancas
- Lápices para cada persona.
- Resultados del **Ejercicio 8. Compra de ingresos** y **Ejercicio 9. Canasta de gastos.**
- Calculadora (puede funcionar la del celular). Una por equipo.



### Duración aproximada

1 hora y 45 minutos



### Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Recuperación	20'	Trabajo en equipo
Paso 3. Cálculo anual	30'	Trabajo en equipo
Paso 4. Lluvia de ideas	30'	Plenaria
Paso 5. Reflexiones y conclusiones	15'	Plenaria

*Nota: Tiempos estimados que se ajustarán de acuerdo con la madurez de los proyectos productivos y el tamaño de los grupos.*



## Recomendaciones para facilitar el ejercicio

- Ajusta los tiempos en función de las características del grupo.
- Si hay personas de diferentes proyectos productivos, asegura que los equipos se conformen por personas del mismo proyecto, de manera que puedan opinar y aprender sobre las condiciones de su propio proyecto.
- Invita a la mayor cantidad de socios, especialmente a los miembros de la mesa directiva o comité. Entre más información financiera tengan, mejores resultados tendrá el proyecto.
- Algunas personas tienen dificultades para manejar números y hacer cuentas. Para estas personas, hacer un presupuesto requiere romper barreras emocionales. Ten paciencia y ayúdalas.



## Dinámica del ejercicio

### Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio (15 minutos)

- Presenta el ejercicio y acota los objetivos. Apóyate en el guion sugerido y hazlo tuyo para exponerlo con tus propias palabras:

*“Este ejercicio nos permitirá tener un presupuesto base, o una proyección de lo que vamos a ingresar y a gastar al implementar cada proyecto productivo.*

*Recuerden que una organización con finanzas sólidas comienza con un equipo que tenga cultura financiera.*

*¿Alguien de ustedes lleva un presupuesto en casa en el que tenga anotado cuáles son sus ingresos mensuales y haya proyectado cuánto gasta de luz, teléfono, escuelas, comidas al mes o al año?*

*Si lo tienen, sabrán que un presupuesto debe ser flexible, que requiere ajustes constantes, lo que implica tomar decisiones permanentemente. Si no lo tienen, el ejercicio de hoy les ayudará no sólo a planear los gastos de su proyecto productivo, sino incluso su gasto familiar. Un proyecto será más saludable financieramente si sus implementadores tienen finanzas saludables.*

*Veremos que hacer una proyección presupuestal es fácil cuando tenemos identificados los posibles ingresos y gastos, aunque requiere un poco de tiempo y de cuidado, tenerlo será satisfactorio y nos permitirá avanzar en la propia cultura financiera para administrar mejor nuestro dinero y llevar al éxito nuestro negocio productivo.”*

### Paso 2. Recuperación (20 minutos)

- Divide el grupo en equipos si es necesario y reparte un *Formato de práctica 12: Presupuesto dispuesto* por persona.
- Solicita a las personas con experiencia en hacer un presupuesto que ayuden a sus compañeras o compañeros a realizar el ejercicio.



- Pide a los participantes que escriban en el *Formato de práctica 12: Presupuesto dispuesto*, en la tabla de ingresos, los conceptos identificados en el **Ejercicio 7: Compra de ingresos**, que dejen un par de renglones vacíos por si piensan en otra alternativa y después anoten en la tabla de egresos, los identificados en el **Ejercicio 8: Canasta de Egresos**.
- En la columna de frecuencia apuntarán la periodicidad de los gastos fijos. Por ejemplo: diario, semanal, mensual, bimensual, anual o cualquier otra alternativa.
- Si hay conexión a Internet, pide a los participantes que averigüen el costo aproximado durante el periodo establecido en periodicidad y lo anoten en la columna MONTO. Si no es posible, pueden calcular un monto aproximado para realizar el ejercicio.

### Paso 3. Cálculo anual (30 minutos)

- Solicita a los participantes que multipliquen el costo de cada gasto o ingreso por la periodicidad para calcular el monto anual.
  - Por ejemplo: Si el monto representa un gasto diario se multiplica por 365 días, si es semanal por 52 semanas, si es semestral por 2 semestres, si es mensual por 12 meses.
- Pide que sumen todos los ingresos y todos los gastos. Una vez hecho esto, coloquen las cantidades en la tabla de Presupuesto de ingresos y egresos para que resten los gastos totales a los ingresos totales.
- Si el número que resulta es positivo significa que hay un saldo a favor y si resulta negativo significa que faltará dinero para cubrir los gastos.

### Paso 4. Lluvia de ideas (30 minutos)

- Conduce un debate sobre las posibilidades de incrementar los ingresos y disminuir los gastos fijos de un proyecto productivo.
- Advierte que este ejercicio es una práctica y que será necesario que efectúen un presupuesto preciso para el proyecto.

### Paso 5. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)

- Invita a las y los participantes a reflexionar sobre las siguientes preguntas:
  - ¿Por qué es importante tener una proyección presupuestal?
  - ¿Cómo darán seguimiento a lo aprendido en lo personal y en su proyecto productivo?

# Ejercicio 10. Flujos de efectivo



## Objetivo del ejercicio

Aprender qué son y cómo funcionan los flujos de efectivo, así como a identificar los déficits y superávits en las operaciones de un proyecto productivo.



## Participantes

Implementadores de los proyectos productivos de nivel 3.

\*Es imprescindible que participen los responsables del área administrativa y en su caso ventas para que proporcionen la información contable de dos años anteriores o las proyecciones de ingresos y egresos de la organización.



## Material de trabajo

- *Formato de práctica 13: Casos para calcular el flujo de efectivo de un proyecto.* Uno impreso por equipo.
- *Cédula de refuerzo 10: Solución de casos para calcular flujo de efectivo.* Uno impreso para el facilitador o facilitadora.
- Lápices y gomas de borrar. Al menos dos por equipo.
- Marcadores negros y rojos
- 3 pliegos de papel por grupo con las gráficas de flujos de efectivo de: la empresa productora de miel, de la empresa de juguetes de madera y del proyecto propio.



## Duración aproximada

1 hora.



## Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Promoción de beneficios	20'	Trabajo en equipo
Paso 3. Análisis	20'	Trabajo en equipo
Paso 4. Reflexiones y conclusiones	15'	Plenaria

*Nota: Tiempos estimados que se ajustarán de acuerdo con la madurez de los proyectos productivos y el tamaño de los grupos.*

## Recomendaciones para facilitar el ejercicio

- Ajusta los tiempos en función de las características del grupo.
- Si hay personas de diferentes proyectos productivos, asegura que los equipos se conformen por personas del mismo proyecto, de manera que puedan opinar y aprender sobre las condiciones de su propio proyecto.
- Invita especialmente a los miembros de la mesa directiva o comité o a los encargados de compras y ventas. Entre más información financiera tengan, mejores resultados tendrá el proyecto.
- Solicita a las personas con mayor experiencia en el tema que apoyen a las y los participantes de su equipo.

## Dinámica del ejercicio

### Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio (15 minutos)

- Presenta el ejercicio y acota los objetivos. Apóyate en el guion sugerido y hazlo tuyo para exponerlo con tus propias palabras:

*“La mayoría de los proyectos productivos de todos los ramos, tienen temporalidades en las que sus ingresos o sus gastos varían. En el contexto agrícola, por ejemplo, es claro que se tienen mayores gastos en las temporadas de siembra y la mayor parte de los ingresos se obtienen en las temporadas de cosecha, cuando los productos están listos para la venta. En los proyectos ecoturísticos tienen mayor número de clientes los fines de semana o en vacaciones, aunque sus gastos fijos no cambian durante el año; de hecho, es posible que los gastos de mantenimiento se realicen en las temporadas más bajas cuando tienen menores ingresos y podríamos seguir con los ejemplos. A estas variaciones se les llama gastos e ingresos estacionales y tienen un fuerte impacto en los flujos de efectivo de las organizaciones implementadoras.*

*El flujo de efectivo se define como la variación de las entradas y salidas de dinero en un periodo determinado, es decir, cómo cambia la cantidad de dinero disponible a lo largo del tiempo. Conocer cómo se comportan nuestros flujos nos permite saber cuándo necesitaremos financiamiento, por cuánto tiempo y por qué monto o cuándo podremos invertir. Tener bajo control los flujos de efectivo nos permite tener finanzas saludables.*

*Se dice que tenemos números negros cuando tenemos dinero disponible en nuestras cuentas después de haber pagado las cuentas corrientes y números rojos cuando no tenemos suficiente para pagar los gastos. En este ejercicio vamos a aprender cómo identificar de qué color son nuestros números.”*

## Paso 2. Promoción de beneficios (20 minutos)

- Reparte el *Formato de práctica 13: Casos para calcular flujos de efectivo*.
- Solicita a las y los participantes que resten los gastos de cada mes a los ingresos que vienen en la tabla y escriban el resultado en la fila que dice RESULTADOS.
- Coloca un pliego de papel con la cuadrícula de la gráfica del ejercicio del primer caso (sin llenar) frente al grupo.
- Pide a diferentes personas que te dicten los saldos mensuales que obtuvieron para dibujar frente a ellos la gráfica que viene en el mismo *Formato de práctica 13: Casos para calcular flujos de efectivo*. Compara la información con la de la *Cédula de refuerzo 10: Solución del caso para calcular flujo de efectivo* y si te dictan un dato erróneo, corrígelo con cortesía.
- Explica que para diseñar la gráfica pondrás puntos negros donde hay superávit y puntos rojos donde hay déficit y posteriormente conectarás los puntos.
- Al terminar, explica nuevamente la diferencia entre un superávit y un déficit. Utiliza la gráfica que dibujaste y el siguiente guion para apoyarte:

*“Los puntos negros representan un superávit o sobrante de flujo de efectivo y los puntos rojos un déficit o faltante de flujo de efectivo.*

*Tengamos en cuenta que ni el superávit es lo mismo que utilidad, ni el déficit es una pérdida, solo son indicadores de liquidez, es decir, de cuánto dinero tenemos disponible en un momento dado.*

*Por ejemplo, podemos tener un déficit de efectivo cuando sembramos o compramos los insumos para producir y aún no hemos cosechado y vendido lo que nos proponemos, eso no significa que hemos perdido dinero, sino que hemos invertido dinero para recuperarlo con utilidades. Podemos tener superávit cuando nos paga por anticipado un cliente, pero eso no es utilidad hasta que hayamos invertido en producir lo que hemos de entregarle.*

*Las utilidades y pérdidas previstas solo pueden calcularse al final del año en el Estado de Resultados.*

*Liquidez es el dinero que tenemos disponible en un momento específico, es decir, la capacidad que tiene una persona, empresa o proyecto productivo para pagar sus deudas en un plazo determinado, considerando incluso, la posibilidad de vender un bien o una inversión para convertirlo en dinero en efectivo y cubrir sus deudas a tiempo.*

*También se utiliza para manifestar que tenemos números negros o superávit, por lo que no necesitamos financiamiento, pues podemos hacernos cargo de los gastos con el dinero con el que contamos en ese momento.*



### Paso 3. Análisis (20 minutos)

- Para el siguiente paso, el grupo necesitará contar con los ingresos mensuales del último año o los ingresos previstos para éste o el próximo año, para su proyecto productivo específicamente.
- Si el grupo cuenta con ellos, pídeles que hagan el mismo procedimiento con sus datos utilizando la tabla denominada Proyecto propio en el *Formato de práctica 13: Casos para calcular flujos de efectivo*.
- Para hacer su gráfica, guíense del ejemplo de cualquiera de las gráficas de este ejercicio. Deberán adecuar el eje vertical de conforme a los saldos mensuales de sus flujos de efectivo, estableciendo valores en los ejes vertical y horizontal.
- Para el eje vertical o de las “Y” deberán considerar sus ingresos máximos y elegir un número cerrado como valor máximo de este eje. Dicho valor, deberá ser dividido en porciones iguales para asignarles un espacio y valor equidistante. Por ejemplo, si sus ingresos fueron de 80 mil, pueden elegir el valor máximo de 100 mil en el eje vertical y dividirlo en porciones de 20,000. El centro de estos gráficos es el valor “Cero”, a partir de allí, iremos colocando valores de 20,000 en 20,000; es decir: 20,000 /40,000/ 60,000 /80,000 y 100,000 sobre el eje de las “Y”, dicho de otro modo, hacia arriba. En contraparte, se colocarán las mismas cantidades con la misma proporción de espacios sobre el mismo eje de las “Y”, a partir del “cero”, pero hacia abajo y anteponiendo un signo negativo o escribiendo las cantidades entre paréntesis. En el eje horizontal o de las “X”, se colocarán los meses para ubicar el tiempo en el que ocurren los ingresos y los gastos. Hay que procurar administrar el espacio disponible para que todo quepa y se vea claro.
- Si no tienen datos propios, pídeles que utilicen el segundo caso del *Formato de práctica 13: Casos para calcular flujos de efectivo* y realicen el ejercicio.
- Si hay varios equipos, al terminar el análisis selecciona a una persona del grupo que pase al frente y dibuje la gráfica frente al grupo y a los demás equipos que comparen sus resultados.

### Paso 4. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)

- Invita al grupo a reflexionar a partir de las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles son los meses en que el proyecto tiene mayores ingresos que egresos, y qué se puede hacer con el saldo a favor?
  - ¿Cuáles son los meses que la organización tiene menores ingresos que egresos, y qué pueden hacer para cumplir con las obligaciones y gastos de la organización?
  - ¿Creen que es importante tratar de equilibrar los flujos de la organización? ¿Podrá venderse el mismo número de juguetes en marzo que en diciembre? ¿Podrán vender una cosecha antes de producirla?

## TEMA 7.

# ¿Por qué y cómo elegimos una cuenta de transacciones?

Una **cuenta de transacciones** nos permite llevar un registro ordenado y transparente de los ingresos y gastos del proyecto productivo. Además, los **estados de cuenta** funcionan para demostrar la solvencia y buen manejo financiero del grupo u organización implementadora frente a organizaciones cooperantes, instituciones financieras u otras fuentes de financiamiento.

En las etapas de **gestación y formalización**, es conveniente abrir una cuenta dedicada a nombre de un(a) representante del grupo implementador, que se comprometa a utilizarla únicamente para efectos del proyecto. Cuando la organización implementadora se formaliza será posible abrir una a cuenta a nombre de la persona moral que la representa.

Actualmente es muy fácil abrir una cuenta que nos permita hacer depósitos desde un dispositivo móvil y tener una tarjeta de débito que nos permita pagar en la mayoría de los establecimientos formales. También es posible contratar un dispositivo móvil para cobrar con tarjeta de crédito de forma remota.

Para tomar la mejor decisión respecto a la cuenta de transacciones que conviene al proyecto, como cualquier otra decisión sobre productos y servicios financieros, es importante comparar las opciones disponibles.



Foto: Sergio Izquierdo

## Ejercicio 11. El arte de comparar

### Objetivo del ejercicio

Aprender a analizar y comparar opciones para seleccionar una cuenta de transacciones.

### Participantes

Implementadores de los proyectos productivos de nivel 1, 2 y 3.

### Material de trabajo

- *Cédula de refuerzo 11: Fichas informativas de bancos ficticios.* Una impresa por equipo.
- *Formato de práctica 14: Tabla comparativa de cuentas bancarias.* Uno impreso por equipo.
- *Formato de práctica 15: Resumen de ventajas y restricciones para contratar un producto financiero.* Uno impreso por equipo.
- *Cédula de refuerzo 12: Resultados de la comparativa de cuentas bancarias.* Una impresa para el facilitador o facilitadora.
- *Formato de práctica 16: Requisitos para abrir una cuenta dedicada.* Uno impreso por participante.
- Lápices. Uno por participante.

### Duración aproximada

2 horas.

### Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Análisis de las condiciones de crédito	20'	Trabajo en equipo
Paso 3. Reflexión de oportunidad	30'	Trabajo en equipo
Paso 4. Análisis y argumentos	15'	Trabajo en equipo
Paso 5. Reflexiones y conclusiones	15'	Plenaria

*Nota: Tiempos estimados que se ajustarán de acuerdo con la madurez de los proyectos productivos y el tamaño de los grupos.*



## Recomendaciones para facilitar el ejercicio

- Ajusta los tiempos en función de las características del grupo.
- Si hay personas de diferentes proyectos productivos, asegura que los equipos se conformen por personas del mismo proyecto, de manera que puedan opinar y aprender sobre las condiciones de su propio proyecto.
- Divide al grupo en equipos de máximo 7 personas y vista a los equipos para apoyarlos en la dinámica.
- Durante las sesiones en plenaria procura dar la voz a cada persona para que todas se sientan incluidas.



## Dinámica del ejercicio

### Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio (15 minutos)

- Presenta el ejercicio y acota los objetivos. Apóyate en el guion sugerido y hazlo tuyo para exponerlo con tus propias palabras:

*“Tener una cuenta de transacciones dedicada al proyecto es un paso fundamental en nuestro camino a la inclusión financiera.”*

- Si el grupo está iniciando, háblales de la importancia de contar una cuenta dedicada para llevar el control del dinero del proyecto; si ya está formalizado, de la importancia de abrir una cuenta empresarial.

*“Para contratar cualquier producto o servicio financiero, incluyendo una cuenta de transacciones, vale la pena realizar un análisis cuidadoso de lo que ofrecen las diferentes instituciones financieras y asegurar que es lo más adecuado para cada proyecto productivo.”*

*En este ejercicio vamos a hacer un ejercicio con casos ficticios. La idea es que aprendamos a analizar y comparar opciones para contratar un servicio financiero.”*

### Paso 2. Análisis de las condiciones de crédito (20 minutos)

- Separa al grupo en equipos de 2 o 3 personas.
- Entrega a cada equipo la *Cédula de refuerzo 11: Fichas informativas de bancos ficticios* y el *Formato de práctica 14: Tabla comparativa de cuentas bancarias*.
- Invita a las y los participantes a que lean y analicen los formatos y llenen en cada espacio de la tabla los requisitos que corresponden a la información de cada banco ficticio. Puedes solicitar que una persona del equipo lea las condiciones de cada banco y otra persona tome notas en el Formato de práctica.



### Paso 3. Reflexión de oportunidad (30 minutos)

- Entrega el *Formato de práctica 15: Resumen de ventajas y restricciones para contratar un producto financiero*.
- Solicita a los equipos que reflexionen sobre cuál de las tres cuentas de transacciones empresariales les conviene más, llenando el Formato de Práctica que acabas de entregar, a partir de la tabla comparativa que generaron en el paso anterior.
- Para llenar el Formato, en la primera columna nombrada producto financiero, escribirán los nombres de las tres propuestas de bancos.
- Pide que analicen y escriban en la segunda columna las ventajas que consideren de cada una de las propuestas.
- Para terminar la tabla, deberán escribir en la tercera columna las restricciones que perciben, es decir qué desventajas o limitantes tiene su propio grupo de trabajo o proyecto productivo para acceder a esta opción.

### Paso 4. Análisis y argumentos (15 minutos)

- Pide a los equipos que expongan sus respuestas con argumentos frente al grupo.
- El grupo podrá debatir cada análisis.

### Paso 5. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)

- Invita al grupo a reflexionar a partir de las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles serían los principales factores que consideras importante analizar para contratar cualquier servicio financiero?
  - ¿Cuál crees que es la importancia de hacer un análisis comparativo antes de contratar cualquier servicio financiero?
- Entrega a cada participante el *Formato de práctica 16: Requisitos para abrir una cuenta dedicada* como información adicional para que conozcan los requisitos necesarios para obtener una cuenta.





**RECURSOS DIDÁCTICOS**  
**MÓDULO 2**  
**Proyectos en gestación**



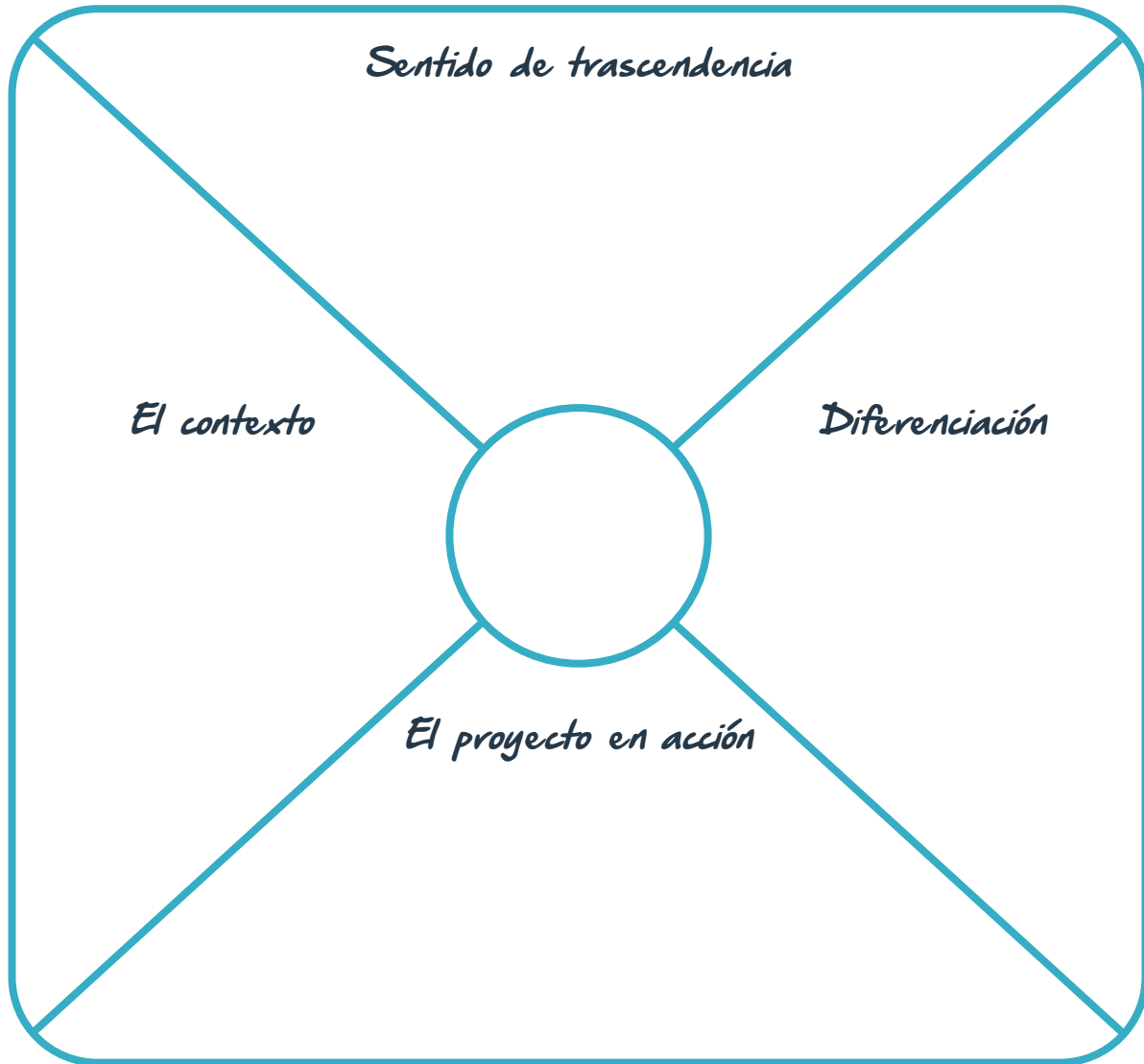


## Cédula de refuerzo 4: Lienzo de la cuna





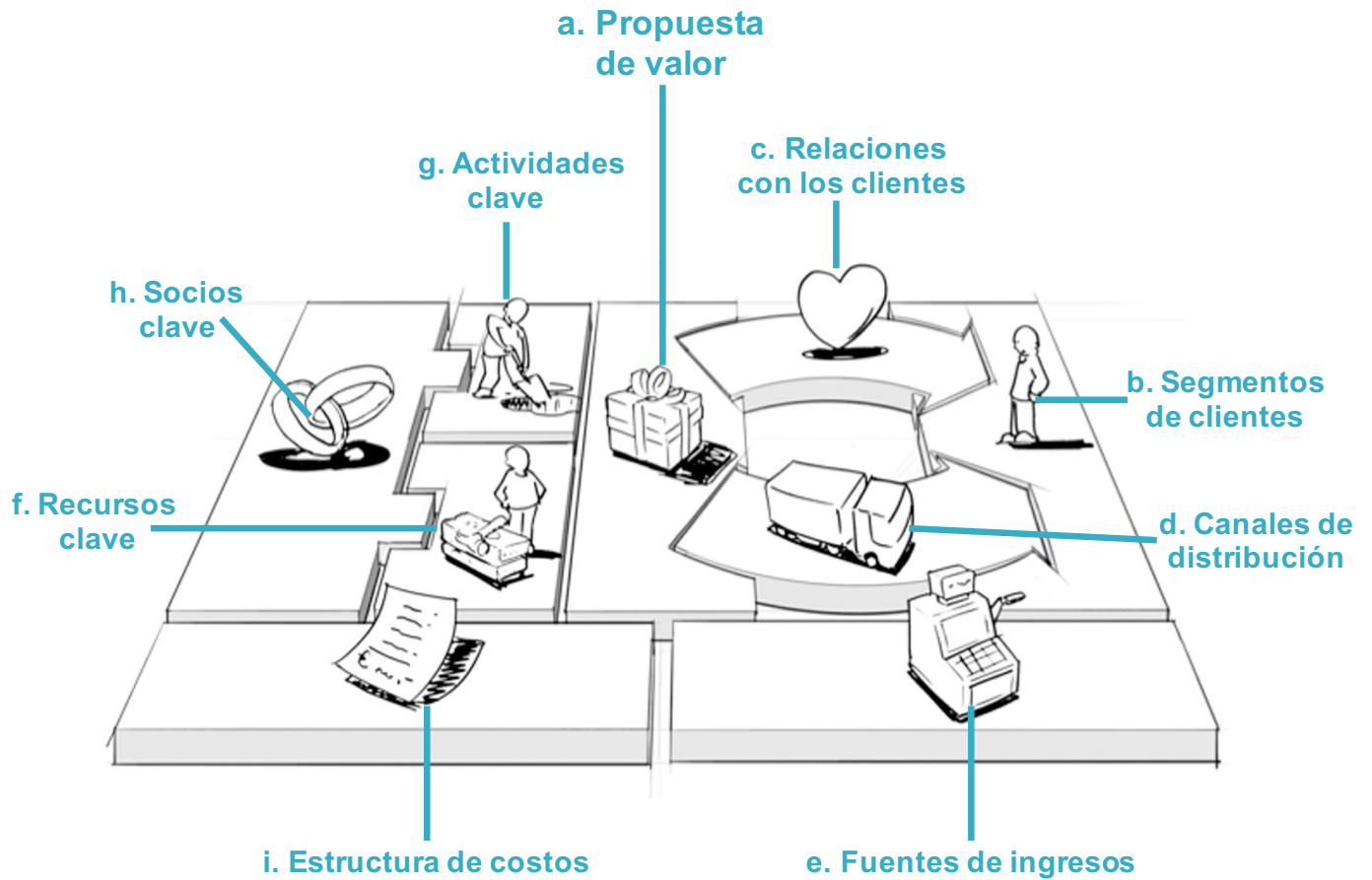
## Formato de práctica 7: Lienzo de la cuna





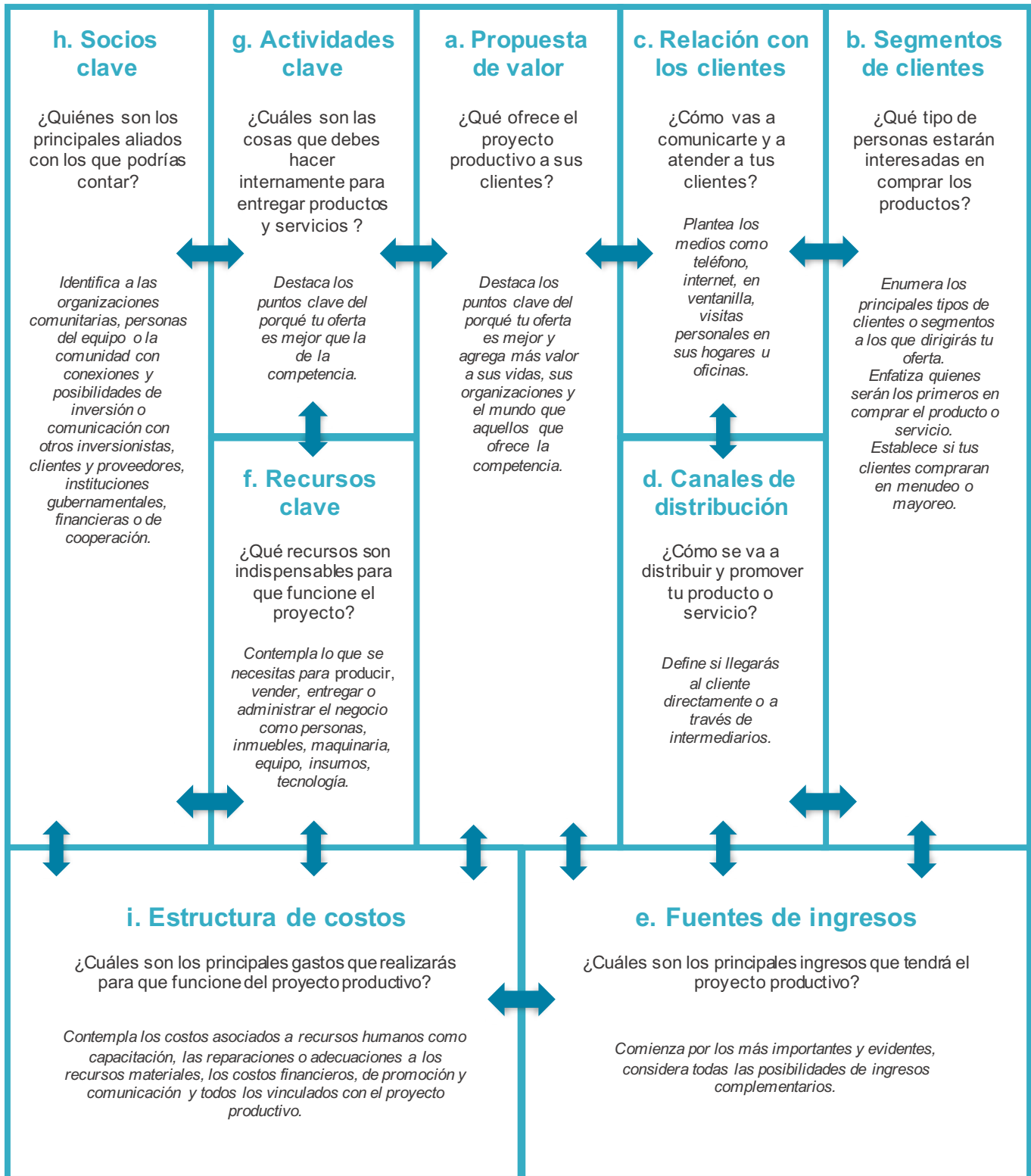


### Cédula de refuerzo 5: Diagrama de Modelo de Negocios CANVAS





## Cédula de refuerzo 6: Componentes del Modelo de Negocios CANVAS





### Formato de práctica 8: Lienzo de Modelo de Negocios CANVAS

h. Socios clave	g. Actividades clave	a. Propuesta de valor	c. Relaciones con los clientes	b. Segmentos de clientes
	f. Recursos clave		d. Canales de distribución	
í. Estructura de costos			e. Fuentes de ingresos	



## Formato de práctica 9: Compra de ingresos

Ideas y preguntas clave	Posibles ingresos
<p>Ingresos principales.</p> <p>1. ¿Qué productos, mercancías o servicios tienen pensado que generarán los ingresos del proyecto productivo que apenas inicia?</p>	
<p>El negocio principal del cine era vender un asiento para ver una película, hasta que comenzaron a vender palomitas y sus ingresos crecieron.</p> <p>2. ¿Cuáles serían sus palomitas?, es decir, ¿qué productos asociados podrían venderse a los clientes que ya compran algo al proyecto productivo?</p>	
<p>El negocio principal de una tortillería era vender tortillas hasta que comenzaron a vender sopes, gorditas y tamales y sus ingresos crecieron.</p> <p>3. ¿Cuáles serían sus sopes, gorditas, tamales?, es decir, ¿Qué podrían producir y vender en el proyecto productivo con los mismos recursos e insumos con que ya cuentan?</p>	
<p>El negocio principal de un vivero era vender plantas y tierra, hasta que ofrecieron el servicio de cuidado de plantas cuando las personas vacacionan y sus ingresos crecieron.</p> <p>4. ¿Cuál es tu servicio de cuidado de plantas? ¿Se podría ofrecer algún servicio complementario?</p>	
<p>Los bosques eran un recurso dado hasta que el mundo se dio cuenta de su importancia y comenzaron a ofrecer pagos por servicios ambientales.</p> <p>5. ¿Si cuidan el bosque, el proyecto podría recibir algún pago por servicios ambientales?</p>	
<p>La verdulería vendía verduras y hortalizas hasta que ofreció membresías que incluyen el envío de una canasta semanal de productos de temporada y sus ingresos se multiplicaron.</p> <p>6. ¿Ofrecen o podrían ofrecer membresías?</p>	





<p>La tiendita de la esquina vende el triple durante temporada de vacaciones de Semana Santa. El dueño solía gastar el dinero en una fiesta, hasta que decidió invertir el dinero en un fondo de inversión y en tres años logró ampliar su negocio.</p> <p>7. ¿Cobran o podrían cobrar intereses por alguna inversión?</p>	
<p>Las cabañas ecoturísticas no tenían clientes en todo septiembre, hasta que decidieron rentar el jardín para fiestas de fin de cursos y aumentaron sus ingresos.</p> <p>8. ¿Reciben o podrían recibir alguna renta por alquilar alguna maquinaria o inmueble cuando no lo están utilizando?</p>	
<p>Un productor de café solía vender su café en calidad de pergamino a \$45.00 el kilo, tirando la pulpa y la cascabilla hasta que se dio cuenta que había personas que buscaban el extracto de la fruta que tiraban como súper alimento para la regeneración de células madre vendiendo frascos de 30 mililitros en aproximadamente \$2,000.00 y con la cascabilla produjeron conglomerados como sustituto de leña.</p> <p>9. ¿Generan alguna clase de desperdicio?, ¿Piensen a quién y cómo se lo podrían vender? ¿Podrían generar otro producto a partir de ello?</p>	
<p>A veces al pensar en una cosa, se nos ocurre otra.</p> <p>10. ¿Se les ocurre otro ingreso posible para tu proyecto productivo?</p>	





### Cédula de refuerzo 7: Categorías de egresos

Categoría de egreso	Descripción	TIPO DE EGRESO (Inversión, Gasto Fijo o Gasto Variable)
Contratación de recursos humanos internos o independientes	Salarios incluyendo impuestos, seguridad social y prestaciones. Servicios profesionales que se contratan con externos como abogados, contadores, mantenimiento a maquinaria, equipo, jardinería, limpieza, profesionales especializados como biólogos, agroforestales, apicultores, agrónomos, mercadólogos.	
Compra de mobiliario y equipo	Equipo como escritorios, sillas, recepción, anaqueles, cualquier tipo de mueble, herramientas y equipo de oficina (no incluido ningún tipo de maquinaria) En el caso de los centros turísticos incluye: camas, artículos decorativos, colchones, mesas, hamacas, letreros, bicicletas, equipos personales de escalada, espeleísmo, etc.	
Compra de equipamiento o maquinaria	Equipamiento de la cocina. En el caso de otros proyectos productivos, son las maquinaria para producción.	
Compra de terrenos	Adquisición de terrenos (sin construcción)	
Compra o construcción de edificios	Inmuebles como edificios, bodegas, locales y otros espacios físicos (construidos).	
Compra de equipo de transporte	Todos los vehículos adquiridos para la operación en general del proyecto productivo.	
Compra de equipo de cómputo	Adquisición de computadoras, impresoras, escanners, accesorios, entre otros.	
Mantenimiento	Consideren los gastos de adecuación y mantenimiento.	
Compra de insumos o materia prima	Materias primas o materiales para la elaboración del producto final como papelería, indumentaria, instrumentos, combustibles, empaques, semillas, etc.	



Estudios técnicos	Contratación de técnicos especializados para la realización de: Estudios de suelos. Estudios de impacto ambiental. Estudios de capacidad de carga y límites de cambio aceptable. Monitoreo de flora y fauna, etc.	
Permisos, registros y licencias	Registro de patentes y marcas, derechos de autor, propiedad intelectual. Licencias de funcionamiento. Permisos de explotación forestal. Certificaciones ambientales. Certificaciones de calidad.	
Gastos de operación	Artículos de oficina Gastos de transporte como combustibles, refacciones y otros insumos. Costos de trámites y registros o apoyo de especialistas o gestores. Viáticos en caso de que sea necesario que se trasladen a otro lugar, para la operación del proyecto. Comunicación tanto interna entre los integrantes del proyecto como externa, vinculada con los gastos de promoción y difusión (marketing, impresión de materiales, etc). Gastos de administración como: renta de oficina, gas, luz, insumos de limpieza, servicio de telefonía, e internet gastos de librería general para distintas tareas, papelería, impresiones, galletas para reuniones, etc.	
Gastos financieros	Comisiones bancarias o intereses. Comisiones por cambio de divisas. Depreciación de bienes.	
Otros gastos o Imprevistos	Son gastos que no forman parte de la vida habitual de un proyecto productivo pero que pueden suceder en algún momento. Por ejemplo: los gastos de reparación provocados por una inundación. Para estos rubros la organización implementadora podrá acordar destinar una cantidad fija periódicamente para conformar una bolsa de recursos para contingencias (lo que constituirá un gasto Fijo), o bien, podría destinar un porcentaje de las utilidades mensuales generadas por las ventas (entonces, constituirá un Gasto Variable)	





### Formato de práctica 11: Identificación de egresos

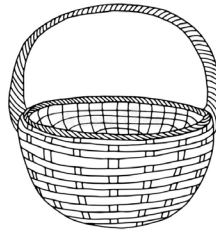
Categoría de egreso	Egresos identificados para nuestro proyecto productivo
Contratación de recursos humanos internos o independientes	
Compra de mobiliario y equipo.	
Compra de equipamiento o maquinaria	
Compra de terrenos	
Compra o construcción de edificios	
Compra de equipo de transporte	
Compra de equipo de cómputo	
Desacuerdos	
Otros gastos o Imprevistos	



## Cédula de refuerzo 8: Lenzos de canastas

Canasta de egresos  
de

\_\_\_\_\_



Inversiones



Canasta de dudas



Gastos fijos



Gastos variables





### Cédula de refuerzo 9: Respuestas para el facilitador de categoría de egreso

Categoría de egreso	Tipo de Egreso (Inversión, Gasto Fijo o Gasto Variable)
Contratación de recursos humanos internos o independientes	Los sueldos y salarios habituales son gastos fijos Los gastos de honorarios no habituales son gastos variables.
Compra de mobiliario y equipo.	Inversión
Compra de equipamiento o maquinaria	Inversión
Compra de terrenos	Inversión
Compra o construcción de edificios	Inversión
Compra de equipo de transporte	Inversión
Compra de equipo de cómputo	Inversión
Mantenimiento	Gastos Fijos
Compra de insumos o materia prima	Gastos Variables
Estudios técnicos	Inversiones
Permisos, registros y licencias	Gastos Fijos
Gastos de operación	Gastos fijos o variables dependiendo de su proceso de producción y sus mecanismos de venta.
Gastos financieros	Fijos
Otros gastos o Imprevistos	Pueden ser fijos o variables dependiendo de las decisiones administrativas del personal del área o de la organización implementadora.







### Tabla de egresos

Concepto	Monto	Frecuencia	Subtotal Anual
<b>TOTAL</b>			

### Presupuesto de ingresos y egresos

<b>INGRESOS TOTALES POR AÑO =</b>	
<b>GASTOS TOTALES POR AÑO =</b>	
<b>(INGRESOS TOTALES – GASTOS TOTALES) TOTAL DEL FLUJO DE EFECTIVO ANUAL =</b>	



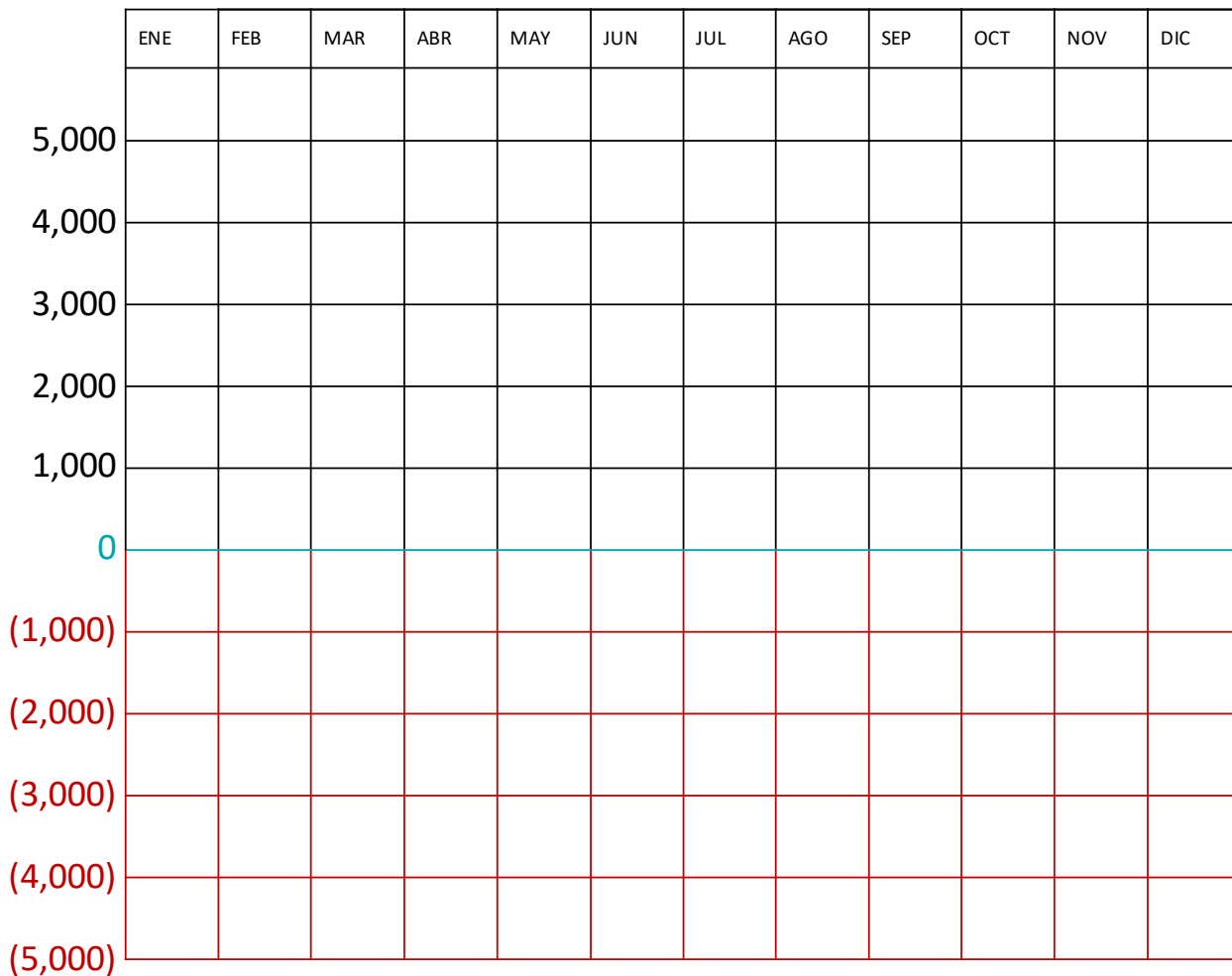
## Formato de práctica 13: Casos para calcular flujos de efectivo

### Primer caso

Una empresa productora de miel tuvo los siguientes ingresos y gastos mensuales:

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS	1,000	2,000	3,000	1,000	500	4,000	6,000	5,000	5,000	3,000	2,000	3,000	
EGRESOS	500	1,000	2,000	2,000	2,000	5,000	5,000	3,000	4,000	1,000	1,000	1,000	
RESULTADOS													

### Gráfica de flujos de una empresa productora de miel



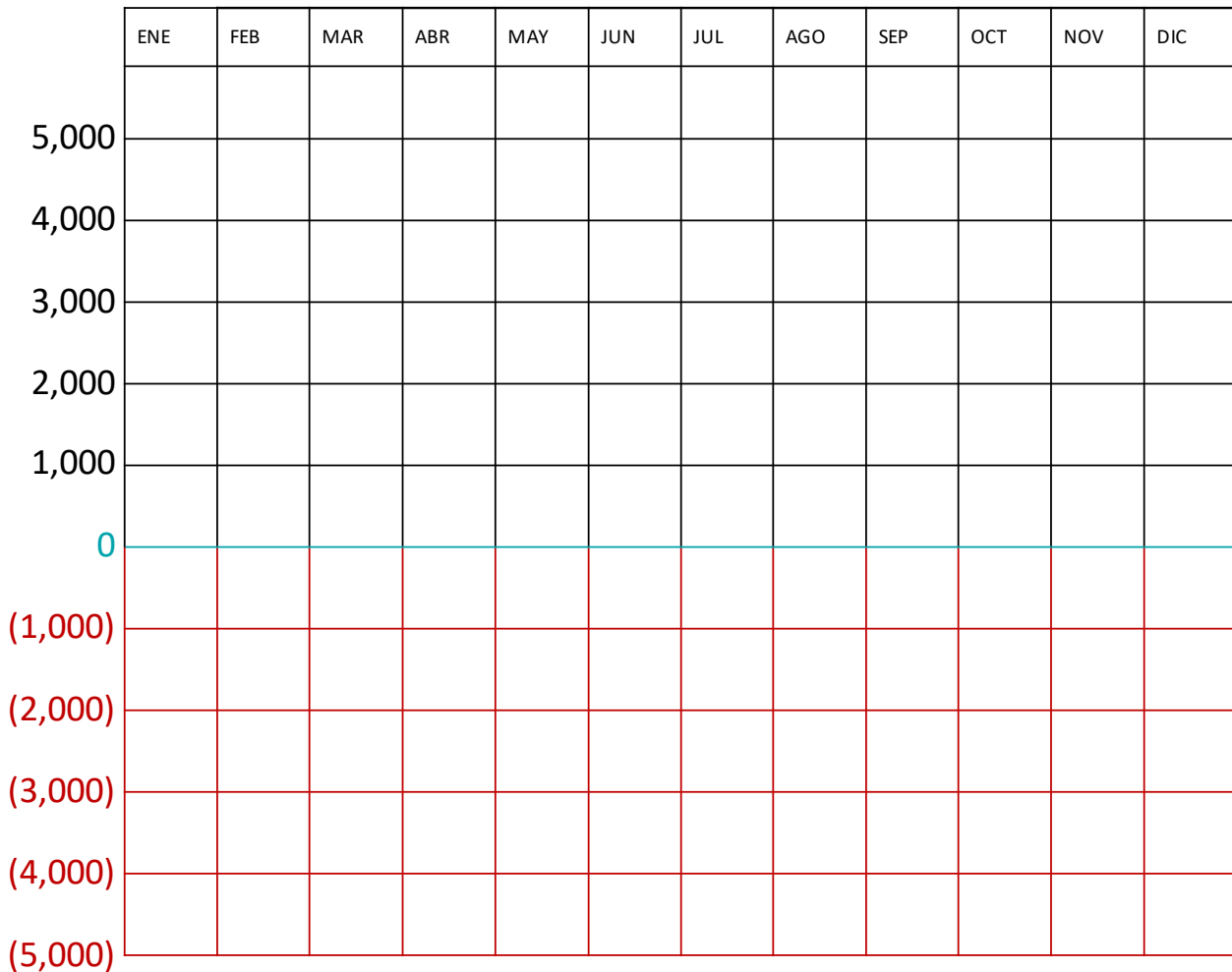


### Segundo caso

Una empresa que produce juguetes de madera tuvo los siguientes ingresos y gastos mensuales:

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS	8,000	2,000	3,000	3,500	3,000	4,000	6,000	5,000	4,000	3,000	8,000	10,000	59,500
EGRESOS	500	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	5,000	6,000	4,000	5,000	1,000	1,000	37,500
RESULTADOS													

Gráfica de flujos de una empresa de juguetes de madera

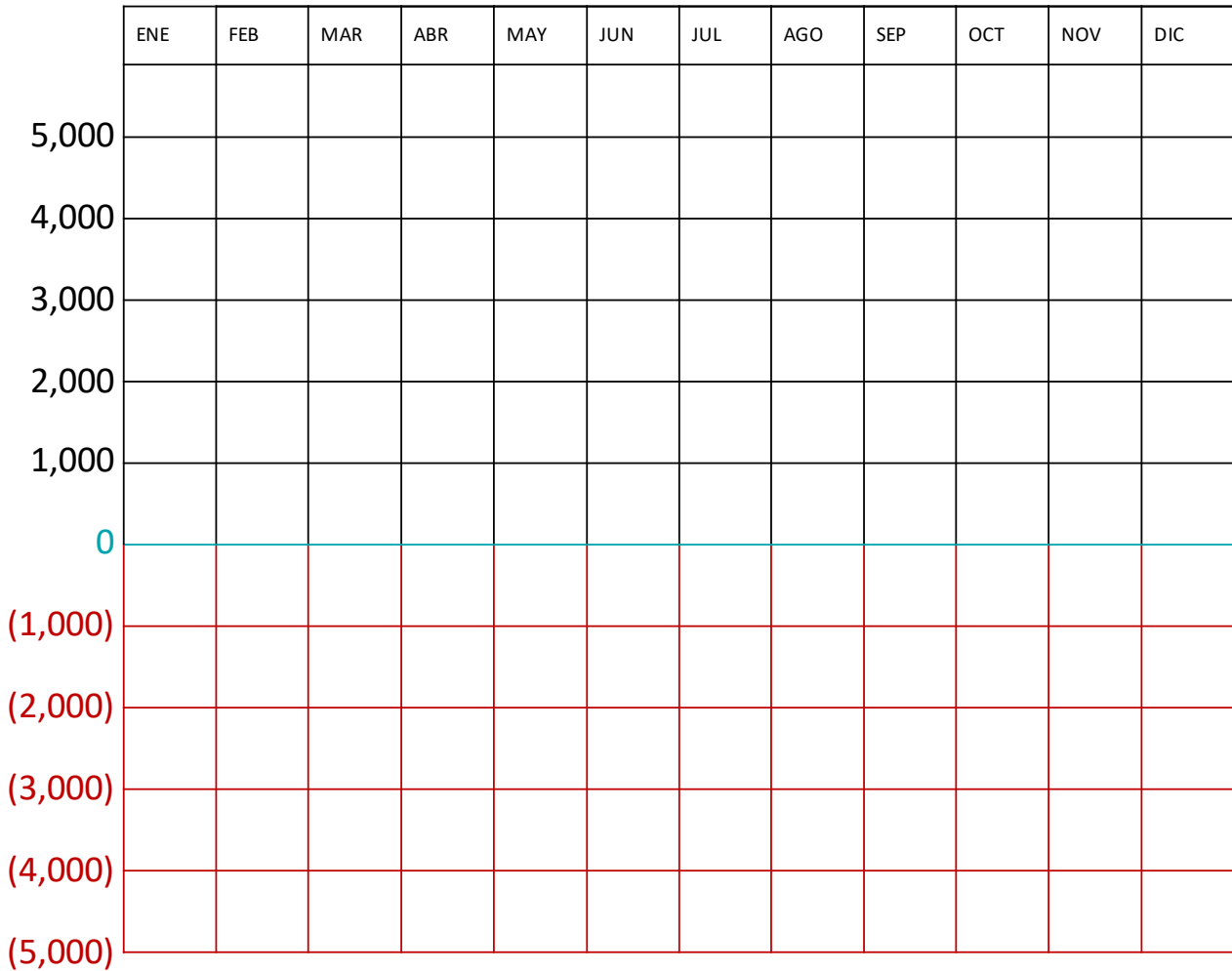




### Proyecto propio

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS													
EGRESOS													
RESULTADOS													

### Gráfica de flujos proyecto propio





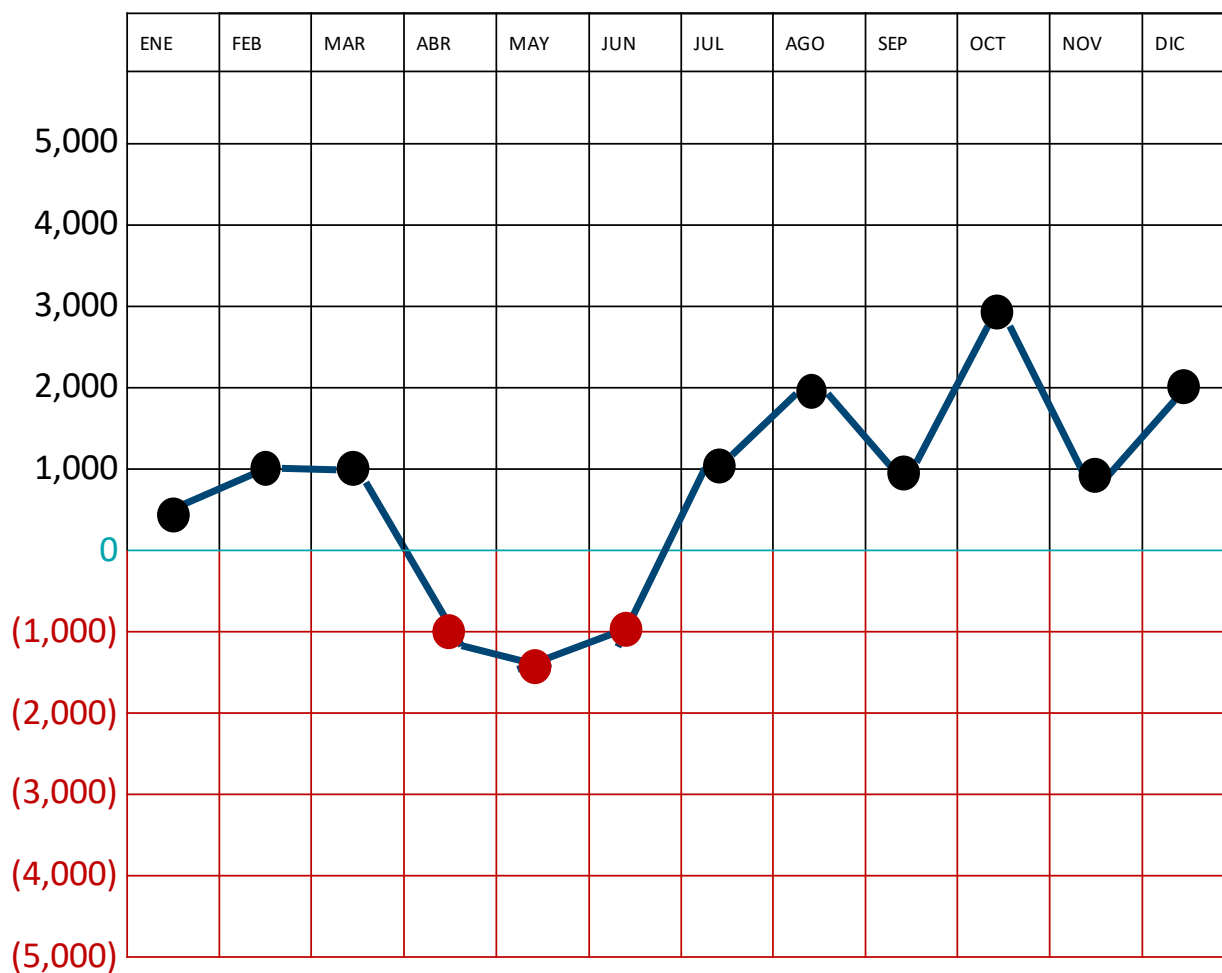


## Cédula de refuerzo 10: Solución de casos para calcular flujos de efectivo

### Solución caso 1

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>INGRESOS</b>	1,000	2,000	3,000	1,000	500	4,000	6,000	5,000	5,000	3,000	2,000	3,000	35,500
<b>EGRESOS</b>	500	1,000	2,000	2,000	2,000	5,000	5,000	3,000	4,000	1,000	1,000	1,000	27,500
<b>RESULTADOS</b>	500	1,000	1,000	(1,000)	(1,500)	(1,000)	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	8,000

Gráfica de flujos de una empresa productora de miel

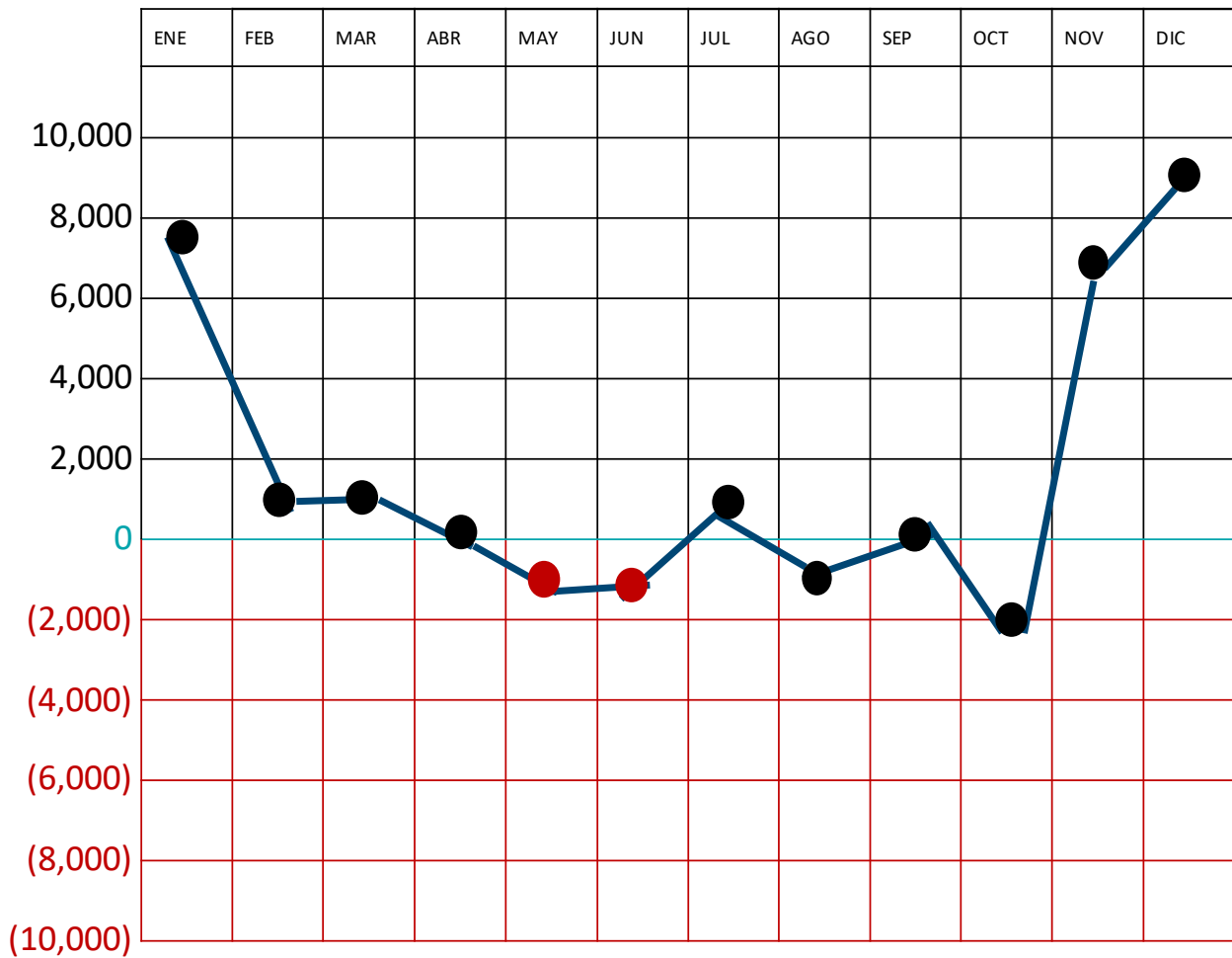




### Solución caso 2

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS	8,000	2,000	3,000	3,500	3,000	4,000	6,000	5,000	4,000	3,000	8,000	10,000	59,500
EGRESOS	500	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	5,000	6,000	4,000	5,000	1,000	1,000	37,500
RESULTADOS	7,500	1,000	1,000	500	-1,000	-1,000	1,000	-1,000	0	-2,000	7,000	9,000	22,000

Gráfica de flujos de una empresa de juguetes de madera





## Cédula de refuerzo 11: Fichas informativas de bancos ficticios

### Caso 1



## **Buen Banco**

### **¡Conoce las ventajas al adquirir una cuenta con nosotros!**

- Ofrecemos todo tipo de cuentas bancarias, incluyendo de transacciones empresariales con apertura de un monto mínimo de \$500.00.
- Accede desde cualquier sitio a tu cuenta con nuestra banca electrónica y realiza transacciones con un monto máximo de \$5,000.
- Contamos con muchos asesores financieros.
- Para apertura de cuenta se requieren 3 representantes legales con identificación oficial con firmas mancomunadas y nacionalidad mexicana.
- No hay costo de apertura, pero si el saldo es menor a \$400 pesos se cobra comisión de \$200 pesos.
- Sin costo mensual de la cuenta empresarial.
- Solicitamos garantía inmobiliaria a fuerza.
- Para apertura de cuenta, no deben contar con una cuenta empresarial en nuestro banco con anterioridad.
- Depósitos con máximos de \$30,000.00
- Ofrecemos tarjeta de débito y más servicios financieros al adquirirla.



## Caso 2

### Beneficios de contratar una cuenta empresarial en **Qué Banco:**



Ahorra tiempo en la contratación de la apertura de cuenta empresarial, solamente con identificación oficial del representante legal con residencia fiscal en México y 3 referencias comerciales.

- Contamos con más de 100,000 sucursales en el país con atención personalizada de un ejecutivo certificado.
- Acceso a la banca electrónica para realizar operaciones desde tu computadora.
- Abre tu cuenta con un saldo mínimo de \$1,000.00 sin costo mensual.
- Sin costo de apertura, ni comisiones al mes.
- Con depósitos con máximos de \$30,000.00
- Tarjeta de débito y chequera.
- Pregunta por tu Firma de manera digital con tu e.firma y otros servicios financieros al adquirirla.



### Caso 3

## ¿Qué necesitas para tramitar tu **Tarjeta Empresarial de Débito en Banco Rota?**

Abre tu cuenta con nosotros sin ningún requisito.

- Realiza operaciones en nuestra banca electrónica sin esfuerzo.
- Saldo mínimo de 1,000,000.00 de apertura y carta compromiso de garantía.
- Sin costo de apertura, con costo mensual de \$100,000.00.
- Depósitos máximos de 2,000,000.00.
- Nuestra cuenta empresarial ofrece tarjeta de débito y chequera.
- Si el saldo es menor a 500,000 se cobrarán de comisión 200,000 mensual.
- Nuestros ejecutivos bancarios se encuentran disponibles las 24 horas.
- Comprobante de ventas anuales entre 130 y 2,500 millones de pesos y residencia fiscal en México.



## Banco Rota





## Formato de práctica 14: Tabla comparativa de cuentas bancarias

Requisitos	Buen Banco	Que Banco	Banco Rota
Representante legal			
Monto mínimo para apertura			
Monto máximo de depósito			
Costo por apertura			
Costo mensual			
Comisiones			
Ofrece tarjeta de débito			
Ofrece banca en línea			
Ofrece chequera			
Tipo de garantía solicitada			
Tipo de acompañamiento que ofrece			
Firmas mancomunadas			
Ofrece otros productos financieros			
Otra			
Otra			



Formato de práctica 15: Resumen de ventajas y restricciones para contratar un producto financiero

Producto financiero	Ventajas	Restricciones (Requisitos faltantes)
<b>A</b>		
<b>B</b>		
<b>C</b>		



## Cédula de refuerzo 12: Resultados de la comparativa de cuentas bancarias

Requisitos	Buen Banco	Que Banco	Banco Rota
<b>Representante legal</b>	INE de 3 representantes Acta constitutiva	INE de representante legal	No pide ninguno
<b>Monto mínimo para apertura</b>	500.00	1,000.00	1,000,000.00
<b>Monto máximo de depósito</b>	5,000.00	30,000.00	2,000,000.00
<b>Costo por apertura</b>	0	0	0
<b>Costo mensual</b>	0	0	100,000.00
<b>Comisiones</b>	Si el saldo es menor a 400 pesos se cobra comisión de 200 pesos	No se cobra comisión	Si el saldo es menor a 500,000 pesos se cobrarán de comisión 200,000 pesos mensual
<b>Ofrece tarjeta de débito</b>	Sí	Sí	Sí
<b>Ofrece banca en línea</b>	Sí	Sí	Sí
<b>Ofrece chequera</b>	No	Sí	Sí
<b>Tipo de garantía solicitada</b>	Inmobiliaria en Arizona	3 referencias comerciales	Carta compromiso
<b>Tipo de acompañamiento que ofrece</b>	Atención personalizada de un ejecutivo certificado	Atención personalizada de un ejecutivo certificado	Atención personalizada de un ejecutivo certificado
<b>Firmas mancomunadas</b>	Si	No	No
<b>Ofrece otros productos financieros</b>	Sí	Sí	No
<b>Otra</b>	No tener una cuenta empresarial con nosotros	Residencia fiscal en México.	Ventas anuales entre 130 y 2,500 millones de pesos
<b>Otra</b>	Nacionalidad mexicana de apoderados legales	Contamos con más de 10,000 sucursales en el país.	Residencia fiscal en México.



### Formato de práctica 16: Requisitos para abrir una cuenta dedicada

Requisitos	Cotejo	Recomendaciones	Pasos a seguir
<b>Acta de nacimiento original de una persona física elegida por los implementadores del proyecto</b>			
<b>Identificación oficial</b>			
<b>RFC</b>			
<b>Correo electrónico</b>			
<b>Teléfono Fijo</b>			

# BIBLIOGRAFÍA

---

- Adams, T. (22 de Oct de 2018). Why Financial Inclusion Matters. Obtenido de Center for Financial Inclusion:  
<https://www.centerforfinancialinclusion.org/why-financial-inclusion-matters>
- Banco de México. (2020). Información General de Créditos. Obtenido de Banco de México: <https://comparador.banxico.org.mx/ComparadorCrediticio/informacion-general-de-creditos.jsp#>
- Banco Mundial. (4 de Octubre de 2016). Gateway to Financial Inclusion Infographic:  
<https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2016/10/04/gateway-to-financial-inclusion>
- Banco Mundial. (20 de Abril de 2018). Inclusión Financiera. Recuperado el febrero de 2021, de Banco Mundial:  
<https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomicinclusion/overview>
- Banco Mundial. (Junio de 2019). SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) FINANCE . Obtenido de World Bank:  
<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- BBVA. (10 de noviembre de 2020). bbvaresearch.com. Obtenido de Mexico | Perspectives for financial inclusion and education in 2020:  
<https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/mexico-perspectives-for-financial-inclusion-and-education-in-2020/>
- BID, Triple Jump, PRONAFIM, IFC. (2017). Estudio sobre las tasas de interés de las microfinancieras en México. México.
- CEPAL. (2018). Inclusión financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina. Santiago, Chile.
- CGAP. (2020). CGAP. Obtenido de Consulting Group to Assist the Poor:  
<https://www.cgap.org/about/member-organizations>
- CITIBANAMEX. (2020). Índice de Inclusión Financiera 2020. Ciudad de México: CITIBANAMEX.
- Comisión Nacional de Inclusión Financiera & Comité de Educación Financiera. (2020). Política Nacional de Inclusión Financiera. México: Gobierno de México.
- Deloitte. (12 de Junio de 2019). El futuro de las transacciones en México no acepta efectivo. Obtenido de [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com):  
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/el-futuro-de-las-transacciones-en-mexico.html>



Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2017). La base de datos Global Findex 2017: Medición de la inclusión financiera y la revolución de la tecnología financiera. Washington D.C.: Banco Mundial.

Entre la igualdad legal y la discriminación de hecho.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/43220-la-igualdad-legal-la-discriminacion-hecho>

<https://imco.org.mx/el-rompecabezas-de-la-inclusion-financiera-en-mexico/>

Forbes. (17 de marzo de 2021). México en el Top 5 de Países Menos Bancarizados.

Obtenido de Forbes.com.mx:

<https://www.forbes.com.mx/mexico-en-el-top-5-de-paises-menos-bancarizados/>

G20. (26 de Marzo de 2021). 1st G20 Global Partnership for Financial Inclusion Meeting. Obtenido de G20.org:

<https://www.g20.org/1st-g20-global-partnership-for-financial-inclusion-meeting>.

GPII. (2018). G20 Financial Inclusion Indicators. Obtenido de Datatopics World Bank:

<https://datatopics.worldbank.org/g20fidata/home>

JPMorgan. (2019). E-commerce Payments Trends: Mexico. Obtenido de JPMorgan:

<https://www.jpmorgan.com/europe/merchant-services/insights/reports/mexico>

León Vite, E., & Saavedra García, M. (2019). FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYME EN MÉXICO. Jour, Vol 44.

Martínez-Domínguez, M., & Mora-Rivera, J. (Feb 2020). Internet adoption and usage patterns in rural Mexico. El Sevier, 60.

Milesi, D., & Aggio, C. (2008). Éxito exportador, innovación e impacto social Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas. BID - Fundes.

Rojon, G. (30 de septiembre de 2019). Monederos electrónicos en México. Obtenido de Instituto del Derecho de las Comunicaciones:

<https://www.idet.org.mx/opinion/columnas/monederos-electrhttps://www.idet.org.mx/opinion/columnas/monederos-electronicos-en-mexico>

Tewari, P. S., Skilling, D., Kumar, P., & Wu, Z. (2013). Competitive Small and Medium Enterprises A diagnostic to help design smart SME policy. Banco Mundial: Banco Mundial.

Tomilova, O., & Valenzuela, M. (2018). Formulación de políticas para un sistema financiero inclusivo. Washington D.C.: Consulting Group to Assist the Poor (CGAP) de Grupo Banco Mundial.

UFA2020 Overview: Universal Financial Access by 2020.





# MDE

Mecanismo Dedicado Específico  
para Pueblos Indígenas y Comunidades Locales

## GUÍA METODOLÓGICA PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS PRODUCTIVOS SOSTENIBLES EN PAISAJES FORESTALES



identidad y desarrollo  
el valor de ser