

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



## MÓDULO 5

Hacia la madurez de una organización



**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

---

Hacia la madurez de una organización	6
Objetivo del módulo	7
Temas	7
TEMA 12. Razones financieras	8
Ejercicio 22. Resultados balanceados	9
Ejercicio 23. Producción por unidad	12
TEMA 13. Plan de negocios	15
Ejercicio 24. El plan del plan	16
Ejercicio 25. Mapa mental	23
RECURSOS DIDÁCTICOS MÓDULO 5. Hacia la madurez de una organización	26
Formato de práctica 31: Casos de análisis financieros	27
Formato de práctica 32: Estado de resultados y balance del caso	31
Formato de práctica 33: Razones financieras del caso	32
Cédula de refuerzo 25: Llenado del Estado de Resultados y Balance General del caso para facilitador	33
Cédula de refuerzo 26: Caso de proceso de producción de café	36
Formato de práctica 34: Diagrama de producción y presupuesto requerido	38
Cédula de refuerzo 27: Componentes del plan de negocios para un proyecto productivo	40
Formato de práctica 35: Argumentos para convencer	41
Formato de práctica 36: El entorno del proyecto	42
Formato de práctica 37: La comunidad del proyecto	43
Formato de práctica 38: Análisis FODA	44
Cédula de refuerzo 28: Marco lógico	45
Formato de práctica 39: Marco lógico	46
Formato de práctica 40: Calendario	47
Cédula de refuerzo 29: Ejemplo de llenado del formato de práctica del calendario	48
Cédula de refuerzo 30: Estructura operativa	49
Formato de práctica 41: Mapa mental	50
BIBLIOGRAFÍA	52



# Hacia la madurez de una organización

---

La solidez financiera de los proyectos productivos está relacionada con su madurez operativa, tecnológica y de mercado, así como con haber logrado tener una relación de confianza con instituciones financieras. El uso de productos financieros y la puntualidad en el cumplimiento de nuestros compromisos crediticios es sinónimo de confiabilidad, de fortaleza y de salud empresarial.

Llegar al nivel de madurez, implica **poder comprobar** que tenemos tanto la disciplina como los recursos para cubrir las operaciones del proyecto y que podremos cumplir con los compromisos comerciales, crediticios y tecnológicos que adquiramos. Esto implica que durante el proceso de crecimiento hemos logrado tener:

- Una estructura de capital equilibrado y estados financieros confiables que serán parte de nuestras garantías de solvencia.
- Un plan de negocios que explique de manera detallada los componentes operativos, programáticos y financieros del proyecto.

Cuando las instituciones financieras y organizaciones cooperantes estén seguras de la estabilidad de nuestro proyecto, nos darán acceso a productos y servicios financieros con mejores condiciones: aumentarán los montos de dinero confiados a nuestro proyecto, nos otorgarán mayores plazos para pagar con menores intereses y costos financieros.



# Objetivo del módulo

---

- **Conocer** las principales estrategias para crecer de manera ordenada, fortalecer su gestión financiera y controlar los riesgos de su crecimiento.

## Temas

---

Este módulo está conformado por dos temas que nos ayudarán a fortalecer nuestro proyecto productivo para continuar con su proceso de consolidación y madurez:

**TEMA 12. Razones financieras**

**TEMA 13. Plan de negocios**



## TEMA 12.

# Razones financieras

Uno de los principales retos de los proyectos productivos en crecimiento se relaciona con su capacidad de evaluar y ajustar sus estrategias financieras.

Vender más implica invertir más, tanto en insumos, maquinaria, equipamiento y tecnología como en personas, organización interna y comunicación hacia fuera.

Las razones financieras son herramientas que nos permiten evaluar de manera fidedigna y precisa la situación del negocio para tomar mejores decisiones.



## Ejercicio 22. Resultados balanceados

### Objetivo del ejercicio

Aprender a leer el estado de resultados y balance general de un proyecto productivo.

### Participantes

De nivel 4.

### Material necesario

- *Formato de práctica 31: Casos de análisis financieros.* Uno impreso por equipo.
- *Formato de práctica 32: Estado de resultados y balance del caso.* Uno impreso por equipo.
- *Formato de práctica 33: Razones financieras del caso.* Uno impreso por equipo.
- *Cédula de refuerzo 25: Llenado del Estado de Resultados y Balance General del caso para facilitador.* Una impresa para la o el facilitador.
- Lápices y goma de borrar para todos los participantes.
- Calculadora por equipo, pueden utilizar la del celular.

### Duración aproximada

1 hora y media

### Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Conceptos generales	20'	Trabajo en tercias
Paso 3. Análisis de casos	20'	Trabajo en tercias
Paso 4. Razones de análisis financiero	20'	Trabajo en tercias
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

- Invita a todos los socios o asociados, pues para fortalecer la cultura financiera de los grupos implementadores, sus miembros han de poder interpretar los estados financieros y estar enterados de las condiciones financieras del proyecto para tomar decisiones colectivas y colaborar desde sus diferentes áreas de responsabilidad con la salud financiera del proyecto.
- Invita a los administradores y directivos a acompañarte en el proceso de facilitación en cada proyecto y modera sus intervenciones asegurando que las y los participantes puedan exponer sus dudas y comprender los procesos.



## 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:

*“Ser solvente es un compromiso continuo que tiene dos referencias fundamentales: una gestión eficiente de los recursos y una planificación preventiva para detectar posibles riesgos y aplicar medidas correctoras.*

*La estructura de capital de cada negocio depende del tipo de actividad a la que se dedique. Lo ideal es tener un buen equilibrio en la combinación de patrimonio propio y deuda para financiar las operaciones y crecer sólidamente.*

*Por ejemplo:*

- *Una organización productiva que maquila su producción requerirá un mayor inventario disponible.*
- *Una organización forestal tendrá una composición de activos fijos como maquinaria, terrenos y masas arboladas en bosques y selvas.*
- *Una organización de servicios tendrá una proporción más importante de capital de trabajo que de activos fijos.*
- *En la etapa de crecimiento, los proyectos productivos han de contar con un equipo contable y fiscal que sea capaz de presentar los estados de resultados, balances generales y aplicar razones financieras que muestren la solvencia de la organización.*
- *Por su parte, los implementadores de los proyectos hemos de poder leerlos y analizarlos para tomar mejores decisiones y comprender cómo funcionan las finanzas corporativas.*
- *En este ejercicio vamos a contar con el apoyo de \_\_\_\_\_ (menciona los nombres de los administradores y directivos que participan en el ejercicio) quienes nos compartirán su experiencia para que todos y todas podamos interpretar las condiciones financieras de nuestro proyecto y colaboremos desde nuestras diferentes áreas de responsabilidad a lograr la salud financiera nuestro proyecto.”*

## Paso 2. Conceptos generales (20 minutos)

- Entrega el *Formato de práctica 31: Casos de análisis financieros* y conforma tercias.
- Pide a cada equipo que lean las definiciones y analicen los casos que se plantean en el formato para elegir el que mejor se adapta a su proyecto productivo y que les servirá de base para realizar los próximos pasos del ejercicio.

## Paso 3. Análisis de casos. (20 minutos)

- Entrega el *Formato de Práctica 32: Estado de resultados y balance del caso* a cada equipo.
- Pide a los equipos que llenen las tablas utilizando la información del caso que eligieron utilizando *Formato de práctica 31: Casos de análisis financieros*.
- Solicita a las y los participantes que verifiquen que la suma de los activos sea igual a la suma de los pasivos + el capital.

## Paso 4. Razones de análisis financiero. (20 minutos)

- Entrega el *Formato de Práctica 33: Razones financieras del caso* a cada equipo.
- Explica que las razones financieras que se plantean en el formato son indicadores que nos permitirán conocer la liquidez, así como los niveles de apalancamiento y rentabilidad de un proyecto productivo:
  - **Las razones de liquidez** miden la capacidad de las organizaciones implementadoras de contar con dinero en efectivo o líquido para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
  - **Las razones de apalancamiento** miden el grado en que los proyectos han sido financiados los activos de la empresa, considerando la contribución de terceros (deuda) como la de los propietarios (capital).
  - **Las razones de rentabilidad** miden la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.
- Apóyate en la *Cédula de Refuerzo 25: Llenado del Estado de Resultados y Balance General del caso para facilitador* para interpretar los resultados y explicar al grupo si fuese necesario.

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

- Invita a las y los participantes a reflexionar utilizando las siguientes preguntas:
  - ¿En qué nos ayuda conocer el estado de resultados y el balance general para optimizar el rendimiento de los proyectos productivos?
  - ¿Por qué es importante conocer las razones financieras de un proyecto productivo para tomar decisiones?
  - ¿En qué puede colaborar cada persona que conforma la organización implementadora para mejorar la situación financiera del proyecto productivo?

## Ejercicio 23. Producción por unidad



### Objetivo del ejercicio

Aprender a analizar y cotizar el proceso de producción de las unidades de negocio de un proyecto productivo.



### Participantes

De nivel 4.

Es indispensable que participen los administradores y los operativos de las distintas unidades de negocio que conforman el proyecto productivo.



### Material necesario

- *Cédula de refuerzo 26: Caso de proceso de producción de café.* Proyección o pliego de papel frente al grupo. Una impresora para cada equipo.
- *Formato de Práctica 34: Diagrama de producción y presupuesto requerido.* Una impresora para cada equipo.
- Hojas blancas. Dos para cada equipo.
- Lápices y goma de borrar para todos los participantes.
- Teléfono inteligente.
- Conexión a Internet.



### Duración aproximada

1 hora y media



## Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Análisis del proceso	15'	Trabajo en equipos
Paso 3. Preparación de los grupos	15'	Trabajo en equipos
Paso 4. Descripción de los procesos	15'	Trabajo en equipos
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

- Conformar equipos de máximo 5 personas del mismo proyecto productivo. Si conformas un solo equipo incorpórate para apoyar al grupo.
- Es recomendable usar lápices y goma de borrar para que las y los participantes se sientan cómodos al corregir y ajustar en la medida en que se desarrolla el ejercicio. No olvides tener a la mano sacapuntas.
- 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:

*“Una de las estrategias más importantes para la gestión financiera de un proyecto productivo que ha diversificado su oferta en más de un producto, es lograr diferenciar y contabilizar cada proceso para poder medir y controlar cada unidad de negocio.*

*Algunos implementadores de proyectos analizan, describen y cotizan sus procesos por primera vez cuando van a solicitar un apoyo o financiamiento a una organización cooperante que lo solicita.*

*Este ejercicio aprenderemos a estructurar una propuesta técnica que justifique un presupuesto de inversión para un proyecto nuevo que se presentará ante una institución financiadora.”*

## Paso 2. Análisis del proceso (15 minutos)

- Divide al grupo en equipos de 5 personas y reparte la *Cédula de refuerzo 26: Caso de proceso de producción de café*.
- Solicita a una personas que te apoyen con la lectura del caso.
- Proyecta el diagrama del proceso de producción de café de exportación de la *Cédula de refuerzo 26: Caso de proceso de producción de café*, solicita a otra persona que lea el diagrama y pide al grupo que analice cada componente.
- Proyecta el presupuesto desglosado que se encuentra en la *Cédula de refuerzo 26: Caso de proceso de producción de café*.

## Paso 3. Preparación de los grupos (15 minutos)

- Reparte a cada equipo el *Formato de Práctica 34: Proceso y presupuesto de producción*.
- Pide a cada equipo que enlisten los productos que oferta el proyecto productivo, que elijan solo uno para realizar el ejercicio y lo describan con precisión en una hoja blanca.

## Paso 4. Descripción de los procesos (15 minutos)

- Solicita al equipo que describan el proceso del producto que eligieron considerando todo lo necesario para cada una de las etapas.
- Cuando hayan terminado, pídeles que coloquen los requerimientos en las primeras columnas del presupuesto las etapas del proceso de producción.
- Pide que palomeen aquellos componentes con que ya cuenta el proyecto, que funcionarán como contrapartida de la organización implementadora.
- Si lo consideras pertinente y tienen acceso a Internet, solicita que investiguen los costos de los requerimientos de inversión y los multipliquen por el número de unidades contempladas, anoten los que palomearon en la columna de aportación del grupo implementador y los demás los anoten en la columna de solicitud de financiamiento.
- Explica que al construir y presupuestar cada proceso podrán tener mejor control sobre los impactos financieros de cada unidad de negocio de la organización.
- Al término de los 15 minutos pide que te devuelvan su atención para continuar con el siguiente tema.

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

- Invita a las y los participantes a reflexionar utilizando las siguientes preguntas:
  - ¿Quiénes han de participar en la descripción de los procesos de cada unidad de negocio?
  - ¿Cómo les parece que el diseñar un proceso aclara y mejora el funcionamiento financiero de un proyecto?
  - ¿Cada cuánto les parece que valdrá la pena revisar los procesos de los proyectos productivos?

## TEMA 13. Plan de negocios

Algunos proyectos comienzan su vida con un plan de negocios estructurado que actualizan en la medida en que el proyecto crece, lo cual les da una importante ventaja durante el camino de la inclusión financiera.

Hay distintas formas de analizar y ordenar la información de un plan. La extensión y el formato del plan dependerá de a quién se le piense presentar. La mayoría de las organizaciones solicitan, al menos, algunos de los siguientes componentes: **antecedentes, concepto rector, justificación, análisis del entorno, información sobre la comunidad del proyecto, áreas de oportunidad, objetivos operativos, indicadores de desempeño, marco lógico, calendario de implementación, presupuesto de inversión y estructura organizacional.**



## Ejercicio 24. El plan del plan



### Objetivo del ejercicio

Conocer las bases para la integración de los componentes de un proyecto productivo.



### Participantes

De nivel 4.



### Material necesario

- *Cédula de Refuerzo 27: Componentes de un plan de negocio para un proyecto productivo.* Proyección o pliego de papel frente al grupo. Uno impreso por equipo.
- *Formato de práctica 35: Argumentos para convencer.* Proyección o pliego de papel frente al grupo. Uno impreso por equipo.
- *Formato de práctica 36: El entorno del proyecto.* Proyección o pliego de papel frente al grupo. Uno impreso por equipo.
- *Formato de práctica 37: La comunidad del proyecto.* Proyección o pliego de papel frente al grupo.
- *Formato de práctica 38: Análisis FODA.* Proyección o pliego de papel frente al grupo. Uno impreso por equipo.
- *Cédula de refuerzo 28: Marco lógico.* Proyección o pliego de papel frente al grupo.
- *Formato de práctica 39: Marco lógico.* Uno impreso por equipo.
- *Cédula de Refuerzo 29: Ejemplo de llenado del formato de práctica del calendario.* Una impresa por equipo.
- *Formato de práctica 40: Calendario.* Uno impreso por equipo.
- *Cédula de Refuerzo 30: Estructura Operativa.* Una impresa por equipo.
- Hojas blancas, mínimo 5 por equipo.
- Lápices y goma de borrar para todos los participantes.
- Carpeta de argollas o folder. Uno por equipo para colocar las hojas de trabajo.



### Duración aproximada

2 horas y media

## Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15´	Plenaria
Paso 2. Antecedentes	15´	Trabajo en equipo
Paso 3. Justificación	20´	Trabajo en equipo
Paso 4. Propuesta de valor	15´	Trabajo en equipo
Paso 5. El entorno	15´	Trabajo en equipo
Paso 6. La comunidad del proyecto	20´	Trabajo en equipo
Paso 7. Análisis FODA	20´	Trabajo en equipo
Paso 8. Marco Lógico	20´	Trabajo en equipo
Paso 9. Calendario	20´	Trabajo en equipo
Paso 10. Estructura operativa	20´	Trabajo en equipo
Paso 11. Presupuesto e indicadores de solvencia	10´	Trabajo en equipo
Paso 12. Documentos jurídicos y administrativos	15´	Trabajo en equipo
Paso 13. 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

- Conformar equipos de máximo 5 personas del mismo proyecto productivo.
- Controlar los tiempos para que no se extiendan demasiado en este ejercicio. Recuerda que no se trata de terminar cada apartado de manera exhaustiva, sino de que aprendan que debe contener y la importancia de tener ordenada la información desde distintas perspectivas, tanto para poder presentar una solicitud de apoyo como para consolidar el proyecto en el tiempo.



## Dinámica del ejercicio

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

- Proyecta la *Cédula de Refuerzo 27: Componentes del plan de negocio para un proyecto productivo* y apóyate en este guion. Revísalo y hazlo tuyo para que lo puedas explicar en tus propias palabras.

*“Para tener éxito en la implementación de un proyecto productivo es indispensable tener un plan de negocios y de inversión estructurado.*

*Contar con una carpeta con los componentes ordenados nos permitirá estar listos para comunicar y convencer a los interlocutores internos, incluyendo a los implementadores del proyecto productivo y sus colaboradores, así como a los interlocutores externos, que pueden ser aportantes, clientes, proveedores, instituciones financieras u organizaciones cooperantes.*

*Cada uno de los apartados en los que vamos a trabajar tiene un motivo de ser y todos se vinculan con un propósito: estar listos para organizar, comunicar y convencer a los interlocutores internos y a los externos de que el proyecto es viable y vale la pena. Para concursar por financiamiento o asistencia técnica, solo tendremos que adaptar los contenidos a los términos de referencia que difunda la organización con quien queremos vincularnos.*

*Solicita a distintas personas que te ayuden a leer los componentes en la *Cédula de Refuerzo 27: Componentes del plan de negocio para un proyecto productivo* y comenta:*

*En la medida en que profundizamos en cada apartado y tengamos experiencias en la operación del proyecto, será necesario complementar o ajustar cada apartado.*

*En este ejercicio trabajaremos en cada componente de manera general, para que posteriormente cada grupo implementador pueda profundizar y terminar de armar su carpeta.”*

### Paso 2. Antecedentes (15 minutos)

- Conformar equipos de acuerdo con las recomendaciones de este ejercicio.
- Entregar cinco hojas blancas por equipo, recuérdales que, si necesitan más, pueden pedir las.
- Para completar este apartado, pide a las y los participantes que reflexionen y planteen de dónde surge la idea del proyecto y si ha habido algunos esfuerzos o resultados anteriores que soporten el proyecto para introducir a los interlocutores en la historia del proyecto para

invitarlos a continuar construyéndolo juntos. Anuncia que para este apartado contarán con 10 minutos.

- Solicita que utilicen un máximo de una cuartilla para responder las siguientes preguntas:
  - ¿De quién o quiénes fue la iniciativa?
  - ¿Cómo se implementa o se piensa implementar el proyecto?
  - ¿Qué se ha logrado o qué se piensa obtener?
- A los diez minutos pide al grupo que te regrese la atención. Sugiere que se reúnan más adelante para complementarlo y afinarlo.

### Paso 3. Justificación (20 minutos)

- Proyecta la *Formato de práctica 35: Argumentos para convencer* y solicita a diferentes personas que lean el tipo de justificación y los ejemplos.
- Indica que disponen de 15 minutos para esta sección y pide a las y los participantes que escriban en el formato la justificación del proyecto, formulando argumentos de cada uno de los rubros señalados, pensando en cómo explicar y convencer a diferentes interlocutores por qué es importante el proyecto, y plantear las razones por las cuáles se debe llevar a cabo. Explica que los argumentos genéricos pueden tenerse listos con anticipación, los vinculados con los objetivos programáticos de una organización cooperante o institución gubernamental financiadora deberán prepararse en cada caso.
- A los 15 minutos pide al grupo que te regrese la atención. Sugiere que se reúnan más adelante para complementar este apartado y afinarlo.

### Paso 4. Propuesta de valor (15 minutos)

- Solicita a las y los participantes que en los siguientes 10 minutos anoten en otra hoja, en letras grandes su propuesta de valor, que obtuvieron como resultado en el ejercicio de la cuna.
- Si no tienen clara su propuesta de valor, sugiere que regresen al ejercicio de la cuna.
- Al término de los 10 minutos, solicita que te devuelvan su atención para continuar con la siguiente fase del ejercicio.

### Paso 5. El entorno (15 minutos)

- Proyecta la *Formato de práctica 36: El entorno del proyecto*.
- Solicita a los participantes que hagan un breve análisis del entorno, que se refiere a las situaciones del ambiente y el contexto que tiene influencia en el desarrollo del proyecto y que afectan o pueden afectar el cumplimiento de los objetivos planteados. Menciona que tienen 10 minutos para trabajar en esta sección.
- Pide que llenen el formato y si no les cabe la información, pueden utilizar hojas blancas.
- Si no tienen algún dato a la mano, podrán obtenerlo en las fuentes propuestas e incluso

preparar anexos. La idea es que enlisten aquello que consideran que requiere o necesita saber un interlocutor interesado en participar o apoyar el proyecto.

- Dinámica territorial
  - Dinámica social
  - Dinámica sectorial
- Pasados los 10 minutos solicita que devuelvan su atención al pleno para continuar con el siguiente tema.

### **Paso 6. La comunidad del proyecto (20 minutos)**

- Proyecta el *Formato de práctica 37: La comunidad del proyecto* e informa que disponen de 15 minutos para trabajar en este apartado.
- Explica que, tanto para las y los implementadores de los proyectos como para los organismos cooperantes, la comunidad del proyecto se relaciona con los beneficiarios del proyecto o las personas que se favorecerían con los resultados directa e indirectamente.
- Recomienda que, al presentar el proyecto a una institución u organización, utilicen el nombre del apartado que ellos proponen y presenten con precisión la información que solicitan.
- A los 15 minutos solicita que devuelvan su atención al pleno para continuar con el siguiente paso.

### **Paso 7. Análisis FODA (20 minutos)**

- Proyecta el *Formato de práctica 38: Análisis FODA*, indica que dedicarán 15 minutos para esta fase del ejercicio.
- Explica que la matriz FODA es un instrumento que nos permite comparar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan al proyecto como base para tomar decisiones estratégicas.
- Solicita a diferentes personas que lean las definiciones que se presentan en el *Formato de práctica 38: Análisis FODA* y que escriban algunos ejemplos de los factores externos e internos, positivos y negativos que afectan o pueden afectar el desempeño del proyecto.
- Sugiere que se reúnan más adelante para complementar y afinar los antecedentes y que actualicen su matriz cada vez que identifiquen un nuevo elemento que afecte el proyecto.
- Al término de los 15 minutos, solicita que te devuelvan su atención para continuar con el siguiente tema.

### **Paso 8. Marco lógico (20 minutos)**

- Proyecta frente al grupo la *Cédula de refuerzo 28: Marco lógico*.
- Solicita a las y los participantes que planteen los objetivos operativos del proyecto, partiendo de su propuesta de valor en el *Formato de práctica 39: Marco lógico*. Esto se refiere

a los bienes y servicios que esperan generar o producir, los resultados que esperan obtener de una serie de acciones para lograr el propósito o la misión que se han planteado para el proyecto. Representan los cambios concretos y medibles que se busca generar y las nuevas realidades que se quieren obtener, acotándolos en función de los alcances de proyecto. Algunas metodologías llaman a los objetivos operativos metas.

- La lógica vertical identifica lo que el proyecto establece como relaciones de causalidad o causa efecto.
- Pide al grupo que analicen como en la primera columna se plantea el Resumen Narrativo del Proyecto que detalla los objetivos en distintos niveles programáticos.
- Como todas las relaciones de objetivos que manejan diferentes niveles programáticos, el nivel inferior, te responderá la pregunta ¿Cómo lo logro? Y el superior ¿Para qué lo hago?
- El objetivo superior alinea todos los niveles, tanto de manera vertical como de manera horizontal. La finalidad u objetivo general del proyecto, plantea el resultado que esperamos tener al finalizar el proyecto y este se divide en distintos propósitos, componentes y actividades necesarias para conseguirlo.
- Comenta con las y los participantes que la columna de indicadores se llena en términos de resultados, es numérico y muy específico. Si, por ejemplo, nuestro proyecto tiene como objetivo producir madera, el indicador tendría que decir qué tanto: 30 toneladas o 5000 m<sup>3</sup> o 4000 tablas. Y se establecen a nivel de cada fila para poder medir el cumplimiento del propósito, los resultados o componentes comprometidos y las actividades a realizar. En medios de verificación, se ponen las evidencias que se van a generar para comprobar los avances que estamos proponiendo, estimando o programando en la columna de indicadores.
- Por último, explica que, en la columna de supuestos, se anotarán todas aquellas circunstancias que pueden evitar cumplir con los resultados comprometidos o con los objetivos estipulados.
- Al término de 15 minutos, pide que devuelvan su atención al pleno, para continuar con el siguiente paso.

## Paso 9. Calendario (20 minutos)

- Avisa que tienen 15 minutos para esta actividad.
- Los organismos financiadores van a requerir que se les proporcione un programa de implementación, eventualmente, cada uno tendrá su formato, pero de manera general, consiste en anotar en orden cronológico las tareas que se van a desarrollar para la implementación del proyecto, y marcar la fecha, semana, mes o temporada en que se cumplirá cada una; partiendo de la recepción de los recursos, hasta la comprobación de la adquisición e instalación de lo comprado y el arranque del primer proceso de producción.
- Reparte una copia de la [Cédula de Refuerzo 29: Ejemplo de llenado del formato de práctica del calendario](#) a cada equipo y solicita al grupo que la lean detenidamente.

- Reparte a cada equipo el *Formato de práctica 40: Calendario* y pide que lo llenen con los datos de su proyecto productivo utilizando la cédula de refuerzo que acaban de leer.
- Al término de los 15 minutos solicita que te devuelvan su atención.

### **Paso 10. Estructura Operativa (20 minutos)**

- Una vez que se ha determinado el proceso de producción o se tiene claro lo que se hará, cómo y cuándo, será necesario definir la estructura para la operación de la empresa, su forma de organización y sus requerimientos de recursos humanos.
- Pide a los equipos que definan la estructura operativa que ya tienen o que tendrán a partir de la puesta en marcha de su proyecto productivo. Su estructura operativa debe responder a sus requerimientos de producción, comunicación para la toma de decisiones y el personal con que cuentan y necesitan.
- Los organismos implementadores pueden determinar su propia forma de organización, aquí les dejamos un ejemplo. Reparte la *Cédula de Refuerzo 30: Estructura Operativa* a cada equipo y solicita que revisen y determinen similitudes y diferencias en cuanto a su estructura operativa o los requerimientos organizacionales que tienen.
- Solicita a los equipos que realicen su propio esquema de organización en una hoja blanca.
- Al término de los 15 minutos, solicita que te devuelvan su atención para continuar con el siguiente tema.

### **Paso 11. Presupuesto e indicadores de solvencia (10 minutos)**

- Recomienda a las y los participantes que incorporen en un apartado de la carpeta sus estados financieros y estén pendientes de sus indicadores de solvencia.

### **Paso 12. Documentos jurídicos y administrativos (15 minutos)**

- Sugiere a las y los participantes que en este apartado tengan siempre vigentes sus presupuestos, estados de resultados y balances generales, así como todos aquellos documentos administrativos, legales y fiscales.

### **Paso 13. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)**

- Invita al grupo a reflexionar a partir de las siguientes preguntas:
  - **¿Por qué es importante conocer y documentar el proyecto productivo desde distintas perspectivas?**
  - **¿Por qué es importante contar con una carpeta de proyecto actualizada?**
- Si los participantes solo hablan de la posibilidad de encontrar financiamiento externo, refrenda la importancia de trabajar hacia dentro. Contar con un sistema de gestión de conocimientos y administración de documentación, no solo es indicador de orden, sino de buenos resultados.
- Reitera la conveniencia de mantener actualizada la carpeta para tener la información lista para capitalizar las oportunidades de apoyo que se nos presenten.

## Ejercicio 25. Mapa mental



### Objetivo del ejercicio

Identificar los retos para fortalecer al equipo, diseñar nuevos procesos conformar alianzas y controlar riesgos.



### Participantes

De nivel 4.



### Material necesario

- *Formato de práctica 41: Mapa mental.* Proyección o pliego de papel frente al grupo.
- Pliego de papel. Uno por equipo.
- Marcadores. Un juego por equipo



### Duración aproximada

1 hora y media



### Tiempos y movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MÉTODO
Paso 1. Presentación y encuadre del ejercicio	15'	Plenaria
Paso 2. Repartición o acomodo	5'	Trabajo en equipos
Paso 3. Mapeo	10'	Trabajo en equipos
Paso 4. De rama en rama	20'	Trabajo en equipos
Paso 5. Análisis de mapa	10'	Trabajo en equipos
Paso 6. 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.
- 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:

*“El objetivo del ejercicio es hacer un mapa mental para plantear nuevas alternativas de crecimiento financiero y control de riesgos.*

*Este ejercicio ayudará a aprender cómo hacer mapas mentales para estructurar las ideas y conceptos relacionados con sus proyectos productivos.*

*Un mapa mental es un diagrama que refleja la estructura de una neurona con ramas que se expanden desde su centro y evolucionan a través de patrones de relación. Toma una idea, y la va desmenuzando de manera creativa nos permiten descubrir asociaciones y conexiones de manera orgánica.*

*Los mapas mentales pueden crecer y conectarse con otros mapas mentales, tal como las neuronas y nos ayudan a ordenar y relacionar ideas; a pensar en red y utilizar nuestras múltiples inteligencias.”*

### Paso 2. Repartición o Acomodo (5 minutos)

- Proyecta frente al grupo el *Formato de práctica 41: Mapa mental*.
- Divide el grupo en equipos y entrégales un pliego de papel y un juego de marcadores.

### Paso 3. Mapeo (10 minutos)

- Pide a los participantes que coloquen el nombre de su proyecto productivo en el centro de la hoja y dibujen cuatro ramas alrededor del título de su proyecto productivo con los nombres:
  - Fortalecer al equipo
  - Diseñar nuevos procesos
  - Desarrollar alianzas
  - Controlar riesgos
- Siguiere que utilicen la proyección del *Formato de práctica 41: Mapa mental* como ejemplo.
- En este paso comenzará a activarse la imaginación y se detonarán pensamientos relacionados.

#### Paso 4. De rama en rama (20 minutos)

- Solicita que dibujen ramas más pequeñas alrededor de las ramas principales y que surjan de ellas ramas de segundo y tercer nivel.
- Invita a las personas a escribir en las nuevas ramas una breve descripción o palabras que se asocien con los títulos anteriores, dejando que se asocien y se comuniquen para reforzar su conexión.
- Explica que las ramas más gruesas representan los temas más importantes y las que tienen más ramas de menor nivel las más complejas.

#### Paso 5. Análisis de mapas (10 minutos)

- Pide a los equipos a que compartan sus mapas mentales con todo el grupo y analicen cada uno.

#### Paso 6. Reflexiones y conclusiones (15 minutos)

- Invita al grupo a reflexionar a partir de las siguientes preguntas:
  - ¿Creen que mapear es un poderoso proceso de pensamiento?
  - ¿Qué opinan sobre elaborar mapas mentales para reconocer acciones y tomar decisiones para mejorar el desarrollo de sus proyectos productivos?





**RECURSOS DIDÁCTICOS**  
**MÓDULO 5**  
**Hacia la madurez de una organización**



## Formato de práctica 31: Casos de análisis financieros

### Definiciones y casos de un estado de resultados

Concepto	Descripción	Empresa forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
<b>Ingresos por ventas</b>	Suma de todos los ingresos que se generan directamente de las ventas de los productos o servicios objeto del proyecto.	Ventas de 300 m3 de madera. (\$ 1,574.00) Venta de tabloncillos especiales. (\$ 200.00) <b>TOTAL de ingresos por ventas</b> <b>\$ 1,774.00</b>	Venta de 500 cuartos noche. (\$1,150.00) Venta de alimentos y bebidas. (\$1,572.00) Venta de experiencias. (\$200.00) <b>TOTAL de ingresos por ventas</b> <b>\$2,922.00</b>	Venta de 20,000 litros de miel. (\$1,260.00) Venta de propóleo. (\$350.00) <b>TOTAL de ingresos por ventas</b> <b>\$1,610.00</b>
<b>Otros ingresos</b>	Suma de ingresos que no derivan directamente del negocio principal.	Renta de equipo a otros productores locales. <b>TOTAL de otros ingresos</b> <b>\$ 100.00</b>	Venta de souvenirs. (\$50.00) <b>TOTAL de otros ingresos</b> <b>\$ 50.00</b>	Recorridos experienciales al apiario. (\$300.00) Talleres a otros apicultores. (\$200.00) <b>TOTAL de otros ingresos</b> <b>\$ 500.00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$1,874.00</b>	<b>\$2,972.00</b>	<b>\$2,110.00</b>
<b>Costos de producción</b>	Suma de todos los costos que se generan y consumen directamente en el proceso de producción del bien o servicio, como materias primas, sueldos, costos de empaque, embalajes, moldes, etc.	Adquisición y desgaste de 40 machetes, 50 hachas, 5 limas, talacho, azadón y palas. (\$50.00) 800 jornales para transporte de plantas, riego, estiva, descarga, control de maleza, mantenimiento, aplicación de fertilizante, limpieza. (\$200.00) Gasolina para el transporte de los trabajadores y la madera. (\$100.00) <b>TOTAL de costos de producción</b> <b>\$ 350.00</b>	Salarios de recepcionistas, camaristas, limpieza, cocina, alimentos y bebidas, lavandería. (\$300.00) Insumos de limpieza. (\$50,000) Insumos de alimentos y bebidas. (\$250,000) Gasolina. (\$50,000) <b>TOTAL de costos de producción</b> <b>\$ 650.00</b>	Envase, embalaje, etiquetado, colmenas, alzas de producción con marcos y cera. (\$250.00) Ahumadores, palanca apicultura, equipo de protección, cepillos para desabejar, estampado de cera, tubos de ensayo, termómetro, gasolina. (\$200.00) Salarios de apicultores, laboratoristas y bodegueros, operadores de maquinaria. (100.00) <b>TOTAL de costos de producción</b> <b>\$ 550.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	Ventas totales menos costos de producción	<b>TOTAL utilidad bruta</b> <b>\$ 1,524.00</b>	<b>TOTAL utilidad bruta</b> <b>\$ 2,322.00</b>	<b>TOTAL utilidad bruta</b> <b>\$1,560.00</b>



<b>Gastos de operación</b>	Suma de todos los gastos que no están directamente relacionados con la producción o prestación de servicios y son indispensables para el funcionamiento de la organización implementadora como renta, sueldos administrativos, servicios, etc.	Salarios de dirección, personal administrativo y asesores (\$200.00) Luz, teléfono, renta de oficinas. (\$200.00) <b>TOTAL</b> <b>\$ 400.00</b>	Salarios de dirección, personal administrativo y asesores. (\$200.00) Luz, teléfono, renta de oficinas. (\$600.00) <b>TOTAL</b> <b>\$ 800.00</b>	Salarios de dirección, personal administrativo y asesores. (\$200.00) Luz, teléfono, renta de oficinas. (\$200.00) <b>TOTAL</b> <b>\$ 400.00</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	Utilidad bruta menos gastos de operación.	<b>TOTAL de utilidad de operación</b> <b>\$ 1,124.00</b>	<b>TOTAL de utilidad de operación</b> <b>\$ 1,522.00</b>	<b>TOTAL de utilidad de operación</b> <b>\$ 1,160.00</b>
<b>Impuestos</b>	Cálculo de los impuestos correspondientes a los ingresos recibidos. (IVA, ISR y el IEPS)	<b>TOTAL de impuestos</b> <b>\$ 225.00</b>	<b>TOTAL de impuestos</b> <b>\$ 304.00</b>	<b>TOTAL de impuestos</b> <b>\$ 232.00</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (Utilidad Neta)</b>	Utilidad de operación menos impuestos.	<b>TOTAL de utilidad después de impuestos</b> <b>\$ 899.00</b>	<b>TOTAL de utilidad después de impuestos</b> <b>\$ 1,218.00</b>	<b>TOTAL de utilidad después de impuestos</b> <b>\$ 928.00</b>

### Definiciones y casos para analizar un balance general

RUBRO	PROYECTO FORESTAL		PROYECTO DE HOTEL ECOTURÍSTICO		PROYECTO DE MIEL	
	CONCEPTO	MONTO	CONCEPTO	MONTO	CONCEPTO	MONTO
<b>Activo</b>						
Suma de los bienes y derechos adquiridos en el pasado con los cuales se espera obtener un beneficio en el futuro, cómo dinero, inventarios, edificios, maquinaria, rentas pagadas por anticipado, certificaciones, valor de marcas.	<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	\$15,900.00	<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	\$ 15,891.00	<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	\$ 11,318.00
<b>Activo circulante</b>						
Bienes y derechos que pueden convertirse en dinero en efectivo o líquido en menos de un año: caja, bancos, cuentas por cobrar, IVA acreditable, inventarios y deudores diversos.	<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	\$ 2,220.00	<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	\$ 3,089.00	<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	\$ 6,608.00
<b>Caja</b>						
Suma de dinero en efectivo que se utiliza para realizar operaciones diarias.	Caja área A. \$250.00 Caja área B. \$200.00	\$ 450.00	Recepción. (\$250.00) Cocina. (\$200.00)	\$ 450.00	Administración (\$350.00)	\$ 350.00



<b>Bancos</b>	Banco A. (\$1,135.00) Banco B. (\$180.00) Banco C. (\$35.00)	\$ 1,350.00	Banco A. (\$650.00) Banco B. (\$79.00)	\$ 729.00	Banco A. (\$658.00)	\$ 658.00
<b>Cuentas por cobrar</b>	Suma de los montos pendientes por cobrar en el corto plazo a los clientes por la venta de productos o servicios relacionados con objeto principal del proyecto productivo.	Ciente de tablonos. (1,350.00)	Touroperador. (\$350.00) Grupo empresarial. (\$810.00)	\$1,160.00	Supermercado (\$600.00) Tienda final (\$300.00) Clientes particulares (\$250.00)	\$ 1,150.00
<b>Deudores diversos</b>	Suma de cobros pendientes a favor de la organización que no se vinculan directamente con su actividad productiva como créditos a empleados, proveedores, venta de maquinaria antigua, etc.	Venta de motosierra antigua. (\$350.00)	Crédito a empleados. (\$50.00)	\$ 50.00	Venta de apiarios descontinuados a crédito \$150.00	\$ 150.00
<b>Inventarios</b>	Suma del valor de insumos, materias primas, suministros, productos en proceso de producción o productos terminados que pueden almacenarse y valorarse.	2000 árboles en sitio. (\$170.00) Tablas en bodega. (\$300.00) Fertilizante. (\$100.00)	Blancos. (\$300.00) Art. De Limpieza. (\$200.00) Amenidades. (\$200.00)	\$ 700.00	Frascos para envasado, etiquetas. (\$150.00) 100 litros de miel. (\$40.00)	\$ 4,150.00
<b>IVA acreditable</b>	IVA a favor, después de restar el IVA de las facturas pagadas al IVA de las ventas totales.	IVA acreditable	IVA acreditable	\$0	IVA acreditable	\$ 150.00
<b>Activo fijo</b>	Suma del valor de muebles e inmuebles que se han adquirido para utilizarse para la operación y funcionamiento del proyecto y no como objeto de intercambio, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, transporte.	<b>TOTAL activo fijo</b>	<b>TOTAL activo fijo</b>	<b>\$ 11,972.00</b>	<b>TOTAL activo fijo</b>	<b>\$ 4,030.00</b>
<b>Terrenos</b>	Valor de los terrenos propiedad de la organización implementadora.	Terreno de 3 hectáreas con caminos de acceso y cerca perimetral. (\$6,000.00)	Terreno de 1 hectárea con senderos interpretativos y cerca perimetral. (\$2,000.00)	\$ 2,000.00	Terreno de ½ hectárea. (\$1,000.00)	\$ 1,000.00
<b>Edificios o construcciones</b>	Valor del patrimonio construido.	Taller. (\$1000.00) Bodega. (\$400.00)	18 cabañas. (\$5,400.00) Áreas públicas (\$1,200.00)	\$ 6,600.00	1 apiario con 56 colmenas (\$1000.00) 1 planta extractora con laboratorio, bodegas, áreas de procesos y oficinas. (\$600.00)	\$ 1,600.00



<p><b>Maquinaria y equipo de producción</b></p> <p>Suma del valor de la maquinaria y equipo que se utilizan directamente para la producción o prestación de los servicios.</p>	<p>5 motosierras (\$500.00)</p> <p>Tractor (\$2,500.00)</p>	<p>\$ 3,000.00</p>	<p>Lavandería y cocina (\$300.00)</p> <p>Tirolesa (\$360.00)</p> <p>12 bicicletas de montaña con equipo personal (\$372.00)</p> <p>20 equipos personales para tirolesa (\$90.00)</p> <p>16 juego de mobiliario para cabañas: camas, colchones, burós, decoración, etc. (\$500.00)</p>	<p>\$ 1,622.00</p>	<p>Banco desoperculador, tanque decantador, extractor centrifugo radial, tanque dosificador. (\$430.00)</p>	<p>\$ 430.00</p>
<p><b>Mobiliario y equipo de oficina</b></p> <p>Suma del valor de equipamientos físicos o muebles destinados a facilitar las actividades administrativas y operativas del proyecto.</p>	<p>Escritorios, sillas, mesas, estante. (\$300.00)</p>	<p>\$ 300.00</p>	<p>Escritorios, sillas, mesas, estante. (\$300.00)</p>	<p>\$ 300.00</p>	<p>Escritorios, sillas, mesas, estante. (\$200.00)</p>	<p>\$ 200.00</p>
<p><b>Equipo de cómputo</b></p>	<p>Computadoras e impresoras. (\$250.00)</p>	<p>\$ 250.00</p>	<p>Computadoras e impresoras. (\$250.00)</p>	<p>\$ 250.00</p>	<p>Computadoras e impresoras. (\$150.00)</p>	<p>\$ 150.00</p>
<p><b>Equipo de transporte</b></p> <p>Suma del valor de los vehículos que se usan para la operación y funcionamiento normal de la empresa, ya sea de carga, administrativos, asignados, etc.</p>	<p>2 camionetas. (\$1,000.00)</p> <p>1 camión. (\$1,200.00)</p>	<p>\$ 2,200.00</p>	<p>1 camioneta sprinter para 20 personas. (\$1,200.00)</p>	<p>\$ 1,200.00</p>	<p>1 camioneta repartidora. (\$650.00)</p>	<p>\$ 650.00</p>



## Formato de práctica 32: Estado de resultados y balance del caso

### Estado de resultados

Concepto	Total
Ventas	
Otros ingresos	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	
Costos de producción	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	
Gastos de operación	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	
Impuestos	
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (neta)</b>	

### Balance general

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Caja		Proveedores	
Bancos		Créditos de corto plazo	
Cuentas por cobrar		Acreedores diversos	
Deudores diversos		Iva por pagar	
Inventarios		<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	
Iva acreditable		<b>PASIVO FIJO</b>	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		Creditos hipotecarios	
<b>ACTIVO FIJO</b>		Créditos refaccionarios	
Terrenos		<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	
Construcciones		<b>PASIVO DIFERIDO</b>	
Maquinaria y equipo de producción		Rentas anticipadas	
Mobiliario y equipo de oficina		<b>TOTAL PASIVO DIFERIDO</b>	
Equipo de transporte		<b>TOTAL PASIVO</b>	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>CAPITAL</b>	
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		Capital social	
Seguros y fianzas		Resultado de ejercicios anteriores	
Certificaciones		<b>TOTAL CAPITAL</b>	
Activos intangibles		<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>			



## Formato de práctica 33: Razones financieras del caso

### Razones de liquidez

Concepto	Descripción	Razón	Resultado del caso
<b>Razón circulante</b>	Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo por cada unidad de pasivo contraído a corto plazo.	Activo circulante / Pasivo circulante	
<b>Prueba del ácido o razón líquida</b>	Mide el número de unidades monetarias de activo a corto plazo sin contar los inventarios por cada unidad de pasivo contraído a corto plazo.	(Activo circulante menos inventarios) / Pasivo circulante	

### Razones de apalancamiento

Concepto	Descripción	Razón	Resultados del caso
<b>Endeudamiento</b>	Miden la proporción de la inversión de la organización que ha sido financiada por deuda, por lo cual se presenta en forma de porcentaje.	% del Pasivo total / Activo total	
<b>Deuda a Capital</b>	Indica cuántas unidades monetarias han provenido de fuentes de financiamiento externas por cada unidad de capital.	Pasivo total / Capital contable	
<b>Apalancamiento financiero</b>	Es la relación de cómo se usan las fuentes de financiamiento. Entre más alta significa que se usa más pasivo que capital. (Cuántas veces vale más mi activo que mi capital).	Activo total / Capital contable	

### Razones de rentabilidad

Concepto	Descripción	Razón	Resultados del caso
<b>Margen de utilidad neta</b>	Nos dice qué proporción de las ventas se transforma en utilidad neta.	Utilidad neta / Ventas	
<b>Rendimiento sobre los activos (ROA o ROI)</b>	Nos da una idea del rendimiento que se está teniendo sobre la inversión en activos.	Utilidad neta / Activos totales	
<b>Rendimiento sobre el capital (ROE)</b>	Mide la rentabilidad que están teniendo los accionistas.	Utilidad neta / Capital contable	



## Cédula de refuerzo 25: Llenado del Estado de Resultados y Balance General del caso para facilitador

### Estado de resultados

Concepto	Empresa forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
Ventas	\$1,174.00	\$2,922.00	\$1,610.00
Otros ingresos	\$100.00	\$50.00	\$500.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$1,874.00	\$2,972.00	\$2,110.00
Costos de producción	\$350.00	\$650.00	\$550.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$1,524.00	\$2,322.00	\$1,560.00
Gastos de operación	\$400.00	\$800.00	\$400.00
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$1,124.00	\$1,522.00	\$1,160.00
Impuestos	\$225.00	\$304.00	\$232.00
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (neta)</b>	\$899.00	\$1,218.00	\$928.00

### Balance general

ACTIVO				PASIVO			
ACTIVO CIRCULANTE				PASIVO CIRCULANTE			
Caja	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel	Proveedores	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
	450	450	350		1500	650	450
Bancos	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel	Créditos de corto plazo	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
	1,350	1,229	658		1,500	1,463	100
Cuentas por cobrar	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel	Acreedores diversos	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
	1,350	1,160	1,150		250	300	250
Deudores diversos	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel	<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
	350	50	150		9,430	3,650	550,000
Inventarios	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel	<b>PASIVO FIJO</b>			
	570	700	4,150	Créditos hipotecarios	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
Iva acreditable	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel		7,930	3,600	
	150		150	Créditos refaccionarios	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	13,150	11,972	4,030		1,500	50	80
<b>ACTIVO FIJO</b>				<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
					9,430	3,650	80



	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel	<b>PASIVO DIFERIDO</b>			
Terrenos	6,000	2,000	1,000	Rentas cobradas por anticipado	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
					140	50	150
Construcciones	1,400	6,600	1,600	<b>TOTAL PASIVO DIFERIDO</b>	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
					140	50	150
Maquinaria y equipo de producción	3,000	1,622	430	<b>TOTAL PASIVO</b>	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
					12,820	6,113	1190
Mobiliario y equipo de oficina	300	300	200	<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
Equipo de cómputo	250	250	150	Capital social	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
					4,181	9,060	9200
Equipo de transporte	2,200	1,200	650	Resultado de ejercicios anteriores	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
					899	1,218	928
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	13,150	11,972	4,030	<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					5080	10,278	10,128
Seguros y fianzas	350	400	300	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
					17,900	16,391	11,318
Certificaciones	80	80	80				
Activos intangibles	100	350	300				
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	530	830	680				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	17,900	16,391	11,318				

### Razones de liquidez

Concepto	Interpretación	Resultado del caso		
<b>Razón circulante</b> Activo circulante / Pasivo circulante	Brinda información sobre la capacidad que tiene la compañía para poder enfrentar sus deudas de corto plazo. Si es mayor a 1 tiene capacidad de pago, si es menor, no. Entre mayor sea el indicador, más saludable es la empresa en términos financieros	Empresa Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
		1.3	1.49	6.88
<b>Prueba del Ácido o razón líquida</b> (Activo circulante menos inventarios) / Pasivo circulante	Es un indicador de solvencia que excluye los inventarios considerando la precaución de que no puedan venderse de inmediato. Lo ideal es que el resultado sea mayor a 1. Un resultado aceptable puede ser 0.9, o 0.95, pues esto es un margen adecuado para negociar. Tener un indicador menor a esto quiere decir que es muy probable que la empresa incumpla con sus compromisos de pago.	Empresa Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
		1.12	1.20	2.56



## Razones de apalancamiento

Concepto		Interpretación	Resultados del caso		
<b>Endeudamiento</b> % del Pasivo total / Activo total	Nos muestra el nivel de endeudamiento y cómo podemos usar esas deudas a favor. Entre menor sea el porcentaje, significa que la empresa ha adquirido los activos con su propio capital y utilidades, es símbolo de fortaleza financiera. Entre mayor es el porcentaje, menor son los activos realmente nuestros. Representa el nivel de deuda se tiene por cada peso invertido en activos.		Empresa Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
			71.62%	37.29%	10.51%
<b>Deuda a Capital</b> Pasivo total / Capital contable	Indica cuántas unidades monetarias han provenído de fuentes de financiamiento externas por cada unidad de capital.	Pasivo total / Capital contable	Empresa Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
			2.52	0.59	0.12
<b>Apalancamiento financiero</b> Activo total / Capital contable	Nos indica, por cada peso que nuestro proyecto productivo tiene en activos, cuánto han aportado los socios; cuando este indicador es menor a 1, significa que el complemento lo debe a terceros. Entre más se acerque al cero, mayor es su deuda y sirve para evaluar hasta dónde nos podemos endeudar.		Empresa Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
			3.52	1.59	1.12

## Razones de rentabilidad

Concepto		Descripción	Resultados del caso		
<b>Margen de utilidad neta</b>	Representa el porcentaje de utilidad después de impuestos, entre mayor sea el porcentaje, es mejor para la empresa. También sirve para negociar ventas por volumen, es decir, para saber hasta dónde te conviene hacer un descuento cuando tienes una buena oportunidad de venta. También sirve para tomar decisiones, cuando el margen es muy pequeño debe considerarse abatir costos o incrementar el precio para que este indicador sea más grande.		Empresa Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
			50.68	41.68	57.64
<b>Rendimiento sobre los activos (ROA o ROI)</b>	Indica el % de rendimiento que se tiene sobre el uso de los activos.		Empresa Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
			5.02 %	7.43%	8.20%
<b>Rendimiento sobre el capital (ROE)</b>	Nos indica el % de utilidad que se genera sobre los activos invertidos. Entre mayor sea el porcentaje, más productiva es el proyecto productivo y más vale la pena invertir en él.		Empresa Forestal	Hotel Ecoturístico	Miel
			17.70%	11.85%	9.16%



## Cédula de refuerzo 26: Caso de proceso de producción de café

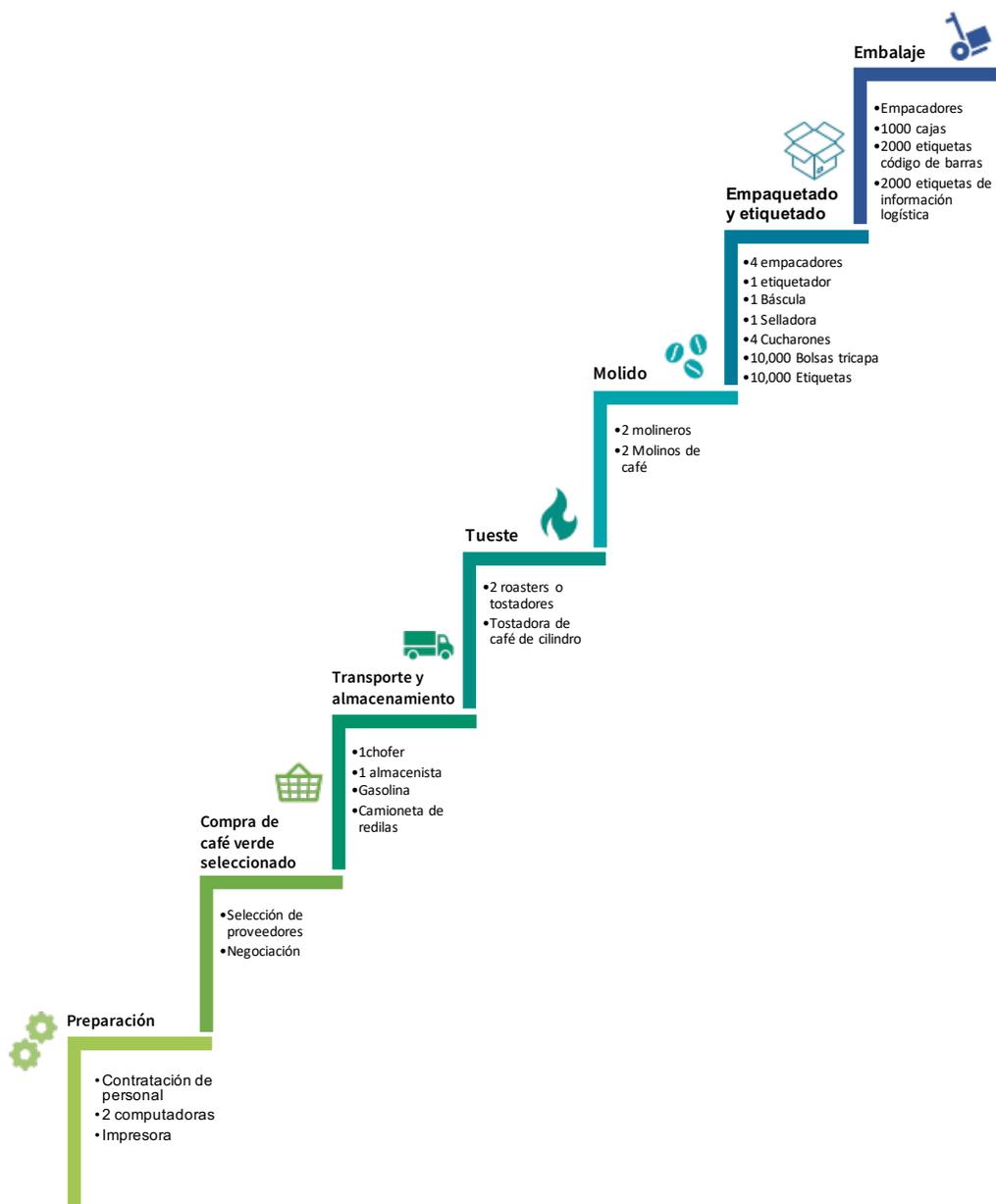
El grupo implementador de un proyecto productivo que procesa café de diversos agrucultores de la región, identificó la oportunidad de vender 5,000 kilos mensuales de café tostado y molido con calidad de exportación.

Requiere maquinaria para procesarlo, empaquetarlo y etiquetarlo para ponerlo en el mercado y ha identificado una organización que puede apoyarla, por lo que han preparado un proyecto productivo que incluye un presupuesto de inversión para presentar una solicitud de apoyo.

### Descripción del producto (café verde)

Producto	Descripción
Café calidad de exportación	Se trata de granos de café en calidad oro o verde seleccionado, entero, sin manchas ni defectos mayores.

### Diagrama del proceso de producción de café de exportación





## Presupuesto desglosado

Etapa del proceso	Requerimiento de inversión	Características	Cantidad	Unidad de medida	Precio unitario estimado	Total de la inversión	Aportación del grupo implementador	Solicitado de financiamiento
Preparación	Personal administrativo y operativo	Grupo de trabajo	30	Días / 12 personas	\$3,300	\$ 99,000	\$ 99,000	
	Computadora de escritorio	Con 1 TB de memoria RAM, 4 TB de memoria en disco, Office instalado	2	Pieza	\$18,500	\$3,700	\$18,500	
	Impresora de inyección de tinta	De tinta continua	1	Pieza	\$4,500	\$4,500	\$4,500	
Compra de café verde	Café verde	Seleccionado, Calidad de exportación	6000	Kilogramo	\$112.50	\$675,000	\$337,500	\$337,500
Transporte y almacenamiento	Local	100 m2	1	Renta anual	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	
	Camioneta de redilas	De 1 tonelada	1	Unidad	\$120,000	\$120,000	\$120,000	
	Gasolina y mantenimiento	Paquete	1	Paquete	\$15,000	\$15,000	\$15,000	
Tueste	Tostadora de café de cilindro	de 20Qq /ciclo, automática	1	Pieza	\$245,000	\$245,000		\$245,000
Molido	Molinos de café	Industrial de 3 kg/ min	2	piezas	\$35,000	\$70,000		\$70,000
Empaquetado y etiquetado	Báscula	De plataforma industrial	1	pieza	\$18,000	\$18,000		
	Selladoras	de pedestal multilínea	2	pieza	\$17,000	\$34,000		\$34,000
	Computadora de escritorio	Con 1 TB de memoria RAM, 4 TB de memoria en disco, Office instalado	1	pieza	\$18,500	\$18,500	\$18,500	
	Cucharones	Cucharón de aluminio	4	piezas	\$1,000	\$1,000	\$1,000	
	10,000 bolsa tricapa	Tricapa, color negro mate de 500 gr.	5600	pieza	\$17	\$95,200		\$95,200
	10,000 etiquetas	En papel couché blanco suajeadas conforme a la NOM 051	5600	pieza	\$6	\$33,600	\$33,600	
Embalaje	Cajas		1000	piezas	\$20	\$20,000	\$20,000	
	Etiquetas código de barras		2000	piezas	\$15	\$30,000	\$30,000	
	Etiquetas logísticas		2000	piezas	\$25	\$50,000	\$50,000	
<b>Total</b>						\$1,479,800	\$680,100	\$781,700
<b>Porcentaje</b>						100 %	46 %	53 %

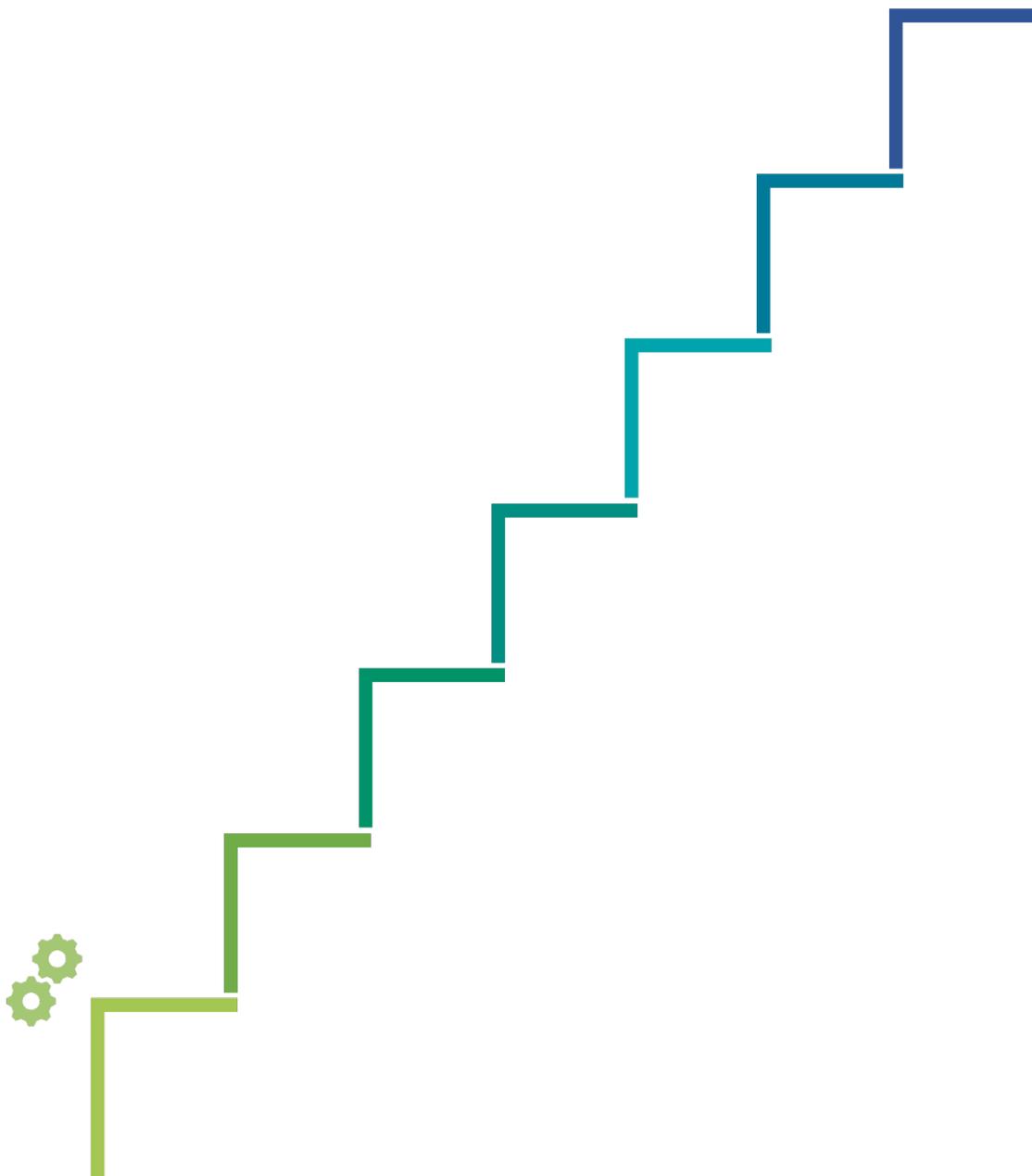


## Formato de práctica 34: Diagrama de producción y presupuesto requerido

### A. Descripción de los productos

Producto	Descripción

### B. Proceso de producción





### C. Presupuesto desglosado

Etapa del proceso	Requerimiento de inversión	Características	Cantidad	Unidad de medida	Precio unitario estimado	Total de la inversión	Aportación del grupo implementador	Solicitado de financiamiento



## Cédula de refuerzo 27: Componentes del plan de negocios para un proyecto productivo

### 1. Antecedentes

- Plantea brevemente de dónde viene la idea de realizar el proyecto y la experiencia de los implementadores.

### 2. Propuesta de valor

- Expresa para qué es el proyecto, su razón de ser, lo que nos mueve para lograrlo.

### 3. Justificación

- Explica por qué es importante que el proyecto se lleve a cabo.

### 4. El entorno

- Explora las condiciones del contexto territorial, sociocultural y sectorial que inciden en la realización del proyecto

### 5. La comunidad del proyecto

- Reconoce quiénes son las personas que participarán y se favorecerán directa e indirectamente con la realización del proyecto.

### 6. Análisis FODA

- Sintetiza los factores internos y externos que pueden incidir en la realización exitosa del proyecto.

### 7. Marco lógico

- Transforma los objetivos en componentes y establece los indicadores operativos.

### 8. Procesos de producción

- Explica el o los productos que se van a producir, la forma de producción, y expresa los requerimientos de inversión en mobiliario, equipo y equipamiento necesarios.

### 9. Calendario

- Propone los tiempos y movimientos de las acciones que se llevarán a cabo para implementar proyecto.

### 10. Estructura organizacional

- Establece cuales son los roles y relaciones de las personas que participan en la implementación del proyecto.

### 11. Presupuesto e indicadores de solvencia

- Identifica los resultados financieros para la implementación del proyecto.



## Formato de práctica 35: Argumentos para convencer

Argumentos	Redacción propia
<p><b>Sociológicos:</b> plantean los beneficios colectivos del proyecto.</p>	
<p>Por ejemplo: Alcanzar una cultura financiera saludable entre los implementadores de proyectos en paisajes forestales permitirá asegurar que sus actividades generen más y mejores beneficios ambientales, sociales y económicos, equilibren las necesidades competitivas y logren una gestión sostenible en el tiempo. Si comenzamos a trabajar ahora mismo con jóvenes de la comunidad estaremos trabajando para lograr un futuro más próspero y creativo.</p>	
<p><b>Ideológicos:</b> representan ideas y conceptos que guían la finalidad del proyecto.</p>	
<p>Por ejemplo: Uno de los principales retos a los que nos enfrentamos en México, es lograr que la cultura de sustentabilidad incorpore factores financieros que aseguren que los proyectos en paisajes forestales sean rentables, distributivos y responsables.</p>	
<p><b>Históricos:</b> expresan hechos pasados que avalan el proyecto.</p>	
<p>Por ejemplo: Los proyectos productivos en paisajes forestales que han logrado alcanzar una cultura financiera sólida tienen mejores posibilidades de transformar y fortalecer las cadenas de valor agrícolas y forestales hacia la sostenibilidad.</p>	
<p><b>Jurídicos:</b> indican cómo la finalidad del proyecto se ajusta a un imperativo legal.</p>	
<p>Por ejemplo: Para cumplir con lo establecido en la Convención para la Convención Marco de las Naciones Unidas y lograr un mejor uso y aprovechamiento de los paisajes forestales es imperativo promover proyectos productivos que incorporen una cultura financiera sólida que les permita crecer de manera saludable y continua.</p>	
<p><b>Programáticos:</b> vinculan la finalidad del proyecto con los objetivos establecidos en una política o programa cultural definido, particularmente con los de la institución a la que se va a proponer.</p>	
<p>Por ejemplo: A partir del Protocolo de Kyoto es un compromiso vinculante asumido por 39 países desarrollados y con economías en transición se ha establecido un sistema de subvenciones y préstamos que se gestionan por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. Para acceder a estos apoyos es fundamental promover una cultura financiera saludable que asegure que los proyectos en paisajes forestales puedan gestionar los recursos que se les confíen.</p>	



## Formato de práctica 36: El entorno del proyecto

	Tópicos	Redacción propia
<b>Dinámica territorial</b>	Ubicación y accesibilidad: Sitúen y delimiten el territorio de actuación del proyecto (el país, la región, el estado, el municipio, la localidad, el barrio, la locación)	
	Características físicas: extensión, límites, geografía, clima, características generales de la flora y la fauna locales.	
<b>Dinámica sociodemográfica</b>	Número de habitantes, lenguas, religión, escolaridad, saldo migratorio, actividades productivas, sistema de organización y autoridades.	
	Proyecciones de futuro y evolución de la población.	
<b>Dinámica sectorial</b>	Políticas y programas internacionales.	
	Políticas y programas nacionales.	
	Políticas y programas locales.	
	Situaciones locales, regionales, nacionales o internacionales que representan una oportunidad para el proyecto.	
<b>Tendencias del mercado</b>	El crecimiento en las preferencias de los consumidores hacia productos definidos como orgánicos, sostenibles, ambientalmente amigables, verdes, justos u otra acepción similar que implique el cuidado del ambiente y la justicia social que sea de relevancia para el proyecto productivo.	
	El proceso de homologación cultural de la población mundial, con estilos de vida similares en todas partes, ha generado una tendencia creciente entre los consumidores, que quieren escapar para reencontrarse con la naturaleza y ser parte de una comunidad genuina.	



### Formato de práctica 37: La comunidad del proyecto

Tema	¿Cómo se obtiene el dato?	Respuesta
<p><b>Beneficiarios directos</b></p> <p>Las personas participan directamente de la implementación del proyecto.</p>	<p>¿Cuántas personas son?</p> <p>¿De qué edad?</p> <p>¿De qué género?</p> <p>¿Cuál es su nivel de escolaridad?</p> <p>¿A qué se dedican?</p>	
<p><b>Beneficiarios indirectos</b></p> <p>Las personas que se benefician con el desarrollo del proyecto productivo aunque no participan directamente en su implementación.</p>	<p>Pueden ser las familias de los implementadores del proyecto, los proveedores de materia prima y sus familias o la población total de una comunidad.</p>	



### Formato de práctica 38: Análisis FODA

	<b>Positivos</b> <i>Ayudan a la gestión exitosa del proyecto.</i>	<b>Negativos</b> <i>Dificultan la gestión exitosa del proyecto.</i>
<b>Internos</b> <i>Los controla el gestor del proyecto.</i>	<b>Fortalezas</b> <i>Son los factores críticos o atributos positivos con que se cuenta y resultan útiles para cumplir con los objetivos planteados.</i>	<b>Debilidades</b> <i>Son factores críticos o atributos negativos que es necesario eliminar, solucionar o reducir pues entorpecen o impiden cumplir con los objetivos planteados.</i>
<b>Externos</b> <i>No puede controlarlos el gestor del proyecto.</i>	<b>Oportunidades</b> <i>Son los aspectos positivos del entorno o condiciones externas que pueden ayudar o facilitar el cumplimiento de los objetivos.</i>	<b>Amenazas</b> <i>Son aspectos negativos externos o condiciones perjudiciales del entorno que pueden entorpecer, limitar o destruir el proyecto.</i>



### Cédula de refuerzo 28: Marco lógico

Resumen narrativo de los objetivos y las actividades	Indicadores (Resultados específicos)	Medios de Verificación	Supuestos (factores externos que implican riesgos)
<p><b>FIN.</b></p> <p>Define cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (Grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p><b>Propósito.</b></p> <p>Es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación que se espera al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.</p>
<p><b>Componentes/resultados.</b></p> <p>Son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tienen que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>Indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p>Son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico.</p>	<p>Contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>



### Formato de práctica 39: Marco lógico

Resumen narrativo de los objetivos y las actividades	Indicadores (Resultados específicos)	Medios de Verificación	Supuestos (factores externos que implican riesgos)
<b>FIN</b>			
<b>Propósito</b>			
<b>Componentes / resultados</b>			
<b>Actividades</b>			



### Formato de práctica 40: Calendario

No	Tarea o actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6

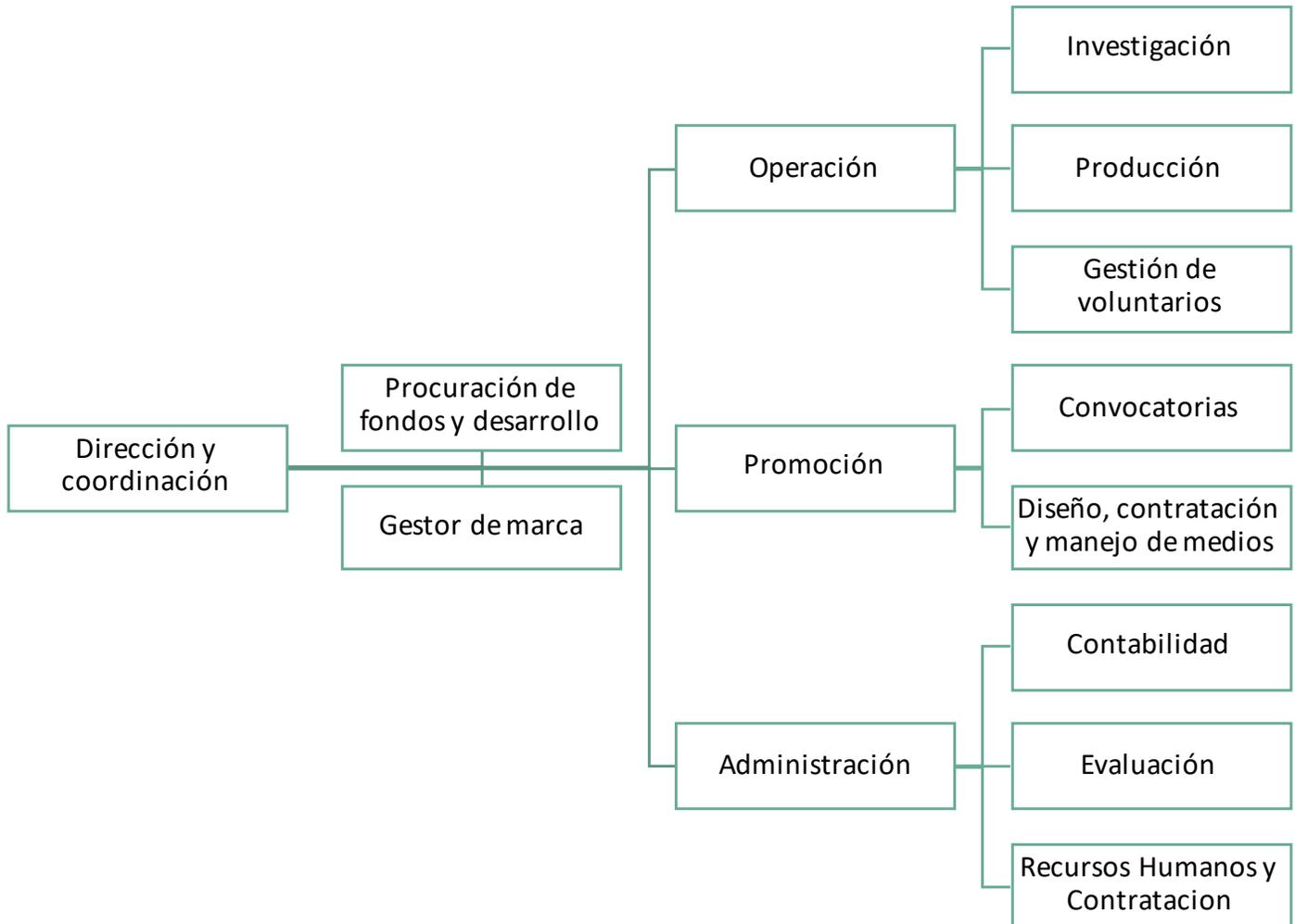


## Cédula de refuerzo 29: Ejemplo de llenado del formato de práctica del calendario

No	Tarea o actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
1	Producción de vestuario						
1.1	Diseñar vestuario						
1.2	Comprar materiales						
1.3	Pintar la tela						
1.4	Coser el vestuario						
2	Perfeccionar la coreografía						
2.1	Diseñar la coreografía						
2.2	Practicar						
3	Convocatoria						
3.1	Confirmar el espacio						
3.2	Diseñar invitaciones						
3.3	Enviar invitaciones						
3.4	Publicar el evento en redes sociales						
4	Realizar el evento						



### Cédula de refuerzo 30: Estructura operativa





## Formato de práctica 41: Mapa mental

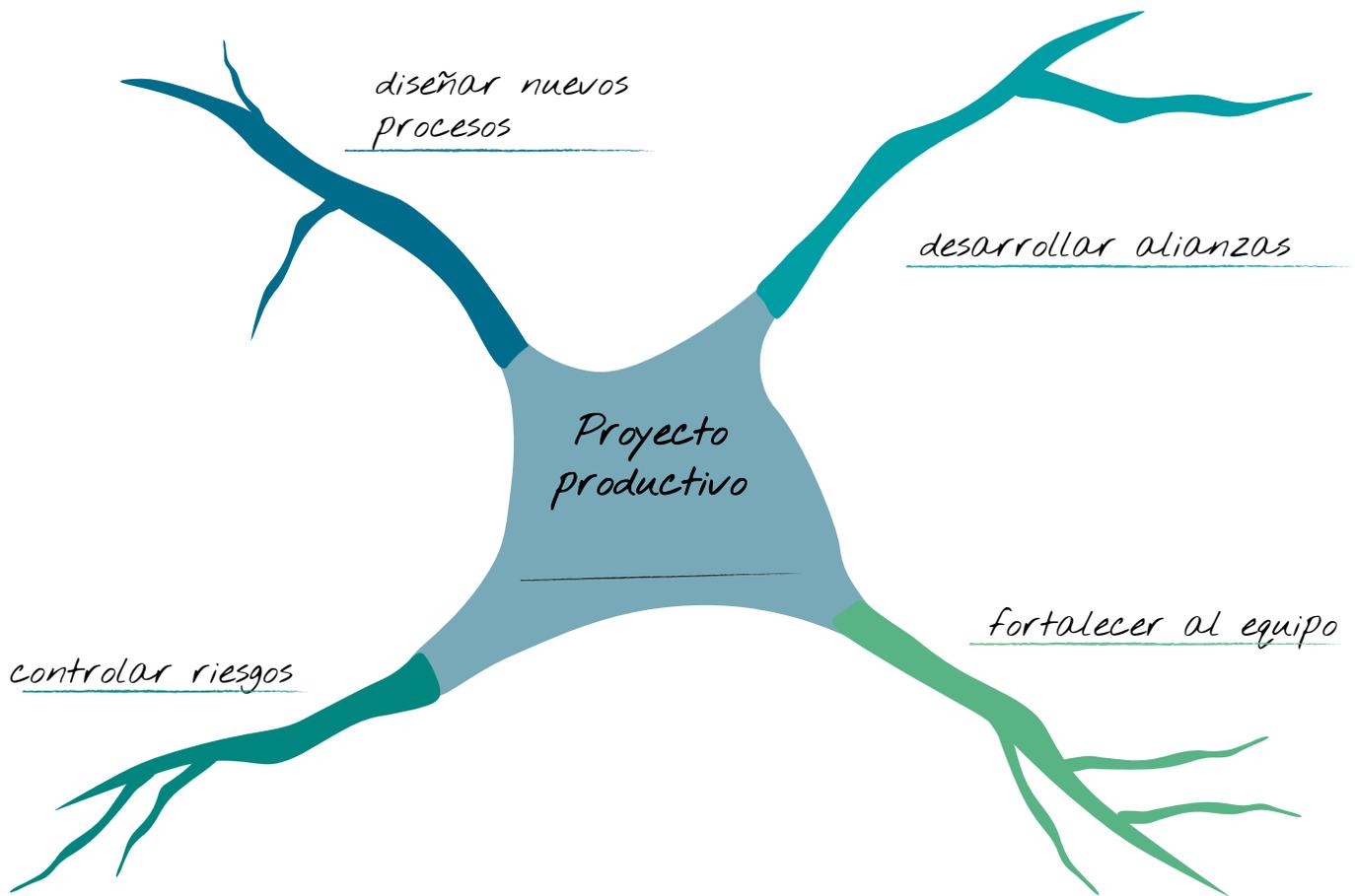




Foto: Graciela Zavala

# 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/financiamiento/overview>
- Banco Mundial. (Junio de 2019). SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) FINANCE . Obtenido de World Bank:  
<https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- 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>.

GPFI. (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