



# GUÍA PARA INTEGRAR PROYECTOS PRODUCTIVOS EN EL COMERCIO JUSTO

Fundación Emaús  
Coordinadora Estatal de Comercio Justo





Las fotos de esta publicación fueron cedidas por Ideas y CECOCAFEN.

**Emaús Fundación Social** es una entidad de carácter social, laica, sin ánimo de lucro, asociada a Emaús Internacional, que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de aquellas personas y colectividades que se encuentran en situación o grave riesgo de pobreza y/o exclusión, facilitando y acompañando los procesos de integración social y laboral y potenciando el mayor grado de autonomía alcanzable de estas personas, así como sensibilizar a la sociedad sobre las causas, consecuencias y posibles soluciones de los problemas de injusticia, pobreza y subdesarrollo. Para ello realiza programas y servicios de intervención, formación e inserción sociolaboral, iniciativas medioambientales, proyectos de cooperación al desarrollo, promoción y creación de empresas de economía social y solidaria, y estudios y acciones de difusión. Emaús Fundación Social, con sede permanente en Gipuzkoa, Bizkaia, Asturias y Madrid, participa en FEDEI (Federación Española de Empresas de Inserción), REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria), AERESS (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria), EAPN (Red europea de lucha contra la pobreza), Foro SIERES/Asociación SOYS, Coordinadora Estatal de Comercio Justo, Coordinadora de ONGD de Euskadi, Foro RSC Gipuzkoa y Cluster del Conocimiento-Red Ética, RSC y Gestión en la CAPV.

**La Coordinadora Estatal de Comercio Justo** (CECJ) tiene como finalidad potenciar este comercio alternativo en España. En ella están integradas tanto las organizaciones que importan los productos como las tiendas que los venden. Apoyadas por los consumidores/as, están implicadas activadamente en apoyar a los productores/as, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.

En los últimos años, el Comercio Justo en España ha experimentado un fuerte crecimiento. Cada vez es mayor el número de tiendas, en las que los consumidores/as pueden adquirir una amplia gama de productos en alimentación, textil, artesanía, muebles... con los que poder optar por un consumo más responsable y de calidad. Tras más de una década de andadura, hoy la CECJ, con sede en San Sebastián y Madrid, está formada por 32 organizaciones. En la actualidad, la CECJ está integrada en la Red Europea de Tiendas de Comercio Justo (NEWS) y en la Organización Internacional de Comercio Justo (IFAT). La CECJ canaliza las iniciativas de los distintos miembros y sirve de plataforma para realizar actividades conjuntas como:

- Sensibilizar e informar sobre el Comercio Justo para conseguir cambios en el comercio convencional.
- Servir de punto de encuentro de las diferentes asociaciones y organizaciones de Comercio Justo.
- Representar a nuestros miembros ante los organismos estatales e internacionales.
- Promover y participar en actividades e iniciativas que contribuyan a fomentar este tipo de comercio.
- Velar por el cumplimiento de sus criterios y fomentar su debate en las prácticas comerciales.



Coordinadora Estatal de  
**Comercio Justo**

**Esta guía ha sido elaborada por Emaús Fundación Social**

Gurutzegi 16 (polígono Belartza) • 20018 San Sebastián.

Teléfono: 943 367534 • Fax: 943 47 43 46

Correo electrónico: [fundacion@emaus.com](mailto:fundacion@emaus.com)

[www.emaus.com](http://www.emaus.com)

**La edición de esta guía ha corrido a cargo de la  
Coordinadora Estatal del Comercio Justo**

Pza. Centenario 3 bajo • 20006 Donostia

Tel/Fax: 943 46 15 78

Correo electrónico: [coordinadora@comerciojusto.org](mailto:coordinadora@comerciojusto.org)

[www.comerciojusto.org](http://www.comerciojusto.org)

**La edición de este libro ha sido posible  
gracias a la financiación de la Agencia Española  
de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).**





# Índice

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>El Comercio Justo</b>	<b>8</b>
2.1.	Definición	8
2.2.	Objetivos	8
2.3.	Breve apunte histórico	10
2.4.	Criterios básicos del Comercio Justo	10
<b>3.</b>	<b>Organizaciones participantes</b>	<b>11</b>
3.1.	Productores	11
3.2.	Importadoras	11
3.3.	Tiendas	11
3.4.	Agrupaciones internacionales	11
<b>4.</b>	<b>Criterios para formar parte del Comercio Justo</b>	<b>13</b>
4.1.	Creación de oportunidades para personas económicamente desventajadas	13
4.2.	Transparencia y responsabilidad	13
4.3.	Construcción de capacidades	13
4.4.	Promoción del Comercio Justo	13
4.5.	Pago de un precio justo	13
4.6.	Igualdad de género	14
4.7.	Condiciones laborales	14
4.8.	Empleo de menores	14
4.9.	Medio ambiente	14
4.10.	Impacto en el desarrollo local	14
<b>5.</b>	<b>Pasos recomendados para crear una iniciativa empresarial dentro del Comercio Justo</b>	<b>15</b>
5.1.	Realizar una autoevaluación sobre la capacidad de la organización para entrar en la dinámica empresarial	15
5.2.	Realizar una autoevaluación crítica, si la organización o empresa cumple los principios base del comercio solidario, o tiene la voluntad de alcanzarlos	16
<b>6.</b>	<b>Identificación de ideas para un negocio</b>	<b>23</b>
6.1.	Definición de la idea general	23
6.2.	Creación individual	25
6.3.	Rondas entre las personas participantes	25
6.4.	Clarificación y depuración de ideas	25
6.5.	Análisis de cada propuesta	25
6.6.	Discusión abierta	25
6.7.	Elección de propuestas a impulsar	25

<b>7.</b>	<b>El mercado</b>	<b>26</b>
7.1.	Estudio de mercado	26
7.2.	Relación entre organizaciones de Comercio Justo	27
<b>8.</b>	<b>El producto</b>	<b>28</b>
8.1.	El producto	28
8.2.	El precio	28
8.3.	La promoción	30
8.4.	La distribución	30
<b>9.</b>	<b>Plan de producción</b>	<b>32</b>
9.1.	Área de producción	32
9.2.	Requerimiento de equipos e infraestructura	32
9.3.	Capacidad de producción	32
9.4.	Materias primas y elección de proveedores	33
9.5.	La distribución física de la empresa	35
9.6.	Plan de producción	35
9.7.	Plan de recursos humanos	35
<b>10.</b>	<b>Aspectos económico-financieros</b>	<b>36</b>
10.1.	Costos	36
10.2.	Inversión inicial	40
10.3.	Capital de trabajo	40
10.4.	Presupuesto de inversiones y financiación	40
10.5.	Cobros y pagos	41
10.6.	Presupuesto de tesorería	42
10.7.	Cuenta de resultados previsional	42
10.8.	Balance de situación previsional	44
10.9.	Punto de equilibrio	45
10.10.	Ratios o índices	45
<b>Anexo 1.</b>	<b>Autoevaluación de las capacidades emprendedoras</b>	<b>47</b>
	Corrección de las escalas	48
	Puntuación e interpretación de las escalas	48
<b>Anexo 2.</b>	<b>Direcciones web de interés</b>	<b>56</b>

# Introducción

Hace ya casi veinte años que Emaús Fundación Social abrió la primera tienda de Comercio Justo en Donostia-San Sebastián. Posteriormente otras organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) se sumaron a este movimiento internacional. Las distintas organizaciones existentes se hacen conscientes de la necesidad de aunar esfuerzos y canalizar el debate incipiente. Así surge en 1996 la Coordinadora Estatal de Comercio Justo cuya principal labor se centra en potenciar el Comercio Justo en el Estado español. Tanto la Coordinadora Estatal de Comercio Justo como Emaús Fundación Social, han realizado diversas actuaciones para sensibilizar e informar a las ONGD y a las diferentes Administraciones Públicas sobre el Comercio Justo como un tipo de cooperación al desarrollo que trabaja para favorecer la situación de las personas productoras de los países del Sur.

Hoy en día el Comercio Justo ya está admitido como un tipo de cooperación al desarrollo. Incluso las organizaciones de Comercio Justo hemos visto reconocida nuestra labor, al haber sido incluidas como agentes de la cooperación al desarrollo en el Plan Director de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Es ahora cuando, fruto del trabajo de estos años, diversas organizaciones se han interesado por conseguir que las organizaciones productoras del Sur con las que colaboran puedan entrar en el Comercio Justo para facilitar la viabilidad de sus proyectos.

Las organizaciones de Comercio Justo no hemos sabido responder a esa demanda de manera adecuada, entre otras razones, porque no disponíamos de una herramienta didáctica para hacerlo. Por este motivo Emaús Fundación Social y la Coordinadora Estatal de Comercio Justo presentamos esta guía, que permite conocer mejor el Comercio Justo, así como sus criterios y estándares, y que ofrece apoyo a las organizaciones que han decidido desarrollar proyectos productivos.

La Guía para integrar proyectos productivos en el Comercio Justo está dirigida a las ONGD españolas y del Sur que apoyan a organizaciones productoras. No está destinada a pequeñas

organizaciones productoras, sino a las organizaciones que las apoyan a la hora de plantearse la posibilidad de desarrollar unidades productivas en el Sur y de formar parte de la red del Comercio Justo.

Esta guía puede tener dos utilidades: analizar si una organización cumple los criterios y estándares que se exigen en el Comercio Justo, y/o acompañar a las pequeñas organizaciones del Sur en el proceso de entrada en la dinámica empresarial.

No obstante, es necesario aclarar que, aunque el Comercio Justo está en clara expansión, no podemos pensar que es la panacea para resolver los problemas de las organizaciones productoras, dado que los volúmenes que puede absorber no son lo suficientemente elevados como para asegurar, por sí mismo, la viabilidad económica de las organizaciones productoras. Lo que sí consigue, además de mejorar los ingresos de las organizaciones productoras, es incrementar su capacidad de negociación y aumentar su nivel de empoderamiento.

## 2. EL COMERCIO JUSTO

El Comercio Justo es un ámbito de la cooperación al desarrollo cuyo objetivo es lograr que las actuales e injustas reglas del comercio internacional sean modificadas, de forma que permitan a las personas productoras de los países del Sur recibir un precio justo por los productos que fabrican o cultivan.

### 2.1. Definición

Entre las diversas definiciones existentes de Comercio Justo, elegimos la misma que la Coordinadora Estatal de Comercio Justo, organización formada por la gran mayoría de las entidades que trabajan en Comercio Justo en el Estado español: *«El Comercio Justo es un movimiento social integrado por productores/as, organizaciones y consumidores/as que trabajan por unas estructuras comerciales que posibilitan la participación en el mercado de los productores/as más desfavorecidos, en condiciones equitativas y dignas».*

Los principales elementos que integran esta definición son los siguientes:

- Movimiento social: no se trata solamente de un nuevo tipo de relación comercial; es un movimiento social que debe implicarse con el resto de los movimientos sociales del Norte y del Sur, e interactuar con las sociedades de las que forma parte. El ser un movimiento le lleva a un cuestionamiento permanente de sus prácticas y a una adaptación a las realidades que van surgiendo.
- Integrado por productores, organizaciones de Comercio Justo del Norte y consumidores: es fundamental que las estructuras de Comercio Justo que se creen recojan a la mayor cantidad posible de agentes que participan en el Comercio Justo, intentando dar respuesta a todas sus demandas.
- Participación en el mercado: se pretende que las organizaciones marginadas de los países desfavorecidos entren en el mercado internacional, como medio para alcanzar un desarrollo suficiente que permita cubrir las necesidades de su entorno social. Para ello se les aseguran unas compras mínimas anuales, se les otorga una prefinanciación de parte de la compra, se las asesora en cuanto a la demanda del mercado y se les da asistencia técnica, formándolas en gestión y producción.
- En condiciones equitativas y dignas: se busca la entrada en el mercado no a cualquier precio, sino en unas condiciones de igualdad con el resto de las fuerzas existentes en el mercado y con un poder de negociación tal que les permita fijar unos mínimos a la hora de su entrada.

### 2.2. Objetivos

Los objetivos que el Comercio Justo pretende conseguir a través del desarrollo de la actividad comercial se pueden clasificar en función de los agentes a los que se dirige y la naturaleza de los objetivos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Inmaculada Buendía Martínez, Jorge Coque Martínez y José Vidal García Alonso, «Las sociedades cooperativas como fórmula de desarrollo local (urbano y rural) en el marco del Comercio Justo». Ponencia presentada al XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Logroño, 16-18 de junio de 1999.



## Objetivos hacia los productores

- Objetivos de desarrollo productivo:
  - Favorecer el desarrollo endógeno e independiente, garantizando a los pequeños productores precios justos por su producción.
  - Abogar por la conclusión de acuerdos internacionales sobre la producción de las materias primas y la eliminación de las políticas proteccionistas de los países más desarrollados.
  - Promover el intercambio y la cooperación tecnológica entre el Sur y el Norte.
- Objetivos de integración económica y social:
  - Apoyar la incorporación a los procesos de producción de las capas sociales más desfavorecidas.
  - Promover y desarrollar organizaciones empresariales de funcionamiento democrático entre sus miembros.
  - Favorecer una producción que no discrimine a las mujeres, respete los derechos laborales de trabajadores y trabajadoras, y elimine la explotación infantil.
- Objetivos medioambientales y culturales:
  - Promover una producción sostenible, respetuosa con el medio ambiente, a través del impulso de la agricultura orgánica y la limitación del impacto medioambiental de la superproducción de materias primas.
  - Revalorizar las manifestaciones culturales que fortalecen la identidad y propician un adecuado diálogo intercultural.

## Objetivos hacia consumidores y consumidoras

- Objetivos de comercialización:
  - Satisfacer la demanda de bienes producidos y comercializados en condiciones dignas para productores/as y trabajadores/as.
- Objetivos de educación e información:
  - Potenciar un consumo consciente, responsable o ético que tenga en cuenta los efectos que genera a través de la cadena de producción-distribución.
  - Proporcionar información veraz y directa acerca de las condiciones de vida y de trabajo de los pequeños/as productores/as y sus comunidades.
  - Informar sobre las condiciones injustas del comercio internacional tradicional.
  - Propiciar la movilización social que promueva cambios en las políticas comerciales.

### 2.3. Breve apunte histórico

En Europa fue Oxfam Reino Unido la que, a finales de los años cincuenta, empezó a vender en sus tiendas artesanía realizada por refugiados chinos de Hong Kong. En 1964, Oxfam creó la primera organización de Comercio Justo, mientras nacían otras iniciativas similares en los Países Bajos, donde surgió la primera importadora, la Fair Trade Organization (FTO). Al mismo tiempo, diversos grupos holandeses abrían la primera tienda de Comercio Justo en Europa.

En España hubo que esperar hasta 1986, año en el que Emaús Fundación Social abrió en Donostia-San Sebastián la primera tienda de Comercio Justo en este país. Ese mismo año se creó la Cooperativa Sandino (actualmente IDEAS), la primera empresa española de Comercio Justo.

Tras varios años de un desarrollo incipiente, en 1996 se creó la Coordinadora Estatal de Comercio Justo, que en estos momentos aglutina a 32 organizaciones que trabajan en este ámbito.

### 2.4. Criterios básicos del Comercio Justo

Aunque en un capítulo posterior nos centraremos en los criterios y estándares fijados por la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT) para las organizaciones de Comercio Justo, podemos señalar una serie de criterios básicos que deben cumplir dichas organizaciones.

#### Para las organizaciones productoras

- Mantener un funcionamiento democrático en los procesos de toma de decisiones dentro de sus organizaciones.
- Producir de forma sostenible, económica, medioambiental y socialmente.
- Ofrecer a los/as trabajadores/as condiciones aceptables, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida y al desarrollo de sus comunidades.
- Respetar a las minorías y a las poblaciones indígenas, sin discriminar por razón de género.

#### Para las organizaciones del Norte

- Pagar a productores y productoras precios justos, que cubran tanto sus costes de producción como sus necesidades básicas.
- Establecer relaciones estables entre los distintos agentes participantes, basadas en el mutuo respeto y en la transparencia.
- Intentar reducir los intermediarios comerciales mediante el diseño de canales directos.
- Informar a consumidores y consumidoras acerca de la cultura, identidad y condiciones de vida de los/as productores/as.
- Denunciar el funcionamiento y el desequilibrio de las estructuras del actual comercio internacional.

## 3. ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

### 3.1. Productores

Las organizaciones productoras deben estar organizadas democráticamente, así como producir respetando el entorno natural y persiguiendo elaborar productos de calidad, siendo necesario que los hombres y las mujeres que las integran tengan iguales derechos y oportunidades.

### 3.2. Importadoras

Compran productos alimenticios y artesanía a productores desfavorecidos. Su comercio está basado en unas mejores condiciones comerciales. Se concentran en promover un acceso más fácil al mercado convencional y en reforzar las organizaciones de pequeños productores.

### 3.3. Tiendas

Venden productos de Comercio Justo y hacen campañas informativas, exposiciones, programas educativos... Trabajan a escala local, regional, nacional e internacional, ayudadas por sus correspondientes asociaciones nacionales.

### 3.4. Agrupaciones internacionales

#### IFAT

La Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT) surgió en mayo de 1989, agrupando organizaciones de comercio alternativo (ATO) de África, Asia, Australia, Europa, Japón y Norteamérica y Sudamérica. La IFAT es una coalición para promover el Comercio Justo y un foro para intercambiar información. Trata de establecer y reforzar los vínculos entre las organizaciones de artesanos/as y agricultores/as del Sur y las organizaciones de comercio alternativo del Norte.

#### EFTA

La Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA) inició su andadura en 1990. Es una asociación que engloba doce importadoras en nueve países europeos e importa productos de más de setecientas organizaciones del Sur. Se ocupa de que las importaciones de productos de Comercio Justo sean más efectivas y eficientes. También provee información a sus miembros sobre productos y productores, y sensibiliza a la ciudadanía en general a través de diferentes campañas proponiendo soluciones concretas.

#### NEWS!

NEWS! (Red de tiendas solidarias de Europa) es una red de asociaciones nacionales de tiendas de Comercio Justo que representa a más de tres mil tiendas en quince países europeos. Coordina campañas conjuntas y organiza las actividades de las tiendas de Comercio Justo.

---

También promueve la profesionalización de las asociaciones nacionales de tiendas. El objeto de NEWS! es la promoción del Comercio Justo en general y el desarrollo del movimiento de las tiendas en particular.

### **FLO Internacional**

FLO Internacional (Organización Internacional de Certificación de Comercio Justo) es una red formada por diecisiete iniciativas para el etiquetado de productos de Comercio Justo. Actualmente FLO Internacional garantiza doce productos producidos en treinta países del Sur. El sello de Comercio Justo es una garantía internacional de que los productores y los comerciantes de un determinado producto han seguido los criterios del Comercio Justo. Este sello puede ser utilizado por compañías convencionales o por organizaciones de comercio internacional.

### **FINE**

FINE está formada por FLO, IFAT, NEWS! y EFTA. Coordina los diversos trabajos que a favor del Comercio Justo llevan a cabo las citadas organizaciones. Intenta acercar posturas entre los diferentes agentes del Comercio Justo.

## 4. CRITERIOS PARA FORMAR PARTE DEL COMERCIO JUSTO

En el año 2002 la Junta General Anual de la IFAT aprobó una versión del Código de Práctica llamada «Estándares» que permite medir si la organización cumple las condiciones necesarias para trabajar dentro del Comercio Justo.<sup>2</sup> Existen nueve estándares: creación de oportunidades para personas económicamente desventajadas; transparencia y responsabilidad; construcción de capacidades; promoción del Comercio Justo; pago de un precio justo; igualdad de género; condiciones laborales; empleo de menores, y medio ambiente.

Estos estándares son los que presentamos a continuación y sobre los que, con posterioridad, realizaremos una evaluación de nuestras acciones.

### 4.1. Creación de oportunidades para personas económicamente desventajadas

Es necesario que uno de los objetivos esenciales de la organización sea la reducción de la pobreza a través del comercio. La organización apoya a los productores marginados y/o pobres, ya sean negocios independientes, familiares o asociaciones o cooperativas de productores. Pretende facilitar su paso de la pobreza y vulnerabilidad a la seguridad económica y empoderamiento.

### 4.2. Transparencia y responsabilidad

La organización es transparente en su gestión y relaciones comerciales, y trata de manera justa y con respeto a sus miembros. Desarrolla metodologías participativas a la hora de tomar decisiones y concede especial atención a la difusión de información relevante entre todos sus socios. Los canales de comunicación son abiertos en todos los niveles de la cadena.

### 4.3. Construcción de capacidades

La organización busca desarrollar las habilidades de los productores. Lleva a cabo actividades específicas que proporcionan asistencia a los productores y se compromete a mantener una continuidad en las relaciones con sus miembros. La organización también desarrolla las técnicas y habilidades de su propio personal.

### 4.4. Promoción del Comercio Justo

La organización se encarga de aumentar la conciencia y conocimiento del Comercio Justo y de la posibilidad de una mayor justicia en el comercio mundial a través del Comercio Justo. Da a conocer los objetivos y actividades del Comercio Justo en su ámbito de actuación.

### 4.5. Pago de un precio justo

Los precios se deberían establecer de manera que cubran los costes de producción y gastos generales, ofreciendo un salario justo. Precio justo significa la provisión de un salario aceptable (en su propio contexto social), acordado por los mismos productores y que proporciona una calidad de vida razonable, tomando en consideración el principio de igualdad entre hombres y mujeres.

<sup>2</sup> Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT), «Estándares para las organizaciones de Comercio Justo», 2002 (versión revisada). Disponible en <<http://www.ifat.org/downloads/monitoring/copandstds/Standards-Spanish.doc>>.



## **4.6. Igualdad de género**

La organización proporciona oportunidades para que mujeres y hombres desarrollen sus habilidades, y promueve activamente el acceso de mujeres para puestos de trabajo. Se forma a mujeres en liderazgo y gerencia y se las anima a que busquen puestos en dichas categorías. Las organizaciones que trabajan directamente con productores se aseguran de que las mujeres estén justamente valoradas y recompensadas por su contribución en la producción. Las organizaciones tienen en cuenta la salud y seguridad de mujeres embarazadas y mujeres en etapa de lactancia. En caso de negocios familiares, las mujeres participan en la toma de decisión relacionada con el uso de beneficios derivados de la producción. Se respetan las culturas y tradiciones locales y se dan pasos para evitar la discriminación basada en religión, raza, sexo, casta o edad.

## **4.7. Condiciones laborales**

La organización sigue los pasos necesarios para asegurarse de que las personas trabajan en condiciones seguras y sanas. Para aquellos productores que trabajan desde casa, la organización también busca encontrar maneras de mejorar sus hogares y lugares de trabajo.

## **4.8. Empleo de menores**

La organización y sus miembros respetan la Convención de los Derechos de la Infancia de la ONU, así como las leyes y normas sociales en el contexto local, para así asegurar que la participación de niños y niñas en los procesos de producción de artículos de Comercio Justo (en el caso de que se dé) no afecte a su bienestar, seguridad y necesidades de educación y tiempo libre. Discuten con los productores el tema de la salud mental y física de niños y niñas, así como su necesidad de acceso a la educación y el juego con otros niños y niñas.

## **4.9. Medio ambiente**

La organización maximiza el uso de los materiales provenientes de fuentes gestionadas de manera sostenible, comprando localmente los materiales siempre y cuando sea posible. Se potencia la utilización de materiales reciclados o biodegradables para el envase y el empaque. La organización promueve el uso de tecnología respetuosa con el medio ambiente así como la utilización de iniciativas de reducción de energía, y crea concienciación sobre riesgos medioambientales.

## **4.10. Impacto en el desarrollo local**

La organización de productores o productoras se vincula adecuadamente con su entorno social y participa en acciones que promueven el desarrollo territorial. Vincula su actividad a la dinámica económica local, relacionando la actividad productiva con la comercialización y el consumo local. Establece coordinaciones con otros actores sociales y políticos, participando en la formulación y ejecución de los planes de desarrollo territorial.

## 5. PASOS RECOMENDADOS PARA CREAR UNA INICIATIVA EMPRESARIAL DENTRO DEL COMERCIO JUSTO

### 5.1. Realizar una autoevaluación sobre la capacidad de la organización para entrar en la dinámica empresarial

Es fundamental, antes de empezar a desarrollar el trabajo para introducirnos en el Comercio Justo, analizar las capacidades de nuestra organización como potenciales unidades económicas. Para ello nos basaremos en las «Escalas Psicosociales para la Microempresa Rural, versión 1» elaboradas por PROMER.

Para entrar en un mercado tan concreto como es el del Comercio Justo, hemos creído conveniente adoptar esta escala que se centra en las capacidades de la organización, y no tanto en las de personas individuales.

Para poder utilizar esta herramienta se celebrarán reuniones entre las personas que van a impulsar el proyecto, en las que irán respondiendo (según una escala del 1 al 4) a las afirmaciones que aparecen en los diferentes cuestionarios. Habrá una persona externa encargada de dinamizar las reuniones y de valorar los resultados obtenidos, que elaborará un informe con las características del grupo y analizará los aspectos en los que debe incidir el trabajo con ellos.

Se trata de seis escalas (véase el anexo 1) concebidas para medir las principales características que debe tener cualquier organización que desee entrar en una dinámica empresarial, propiedades que hacen referencia al carácter emprendedor y a aspectos empresariales: autoeficacia, intereses motivacionales, necesidad de logro, locus de control interno, autoevaluación y apoyo familiar.

#### *Autoeficacia*

La persona debería tener capacidad de alcanzar las metas que se propone, resolver los problemas que vayan surgiendo y plantear soluciones creativas y alternativas a las ya intentadas. Una persona de estas características tendría confianza en sí misma y en sus capacidades, lo que le permitiría superar mejor los obstáculos tanto en el presente inmediato como en el futuro.

#### *Intereses motivacionales*

Es el conjunto de situaciones o actividades que impulsan a la persona a comprometerse o innovar en las tareas que emprende. Estos intereses deberían asociarse tanto al desarrollo de la empresa como a los proyectos que desde ésta se desee iniciar o emprender.

#### *Necesidad de logro*

Es la relación entre la motivación de logro y los fines y objetivos que hay que alcanzar para mantenerse. Analizaremos cómo se orienta la persona hacia las metas que se propone y para adquirir nuevas habilidades.

#### *Locus de control interno*

Este concepto hace referencia a la capacidad de la persona de percibir sus posibilidades futuras en función de sus acciones, sin que dependa de manera fundamental de factores externos.

#### *Autoevaluación*

La persona se evalúa constantemente, teniendo en cuenta los puntos de vista de los demás, independientemente de sus propias opiniones. Así, en función de su mejora, logra cumplir las metas u objetivos fijados.

## Apoyo familiar

El grado de apoyo que recibe de las personas de su familia le permitirá co-construir (construir con otros) alternativas de solución a los conflictos y acciones que tenga que ejecutar.

### 5.2. Realizar una autoevaluación crítica, si la organización o empresa cumple los principios base del comercio solidario, o tiene la voluntad de alcanzarlos

En la Conferencia de la IFAT de 1997, en la India, los miembros aprobaron la solicitud de directrices basadas en los estándares anteriormente aprobados, para supervisar su adhesión al Comercio Justo. Dos años más tarde, la IFAT hacía circular directrices sobre cómo hacerlo, y algunos miembros las probaron mediante la ejecución de autoevaluaciones. Basándose parcialmente en las experiencias de dichos miembros, la IFAT elaboró unas directrices para la autoevaluación de las organizaciones de Comercio Justo. Estas directrices son las que hemos utilizado de base para realizar el cuestionario que presentamos en este apartado.

Para desarrollar este proceso deberemos, en primer lugar, nombrar a alguien de la organización para que lo lidere. Además, recopilaremos la documentación interna de la organización referente a las actuaciones que puedan estar relacionadas con el cumplimiento de los criterios del Comercio Justo.

Debemos organizar diversas actividades con las personas que van a participar en el proceso de evaluación, recogiendo por escrito y compartiendo los resultados y estableciendo metas para el futuro.

Trabajaremos cada uno de los nueve estándares anteriormente señalados con un cuestionario que nos permita saber la situación actual de nuestra organización y que además nos proporcionará pautas a la hora de cumplir los criterios del Comercio Justo.

#### 1. Creación de oportunidades para personas económicamente desventajadas

El propósito de la organización debe ser trabajar para el beneficio de los productores desventajados. Ha de mantener un directorio de productores, intermediarios e importadores con los que trabaja. Además, es necesario un plan de desarrollo que resalte lo que se hace directa o indirectamente para la promoción del desarrollo sostenible de los productores.

#### Creación de oportunidades para personas económicamente desventajadas

Pregunta	Sí	No
¿Tenéis una declaración de vuestra misión?		
¿Incluye el objetivo de la reducción de la pobreza a través del comercio?		
¿Guardáis información sobre quiénes son los productores de vuestros productos?		
¿Quiénes son los productores? (•) <ul style="list-style-type: none"><li>• Productores individuales</li><li>• Cooperativa</li><li>• Grupos comunitarios</li><li>• Empresas</li></ul>		
¿Tenéis un plan de acción que apoye la reducción de la pobreza a través del comercio?		

## 2. Transparencia y responsabilidad

Es necesario que los/as productores/as y empleados/as tengan conciencia de la misión de la organización. Para ello se celebrarán reuniones de manera regular en las que se tratarán los temas económicos y sociales relacionados con los negocios y el bienestar de los productores y otros empleados, habiendo distribuido la información necesaria (incluidas las cuentas anuales) con suficiente antelación.

También deberán conservar documentos de pago, ya sean salarios, precios o pedidos, a los productores e intermediarios, importadores y empleados. La información escrita estará disponible de manera auditada o auditable, de manera que cubra: 1) pagos a los productores, empleados y proveedores; 2) sistemas de prefinanciación recibidos o efectuados; y 3) beneficios sociales pagados por la organización, en caso de que los haya.

### Transparencia y responsabilidad

Pregunta	Sí	No
¿Producís informes contables/financieros o auditorías anuales?		
¿Producís informes anuales detallando las actividades de la organización (aparte de los informes financieros)?		
¿Quién recibe una copia de vuestro informe anual? (•) <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta</li> <li>• El personal</li> <li>• Los productores</li> <li>• Los clientes</li> <li>• Los donantes</li> </ul>		
¿Tenéis información sobre los precios pagados a los productores en los últimos dos años?		
¿Sabéis los productores cuáles son vuestros precios de venta y cómo los fijáis?		
¿Lleváis a cabo reuniones con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vuestros empleados?</li> <li>• los productores a quienes compráis?</li> </ul>		
¿Cuántas reuniones habéis tenido con vuestro personal en los últimos 2 años?		
¿Cuántas reuniones habéis tenido con los productores en los últimos 2 años?		
¿Guardáis copia de las notas tomadas durante las reuniones?		

## 3. Construcción de capacidades

La organización pretende desarrollar las habilidades y capacidades de sus miembros y organizaciones asociadas. Esto se logra de diferentes maneras según las circunstancias locales (por ejemplo, talleres de actividades, cursos, visitas, intercambios de información).

En el caso del producto/precio, se deberá potenciar el desarrollo de nuevos productos o diseños, diversificando la producción. Debe informarse a los productores de las tendencias del mercado.

Como aspecto fundamental está el que los ingresos provengan de sus propias actividades comerciales (y no de donaciones), administrando y llevando la gerencia los propios miembros y asociados cuando sea necesario para el negocio.

### Construcción de capacidades

Pregunta	Sí	No
¿Visitáis a vuestros asociados?		
¿Cuál es la naturaleza de dichas visitas?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar información de mercado</li> <li>• Proporcionar talleres</li> <li>• Desarrollar nuevos productos</li> <li>• Identificar productos</li> <li>• Marketing</li> <li>• Otros (por favor, especificadlos)</li> </ul>		
¿A cuántos asociados habéis visitado en los últimos dos años?		
¿Cuántos de ellos fueron visitados más de una vez en los últimos dos años?		
¿Habéis proporcionado capacitación a los productores?		
¿Habéis proporcionado capacitación al personal?		
¿Proporcionáis cualquier tipo de información sobre mercado o diseño a vuestros asociados?		

### 4. Promoción del Comercio Justo

La organización lleva a cabo actividades específicas con el fin de promover el concepto, valores y prácticas del Comercio Justo.

Pregunta	Porcentaje o cantidad
¿Cuáles han sido las ventas totales brutas en el último año?	
¿Cuál ha sido la proporción de las ventas brutas a organizaciones de Comercio Justo en los últimos dos años?	
¿Cuánto se ha incrementado el total de ventas brutas en comparación con el período anterior?	
¿Cuántos de vuestros clientes trabajan en Comercio Justo?	
¿Qué porcentaje de vuestras ventas son a organizaciones de Comercio Justo?	
¿Ha crecido o disminuido desde el año pasado?	
¿Lleváis a cabo actividades de promoción del Comercio Justo?	
¿Producís publicaciones que promuevan el Comercio Justo?	
¿Habéis asistido a ferias de Comercio Justo o convencional (locales o nacionales) en los últimos dos años?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locales</li> <li>• Nacionales</li> </ul>	



### 5. Pago de un precio justo

La organización debe facilitar adelantos a sus productores, pagando en los tiempos acordados con sus proveedores.

La organización paga salarios aceptables que tienen en cuenta las necesidades del productor y su familia, tales como salud y educación, ofreciendo y documentando un pago justo e igualitario para hombres y mujeres.

Se da asistencia a los productores sobre cómo calcular los costes de producción, así como los precios de mercado de productos similares a los suyos.

#### Pago de un precio justo

Pregunta	Sí	No
¿Da vuestra organización adelantos a los productores?		
¿Los pagos se hacen durante el tiempo acordado con los proveedores?		
¿Ofrece (y documenta) vuestra organización salarios justos e igualitarios para hombres y mujeres?		
¿Ofrece vuestra organización salarios teniendo en cuenta las necesidades de la familia del productor, tales como la salud y la educación?		
¿Asistís a los productores a la hora de calcular sus costes de producción y sobre cómo éstos podrían reducirse cuando fuera posible?		
¿Reciben vuestros productores información sobre los precios de mercado de productos similares a los que ellos producen?		

### 6. Igualdad de género

Las mujeres deben participar en la organización y sus actividades, teniendo acceso al mismo tipo de trabajo que los hombres y recibiendo el mismo salario cuando realizan el mismo trabajo o un trabajo de igual valor.

La organización cuenta con un fondo para circunstancias especiales de las mujeres (maternidad, enfermedad, etc.). Apoya redes de mujeres y de educación, facilitando educación sobre violencia doméstica y la participación masculina en las tareas del hogar.

#### Igualdad de género

Pregunta	Sí	No
¿Participan las mujeres completamente en la organización y sus actividades?		
¿Se les permite progresar según sus habilidades?		
¿Tienen los hombres y mujeres acceso igualitario al mismo tipo de trabajo?		
¿Paga vuestra organización el mismo salario a hombres y mujeres en caso de realizarse el mismo trabajo?		
¿Cuenta vuestra organización con un fondo a disposición de mujeres en situaciones especiales (por ejemplo, maternidad, enfermedad, etc.)?		
¿Proporciona vuestra organización oportunidades para que la comunidad discuta las condiciones laborales de los hombres y mujeres cuando se vean afectados?		
¿Existen redes de mujeres apoyadas por vuestra organización?		
¿Proporciona vuestra organización educación sobre la violencia doméstica y la contribución masculina en las tareas del hogar?		

## 7. Condiciones laborales

La organización se tiene que ajustar a las leyes nacionales sobre el trabajo, asigna un porcentaje de los beneficios a la mejora de las condiciones de trabajo de los productores y fomenta las actividades que llevan al desarrollo de equipos de producción y trabajo.

### Condiciones laborales

Pregunta	Sí	No
¿Se ajustan vuestras condiciones a las leyes nacionales del trabajo?		
¿Asigna vuestra organización un porcentaje de los beneficios para la mejora de las condiciones de vuestros productores?		
¿Fomenta vuestra organización la realización de actividades que lleven al desarrollo de equipos de producción y trabajo?		
¿Hay niños involucrados en el proceso de producción?		

## 8. Empleo de menores

La organización debe informar sobre la participación de menores en el proceso de producción, así como del tiempo que los niños y niñas dedican a educación, recreo y trabajo.

### Empleo de menores

Pregunta	Sí	No
Tiempo		
¿Hay niños involucrados en el proceso de producción?		
¿Controláis el tiempo que los niños dedican a:		
• educación?		
• recreo?		
• trabajo?		

## 9. Medio ambiente

La organización debe utilizar materias primas de fuentes sostenibles, empleando materiales biodegradables o reciclados siempre que sea posible. Además, ha de haber un presupuesto destinado a la educación medioambiental y la concienciación ciudadana.

## Medio ambiente

Pregunta	%	Sí	No
¿Utiliza vuestra organización materias primas de fuentes sostenibles?			
Si la respuesta es afirmativa, ¿qué porcentaje de los productos comprados o desarrollados provienen de materias primas de fuentes sostenibles?			
¿Provienen algunas de las materias primas de especies en vías de extinción?			
¿Se obtienen las materias primas de fuentes locales?			
¿Utilizáis materiales reciclados o biodegradables en el embalaje, publicaciones y otros materiales promocionales?			
De vuestro material desechable, ¿qué porcentaje es: <ul style="list-style-type: none"> <li>• reutilizado?</li> <li>• reciclado?</li> <li>• desperdiciado?</li> </ul>			
¿Qué porcentaje de materia prima se desperdicia en la producción?			
¿Qué porcentaje de uso de energía alternativa existe?			
¿Qué porcentaje de vuestros productos se transporta por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aire?</li> <li>• mar?</li> <li>• tierra?</li> </ul>			
¿Disponéis de un presupuesto destinado a la educación medioambiental y la concienciación ciudadana?			

Las preguntas incluidas en cada uno de los cuestionarios, sugeridas en su mayoría por los miembros de la IFAT a partir de su experiencia, intentan impartir cierta estandarización válida para cualquier tipo de organización de Comercio Justo. Habrá muchas preguntas que os puedan sorprender, pero estamos seguros de que todas os harán pensar en las posibilidades que tenéis como organización. Es importante que tengáis en cuenta que este cuestionario os servirá de guía a la hora de analizar vuestro comportamiento en relación con los criterios de Comercio Justo, así que debéis tenerlo presente siempre a la hora de tomar las decisiones estratégicas.

Después de responder a los diversos cuestionarios, realizaremos una discusión sobre los resultados obtenidos en los estándares, en la que deberán participar los miembros de las organizaciones. Estas discusiones pueden llegar a constituir una parte muy valiosa de vuestra autoevaluación. Se recomienda formar grupos compuestos por los implicados/interesados de seis a ocho personas. Dicho grupo debería incluir:

- 1 miembro de la junta.
- 1 gerente.
- 2 voluntarios o empleados.
- 2 o más representantes de productores o de clientes.
- Otros.

En el día de la discusión se deberá:

- Describir el propósito del día a los participantes. Por ejemplo: «La razón de la reunión es averiguar cómo vamos progresando en relación con los “Estándares para las organizaciones de Comercio Justo” y en cuanto a nuestras metas».
- Permitir tiempo a todos los asistentes para que se lean la lista de preguntas.
- Discutir la actuación de vuestra organización según los estándares e indicadores.

Toda la información que obtengáis en las reuniones os servirá a la hora de ver el cumplimiento de los criterios de Comercio Justo y el avance o retroceso experimentado en los mismos.

Con toda la información recogida hasta el momento (cuestionario y debates) evaluaremos el nivel alcanzado por la organización en cada criterio. Puntuaremos según los estándares marcando • en la columna apropiada. Los estándares que todavía necesitan trabajo os llevarán a vuestros objetivos.

<b>Estándares</b>	<b>No se ajusta</b>	<b>Acaba de empezarse</b>	<b>A medio camino</b>	<b>Casi conseguido</b>	<b>Conseguido</b>	<b>Act.sugeridas para la mejora</b>
Creación de oportunidades para personas económicamente desventajadas						
Transparencia y responsabilidad						
Construcción de capacidades						
Promoción del Comercio Justo						
Pago de un precio justo						
Igualdad de género						
Condiciones laborales						
Empleo de menores						
Medio ambiente						

## 6. IDENTIFICACIÓN DE IDEAS PARA UN NEGOCIO

Es en estos momentos cuando debemos empezar a definir el tipo de producto o productos que queremos fabricar y distribuir dentro del Comercio Justo.

Para poder identificar las distintas ideas que pueden tener las personas que forman parte de la organización existen diversas metodologías. Nosotros utilizaremos la técnica de grupo nominal, al considerar que está especialmente indicada para la generación de ideas y su evaluación con el propósito de establecer prioridades.

Los principios básicos de esta metodología son los siguientes:

- *Lluvia de ideas o brainstorming.* Asignaremos un tiempo exclusivamente a la generación de ideas, durante el cual está prohibido evaluar: lo único que hay que hacer con las ideas es anotarlas. Lo mejor es acumular el máximo de ideas, constituyendo una masa más rica para la evaluación y selección.
- *Nivelación de la participación.* Es necesario que la persona que ejerce de facilitador nivele la participación de las diversas personas que estén en la reunión, evitando que la reunión sea monopolizada por una o dos personas.

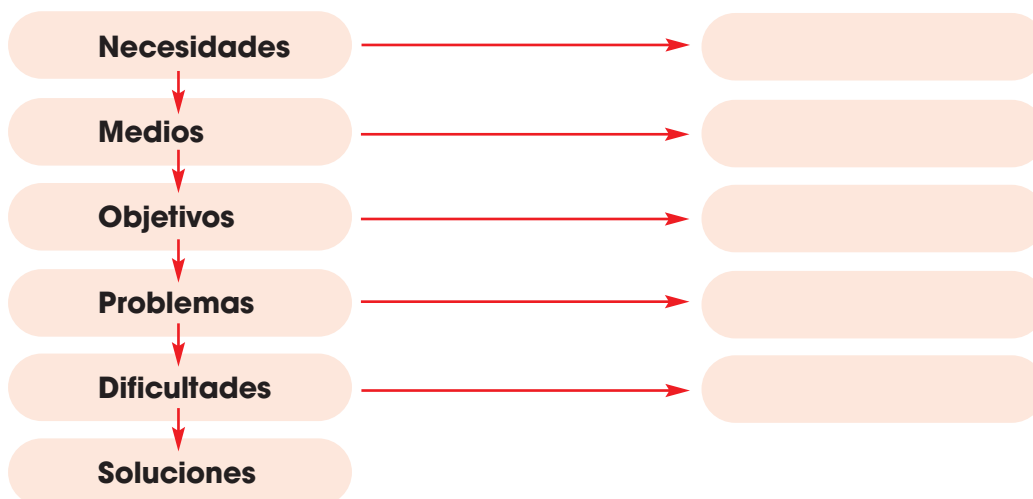
Vamos a ir definiendo los pasos que hay que dar hasta lograr identificar la idea que el grupo considera como más factible de impulsar.<sup>5</sup>

### 6.1. Definición de la idea general

Debe corresponderse con el objetivo de la reunión. En este caso se trataría de definir qué tipo de productos podemos fabricar para obtener recursos económicos que nos permitan conseguir la autosostenibilidad del proyecto.

**Necesitamos generar recursos económicos para conseguir la autosostenibilidad del proyecto**

Analizaremos las

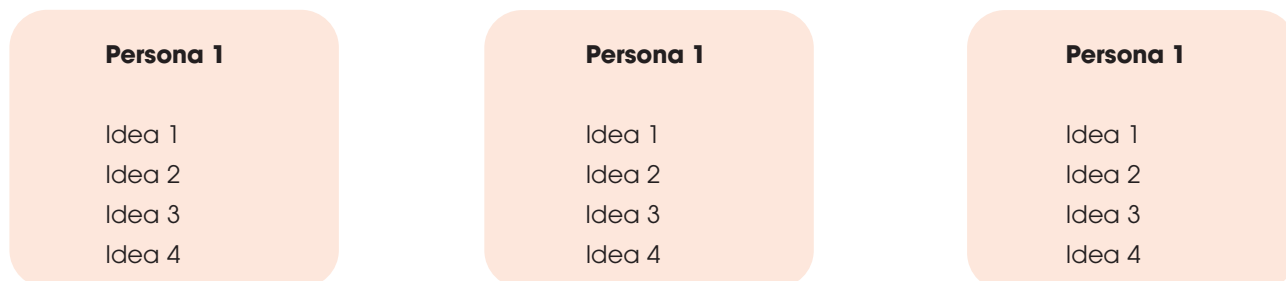


<sup>5</sup> Domingo Asún y Pablo Tapia, Manual de creatividad para las microempresas rurales, Santiago de Chile, PROMER (Programa de apoyo a la microempresa rural de América Latina y el Caribe), 2001.



## 6.2. Creación individual

Cada participante, actuando individualmente, registra en una hoja las ideas que representan sus respuestas a la pregunta planteada. Es importante que las ideas se puedan escribir de forma sintética y precisa.



## 6.3. Rondas entre las personas participantes

Cada persona dice las ideas que ha anotado así como todas aquellas que se le ocurran a partir de las ideas que vayan surgiendo. Todas las ideas se anotan en un papelógrafo, quedando a la vista de todas las personas que participan en la reunión, lográndose así una especie de memoria visual que evite las reiteraciones. Además, el registro de las ideas nos permite volver a ellas en un momento posterior.

Al estar expuestas las ideas, se consigue que éstas pasen a ser propiedad del grupo. Asimismo, el proceso posterior hace que el grupo sienta que las conclusiones son del grupo y no de alguna persona en particular. Todas las propuestas son admitidas, ninguna idea debe ser desecharse sin la aprobación explícita de quien la ha formulado.



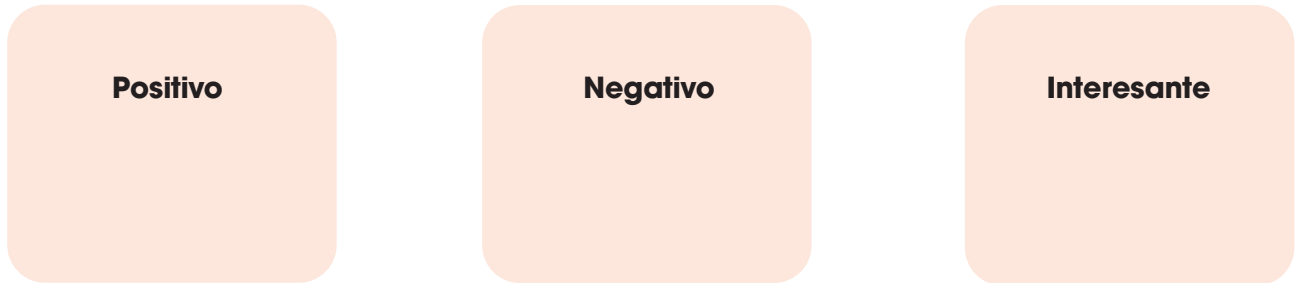
## 6.4. Clarificación y depuración de ideas

Se establece un pequeño debate para clarificar las ideas identificadas y para mejorar los enunciados y eliminar duplicaciones.



## 6.5. Análisis de cada propuesta

Después de haber establecido todas las ideas sobre las que se debatirá, dejaremos que cada persona realice un análisis individual de cada idea. Para cada idea puede rellenar los siguientes cuadros, que le facilitarán la tarea a la hora de aportar sus propuestas a la reunión.



## 6.6. Discusión abierta

En este paso cada participante expondrá sus pros y contras sobre las ideas que aparecen recogidas. A lo largo de este proceso se van definiendo claramente unas pocas ideas en las que se profundiza más y entre las que habrá que elegir, finalmente. Una consecuencia de este proceso es la despersonalización de las ideas, en el sentido de que por medio de esta discusión todas las ideas dejan de ser de la persona que la propuso y pasan a ser del grupo.

## 6.7. Elección de propuestas a impulsar

Después de estos pasos ya sólo nos queda elegir la propuesta que el grupo ve más viable, y explicitarla para que todas las personas participantes la asuman y la hagan propia, colaborando en su impulso.

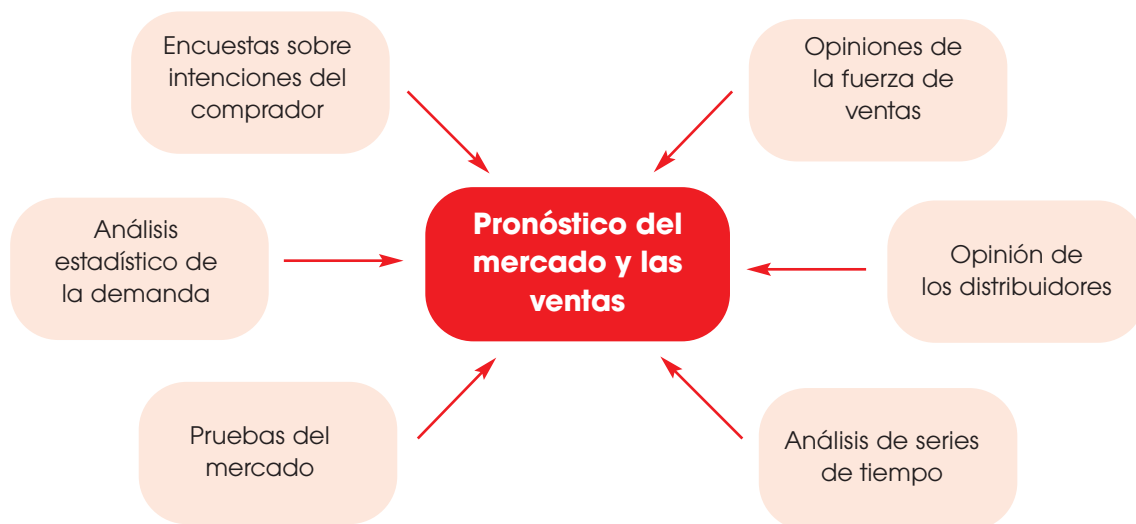
## 7. EL MERCADO

Tras definir los productos que fabricaremos, es necesario analizar el mercado al cual los vamos a dirigir. En este caso nos centraremos en el mercado de Comercio Justo, que es el que nos interesa en esta guía. Para ello estudiaremos los puntos que se detallan a continuación.

### 7.1. Estudio de mercado

Con el estudio de mercado conseguiremos conocer cuál es la demanda del mercado para nuestros productos, definiendo la demanda de mercado como el volumen total de compras que será adquirido por un grupo de consumidores definidos, en un área geográfica determinada y durante un período de tiempo dado.

Al centrarnos en el mercado del Comercio Justo, es fundamental que la organización de productores y la de Comercio Justo trabajen conjuntamente de cara a definir lo máximo posible los productos sobre los que realizar el análisis, así como el mercado al cual nos dirigiremos.



Se suele seguir un proceso en tres etapas: en la primera realizaremos una previsión económica referida al entorno geográfico correspondiente al mercado objetivo; en segundo lugar, haremos una previsión sobre el mercado concreto, y por último, un pronóstico de ventas para la empresa.

**1. Previsión económica general.** Basándonos en previsiones oficiales de organismos públicos, analizaremos cuál va a ser la evolución de la economía y del consumo. Tendremos en cuenta aspectos tales como la inflación, el desempleo, el tipo de interés, la capacidad de ahorro, etc.

**2. Previsión sobre el mercado del Comercio Justo.** Con el análisis de las ventas de los últimos años (análisis de series de tiempo) lograremos saber la posible evolución del mercado del Comercio Justo, si es un mercado estable, en crecimiento o en recesión. Esto nos ayudará a fijar su demanda futura y, por tanto, a realizar una previsión de las ventas más exacta.

**3. Pronóstico de ventas para la empresa.** Una vez efectuada la previsión económica general y la del mercado del Comercio Justo, analizaremos la demanda de los productos, utilizando para ello diversas fuentes de información:

- La opinión de nuestra fuerza de ventas de la empresa distribuidora: son las personas que mejor conocen el mercado y, por lo tanto, nos indicarán cómo van a ser percibidos los productos.

- La opinión de las tiendas de Comercio Justo: se seleccionará un número de tiendas determinado a las que se enviarán las muestras para que realicen una estimación de las ventas de esos productos. A partir de ese dato, y si las tiendas están bien seleccionadas, podremos sacar una previsión de las ventas totales en las tiendas de Comercio Justo.
- Encuestas para conocer la opinión del consumidor final: se pueden hacer encuestas, individuales o grupales, a clientes de tiendas de Comercio Justo en las que valoren las muestras de los productos elaborados por la organización productora. Nos servirán para analizar la percepción del producto por parte de los compradores finales y así poder calcular el porcentaje de mercado de ese tipo de producto que puede llegar a cubrir el productor.

## 7.2. Relación entre organizaciones de Comercio Justo

A la hora de llegar al mercado de Comercio Justo, no basta con tener un producto, cumplir los requisitos del Comercio Justo y enviar la información a las importadoras que trabajan en este mercado.

Las organizaciones importadoras de Comercio Justo trabajan con organizaciones del Sur de una manera estable y a largo plazo, por lo que es necesario que se establezca un vínculo entre la organización productora y la organización del Norte que se encargará de la importación y distribución en el mercado final.

Para que este proceso sea estable y consiga aprovechar todas las potencialidades de la organización de productores se debe basar en el trabajo conjunto y en el desarrollo de estrategias compartidas entre la organización de productores, la ONGD que trabaja con ella y la organización de Comercio Justo que se dedicará a la importación y distribución de los productos fabricados.

Vamos a intentar explicar de una manera gráfica los diversos aspectos en los que trabajan las distintas organizaciones que cooperan en este programa y la relación que se establece entre las tres.

Organización productora	Organización local	Organización de Comercio Justo
Implantación del manual.	Implantación del manual.	Implantación del manual.
Definición de necesidades para la producción.	Asesoramiento para cubrir las necesidades detectadas.	Asesoramiento para cubrir las necesidades detectadas.
Realización de muestras.	Realización de estudio de mercado en el entorno local.	Realización de estudio de mercado en el Comercio Justo.
Establecimiento del plan de producción.	Establecimiento del plan de producción.	Establecimiento del plan de producción.
Establecimiento del plan de viabilidad.	Establecimiento del plan de viabilidad.	Establecimiento del plan de viabilidad.
Realización de la producción. Control de calidad.	Control de calidad. Establecimiento del canal de distribución en el mercado local.	Establecimiento del canal de distribución en el Comercio Justo.
Análisis de la experiencia.	Análisis de la experiencia.	Análisis de la experiencia.
Detección de nuevas necesidades de gestión.	Asesoramiento para cubrir las necesidades detectadas.	Asesoramiento para cubrir las necesidades detectadas.
Evaluación del proceso y del impacto generado en la comunidad por su entrada en el Comercio Justo.	Evaluación del proceso y del impacto generado en la comunidad por su entrada en el Comercio Justo.	Evaluación del proceso y del impacto generado en la comunidad por su entrada en el Comercio Justo.
Apropiación del proceso.	Seguimiento.	Asesoramiento producto-mercado.

Como se puede ver, es necesario que las tres organizaciones trabajen de manera conjunta para poder lograr una estabilidad en el trabajo futuro.

## 8. EL PRODUCTO

Debemos definir claramente el producto o productos que vamos a fabricar y a vender, para lo cual analizaremos todos sus aspectos y estableceremos estrategias en cuanto al producto, el precio, la promoción y la distribución.

### 8.1. El producto

El producto no es solamente aquel bien u objeto que vamos a vender; se define también en función del comprador, dado que es el conjunto de atributos físicos y psicológicos que el comprador atribuye al objeto que va a comprar.

El bien que ofrecemos en el mercado debemos analizarlo en tres niveles diferentes:

- **El bien genérico:** es la versión más básica que existe del bien, y hace referencia a sus aspectos físicos y a los beneficios que puede brindar al comprador. Por ejemplo, una figura es un elemento decorativo que compramos como adorno.
- **El bien esperado:** es el conjunto de atributos y condiciones de un bien que espera el comprador normal, y que va más allá de lo genérico. Por ejemplo, la figura tiene información del productor y una simbología explicada en una etiqueta atada a la misma.
- **El bien complementario:** es el conjunto de beneficios adicionales que distinguen al bien o servicio del de otros competidores. Por ejemplo, la figura está fabricada por una organización de Comercio Justo.

Es necesario analizar el producto desde las tres perspectivas, porque para el comprador todas ellas tienen gran importancia.

### 8.2. El precio

La fijación del precio es fundamental en cualquier empresa que tiene que establecerlo por primera vez. Debemos tener en cuenta que no existe un solo precio para un mismo bien, sino que, debido a la gran cantidad de empresas existentes actualmente, son muchos los precios que se establecen para un mismo bien. A continuación explicaremos las diversas políticas de fijación de precios.

#### a) *Precios con orientación al costo*

Éste es el precio más bajo al que se puede vender el producto. Se fija añadiendo al costo unitario de cada producto (en el siguiente capítulo explicamos cómo calcularlo) una ganancia. El procedimiento para fijar el precio consiste en dos etapas:

- Cálculo del costo de producción por unidad, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{CMT} = \text{CMV} + \text{CFT} / \text{Q}$$

Donde:

CMT = Costo total por unidad  
 CMV = Costo variable por unidad  
 CFT = Costo fijo total  
 Q = Cantidad de producto vendido

- Cálculo del precio de venta incluyendo el porcentaje de recargo que se desea aplicar, según la siguiente fórmula:

$$\text{Pp} = \text{CMT} / (1 - \text{Mp})$$

Donde:

Pp = Precio de venta a nivel de productor  
 CMT = Costo total por unidad  
 Mp = Margen de ganancia del productor como porcentaje del precio al productor

b) *Precios con orientación al valor percibido por los compradores*

La empresa pone el precio de venta a partir del valor percibido por el comprador. La empresa usa el resto de las variables del producto para crear el valor que perciben los compradores y establece un precio acorde con el valor percibido. Si la empresa cobra una cantidad más alta que el valor percibido por los compradores, las ventas serán escasas; si cobra una cantidad más baja, recibirá un ingreso menor que el correspondiente al valor percibido por los compradores.

También se suele utilizar este valor como una medida para saber si el precio establecido en función de los costes se corresponde con el valor percibido, ya que si fuera más alto, esto indicaría que nuestro producto no tiene posibilidad de hacerse un hueco en el mercado.

c) *Precios con orientación a la competencia*

En este caso la empresa se basa principalmente en los precios de las empresas competidoras, prestando menos atención a sus propios costos o a la demanda de los compradores. Las empresas que aplican este método tienen que informarse del precio y calidad de los productos de la competencia. Si la oferta de la empresa es similar en calidad a la de sus competidores, fijará un precio cercano al de ellos. Si la calidad es menor, deberá fijar un precio menor o perderá ventas y mercado.

---

También podemos utilizar este método para analizar nuestra situación con respecto a la competencia, dado que si nuestros precios (para una calidad similar) son mayores que los de productos similares, en un corto plazo de tiempo nos veremos expulsados del mercado por la competencia.

Es fundamental que las diversas organizaciones participantes en el proyecto se coordinen para que la información obtenida en el estudio de mercado pueda emplearse a la hora de fijar el precio o precios (uno para el mercado local y otro para el de Comercio Justo).

Generalmente utilizaremos el método del cálculo del precio en función de los costos que tengamos, dado que es el método común en el Comercio Justo. Los otros dos métodos nos pueden dar información muy importante sobre nuestros costes y procesos productivos en relación con el mercado y la competencia.

### **8.3. La promoción**

Una vez que el producto está listo para la venta, la empresa debe buscar vías efectivas para darlo a conocer en el mercado. En el mercado del Comercio Justo es fácil llegar a saber cuáles son las principales empresas importadoras existentes, pero, tal y como indicamos en el capítulo anterior, es importante que haya una estrategia conjunta entre productor e importador para llegar al consumidor final, según la cual se le informe de las ventajas de nuestro producto.

La promoción tiene varias funciones:

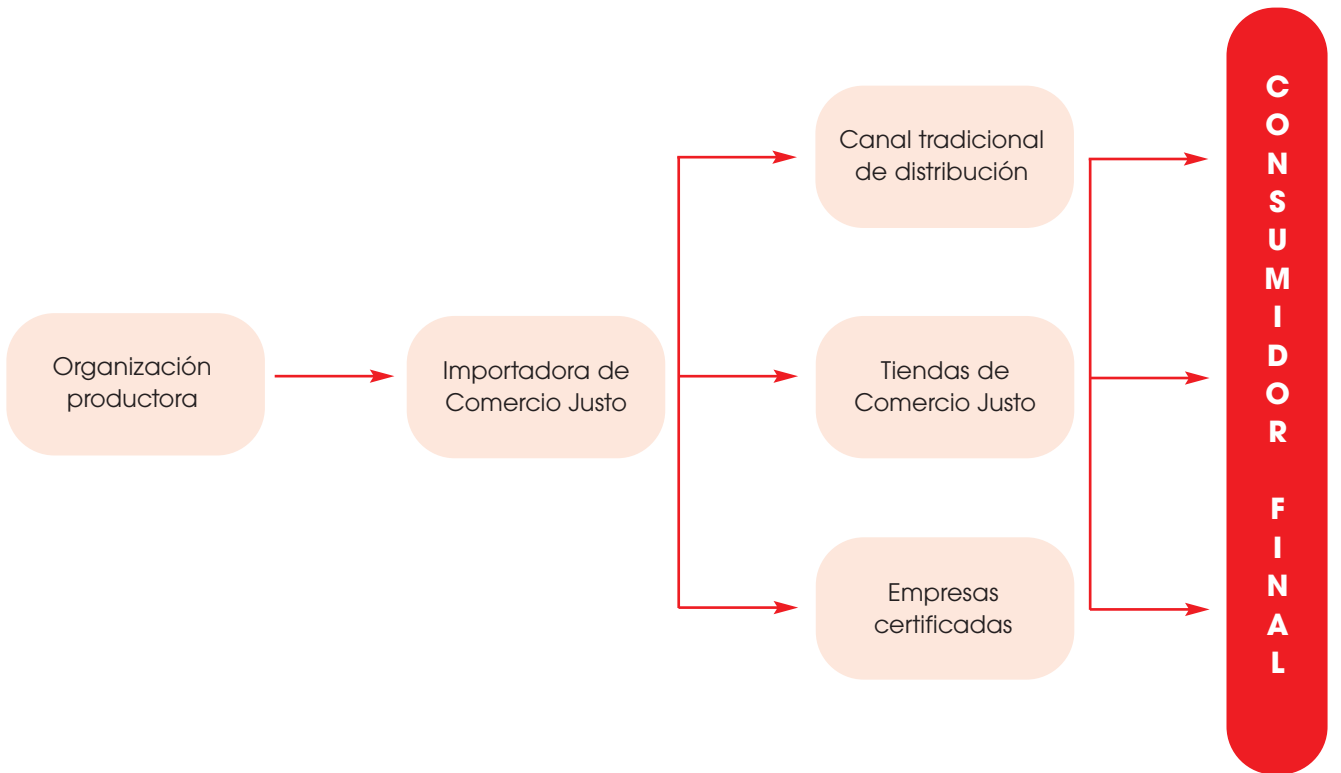
- Informar a los consumidores finales de los beneficios del producto.
- Crear una imagen del producto y de la empresa.
- Hacer el producto reconocido.
- Incrementar el consumo del producto.
- Aumentar las ventas del producto.

La promoción es un proceso de comunicación, por lo que la empresa debe determinar qué es lo que deseamos comunicar a los consumidores finales para convencerles de que compren nuestro producto. Es fundamental poder dar al consumidor final información de la organización y del producto, ya que así lograremos incrementar el valor del producto, mejorando la percepción que el consumidor tiene del mismo.

### **8.4. La distribución**

Los canales de distribución son las rutas que utiliza el productor para que su producto llegue al consumidor final. En el caso del Comercio Justo la ruta que se sigue es corta, pues está compuesta por la organización productora, la organización importadora, las tiendas de Comercio Justo y el consumidor final.





Al ser una ruta corta, debemos cuidar la relación entre la organización productora y la importadora, con vistas a que esta última transmita la mejor imagen posible de los productores y, por tanto, de los productos que fabricamos.

## 9. PLAN DE PRODUCCIÓN

Vamos a ir especificando los diversos aspectos del plan de producción.

### 9.1. Área de producción

Para poder establecer el plan de producción deberemos, en primer lugar, analizar con detalle el proceso de producción, para lo cual:

- Describiremos las actividades requeridas para producir el bien.
- Organizaremos las actividades de manera secuencial.
- Estableceremos los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad.
- Analizaremos la maquinaria que utilizaremos y los materiales necesarios para la producción.

Actividad	Orden de realización	Tiempo de realización	Maquinaria a utilizar

Con esta información básica podremos ir avanzando en los siguientes apartados del plan de producción.

### 9.2. Requerimiento de equipos e infraestructura

Antes de iniciar el negocio debemos evaluar las necesidades reales de infraestructuras y equipos que requiere el desarrollo del producto que vamos a fabricar. Los aspectos que hay que analizar son los siguientes:

- Terrenos, locales y oficinas.
- Maquinarias y herramientas.
- Instalaciones.
- Elementos de transporte.
- Equipos para el proceso de información y aplicaciones informáticas.
- Mobiliario.

En cada uno de los aspectos mencionados consideraremos la producción inicial que esperamos alcanzar y el desarrollo que esperamos obtener.

### 9.3. Capacidad de producción

Debemos tener en cuenta que la empresa ha de tener la capacidad de responder a la demanda proyectada para su mercado actual y para el mercado potencial. Para ello analizaremos:

- Los tiempos con los que cuentan las personas participantes.
- La capacidad de producción de las personas y la maquinaria.
- Las restricciones del sistema de producción.
- Los procesos necesarios para incrementar la producción.
- La capacidad de la estructura actual para hacer frente a la demanda futura.

Todos estos datos son esenciales para establecer las necesidades de incorporación futura de más personas o de nueva maquinaria.

#### 9.4. Materias primas y elección de proveedores

Para poder definir las materias primas necesarias, así como seleccionar los proveedores, es preciso tener información exacta sobre la manera en que está elaborado el producto. Debemos hacer una lista de los componentes necesarios para su fabricación, que anotaremos en un cuadro como el siguiente.

Material	Cantidad	Peso	Unidades a producir	Total a comprar

Como podemos observar, una vez elaborado el plan de producción podremos incluir las unidades que se van a producir y por tanto podremos saber cuál es el total de las unidades que hay que comprar para un determinado período de tiempo.

Es fundamental seleccionar los proveedores más adecuados, ya que de las materias que utilicemos dependerá, en gran medida, la calidad final y el coste del producto fabricado. Por ello, es importante estudiar el mercado de proveedores antes de decidimos a trabajar con alguno de ellos. Podemos confeccionar un cuadro de referencias de proveedores donde tengamos toda la información sistematizada para poder tomar las decisiones más adecuadas en todo momento.

Proveedor	Productos	Precios	Calidad	Cumplimiento criterios Comercio Justo	Condiciones pago	Plazos entrega

Antes de hacer cualquier compra importante se realizará un nuevo análisis de los proveedores, incidiendo en el aspecto del cumplimiento de criterios del Comercio Justo en relación con la utilización de materias primas.

---

## 9.5. La distribución física de la empresa

El conseguir una adecuada distribución física de los diferentes procesos de una empresa es de gran importancia, dado que lograremos unas condiciones buenas de trabajo y de seguridad y bienestar para los trabajadores y trabajadoras.

A la hora de pensar en la distribución tendremos que tener en cuenta las necesidades de todo el negocio, no sólo de la producción, para lo cual analizaremos:

- Las distancias de recorrido: buscaremos siempre minimizar el manejo de los materiales.
- La utilización de todo el espacio: debe considerarse la utilización vertical del espacio.
- La flexibilidad: intentaremos que la distribución se adecue fácilmente a nuevas necesidades.
- El proceso productivo definido: la disposición de la maquinaria, los equipos y las oficinas dependerán del proceso de elaboración del producto.

Las necesidades de distribución física de la empresa pueden modificarse con la adquisición de nueva maquinaria o con la producción de nuevos productos, por lo que siempre que se dé esta situación volveremos a analizar la distribución física para adecuarla a las nuevas necesidades.

## 9.6. Plan de producción

Nos ayudará a ordenar la producción de acuerdo con las variables del mercado, especialmente la demanda, la provisión de materiales y sus características. Para ello:

- Tendremos en cuenta los plazos de entrega de los materiales y el tiempo de producción de los bienes.
- Analizaremos las principales restricciones o dificultades en cada fase de la producción, viendo cómo inciden en ésta.
- Desarrollaremos el plan de producción, en función de la demanda y las restricciones identificadas, para poder cumplir en calidad y cantidad con los clientes.
- Dotaremos de flexibilidad al plan para poder responder a pedidos no programados, sin confundirla con la improvisación.

## 9.7. Plan de recursos humanos

El primer paso que debemos dar es definir las capacidades personales que requiere el nuevo negocio, considerando los siguientes aspectos:

- La experiencia que tengan en la realización de las actividades que vamos a realizar.
- La competencia técnica.
- Las características personales: tipo de perfil humano compatible con otras personas y con la empresa.

Después tendremos que definir los recursos humanos necesarios en la empresa, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Analizaremos también los costes que nos va a suponer el personal. Para ello es preciso:

- Realizar un inventario de las funciones principales que se deben desempeñar en el negocio y de las capacidades necesarias para cada función.
- Definir los puestos que deben ser cubiertos por personal de la empresa y los que pueden ser atendidos por servicios de terceros.
- Evaluar los costes que suponen los recursos humanos.
- Considerar la capacitación del personal.

A continuación incluimos un cuadro de necesidades de personal.

Puesto	Habilidades	Vinculación	Número	Remuneración

Una vez que hayamos establecido las necesidades de personal que tenemos, veremos si las personas que forman parte del proyecto, con sus capacidades actuales, permiten cubrir dichas necesidades; si no es así, decidiremos cómo cubrir esas necesidades no resueltas, mediante la formación de las personas que forman parte del proyecto o mediante la entrada en el proyecto de nuevas personas.

En este tema concreto se podrá contar con la aportación del resto de las organizaciones que están trabajando conjuntamente con nosotros, que podrán cedernos a personas de sus organizaciones durante un tiempo para cubrir esas necesidades detectadas.

## 10. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Hasta ahora hemos visto los diferentes aspectos necesarios para poder desarrollar las actuaciones dentro de la empresa. En este capítulo vamos a dedicar los esfuerzos a analizar, de una manera sencilla, la parte económica de la idea de negocio que tenemos. Para ello es fundamental empezar por un buen análisis de costes que nos permita conocer la viabilidad futura de la empresa.<sup>6</sup>

### 10.1. Costos

Vamos a diferenciar los costos en función de si se refieren a la producción, la gestión o la comercialización.

#### a) Costos de producción

Son todos aquellos costos relacionados con los procesos productivos de forma directa o indirecta.

Aunque puede parecer complejo calcular cuánto vale cada producto que fabricamos, en realidad es muy sencillo: sólo tenemos que anotar las tareas que realizamos y todos los materiales que utilizamos para elaborar el producto.

Empezaremos haciendo una lista con todas las tareas desde que se empieza a realizar el producto hasta que se termina. Lo mejor es ponerlas por orden de realización.

Tareas		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
<b>Total</b>		

Es muy importante incluir todas las tareas, incluso aquellas que realizamos a la vez para elaborar productos para nuestra comunidad o nuestra familia.

Después de haber anotado las tareas, habrá que añadir una segunda columna para anotar las cosas que utilizamos para hacer cada una de las tareas, incluyendo las cantidades empleadas para producir cada unidad.

<sup>6</sup> M. Silvana Frasnado, *Cómo calcular costos en las microempresas rurales*, Santiago de Chile, PROMER (Programa de apoyo a la microempresa rural de América Latina y el Caribe), 2001.

Tareas	Materiales	Precio
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
<b>Total</b>		

Es importante tener en cuenta que si conseguimos algún material a coste cero, debido a financiación que obtenemos de proyectos o a que lo fabricamos nosotros, debemos poner el precio en el caso de que tuviéramos que comprarlo, para así calcular el coste concreto.

Además, debemos calcular el coste de las herramientas que utilizamos en la elaboración de los productos. Para ello utilizaremos una tabla similar a la anterior, sustituyendo la columna de materiales por una de herramientas.

Tareas	Herramientas	Coste
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
<b>Total</b>		

A la hora de calcular el coste deberemos dividir el precio de la herramienta entre el número de productos que se pueden producir con ella antes de tener que cambiarla: eso indica cuánto se gasta en la fabricación de cada producto.

Y ahora pasamos a calcular el coste del trabajo de las personas que participan en la elaboración del producto. Aquí incluiremos el trabajo de todas las personas implicadas, también las que colaboran durante parte del proceso (hijos e hijas), aunque pensemos que es algo que no debe tenerse en cuenta, ya que si ellas no lo hicieran tendríamos que hacerlo nosotros.

Tareas	Persona	Tiempo	Coste
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
<b>Total</b>			



Para calcular el coste de las personas que trabajan pensaremos cuánto creemos que deberían cobrar por realizar ese trabajo. Como sabemos que es difícil, se puede utilizar este sencillo cálculo: piensa cuánto debería ganar una persona si trabajara solamente en este puesto para tener el suficiente dinero como para poder vivir dignamente.

Ya hemos calculado los datos de las tres tablas. Para calcular los costes totales de la producción sólo tenemos que sumar los tres totales.

<b>Tabla</b>	<b>Coste</b>
Total materiales	
Total herramientas	
Total trabajo	
<b>Total</b>	

Es importante que tengáis en cuenta una serie de consejos a la hora de calcular los costes:

- Siempre que sea posible es mejor que el trabajo se haga entre dos personas, porque así es más difícil que nos olvidemos de alguna actividad.
- Conservad las tablas y los cálculos que se hacen, pues os servirán cuando se produzca alguna modificación en los precios.
- Pensad en los resultados de las tablas: ¿podemos obtener materiales similares a un precio más bajo?, ¿existe una mejor manera de organizar el trabajo?, ¿podemos aprovechar mejor nuestras herramientas para reducir costos?

### *b) Costos de administración y gestión*

No existen gastos sólo en el proceso de fabricación de los productos; cualquier empresa o negocio incurre también en gastos de administración y gestión y en gastos de comercialización.

Los gastos de administración y gestión hacen referencia a la función gerencial, de apoyo financiero y administrativo de los procesos productivos. Para calcularlos analizaremos el coste de los materiales necesarios y de las personas encargadas de realizar estas actividades. El cálculo lo haremos de manera similar a como lo hicimos anteriormente.

<b>Tareas</b>	<b>Materiales</b>	<b>Precio</b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		
<b>Total</b>		

Tareas	Equipamientos	Coste
1.		
2.		
3.		
4.		
<b>Total</b>		

Tareas	Personal	Vinculación	Coste
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>Total</b>			

*c) Costos de comercialización*

Por último, y aunque sean menores y no nos parezcan importantes en estos momentos, deberemos calcular los gastos de comercialización, si los hay. Éstos son los que hacen referencia a los costos que implica el proceso de venta del producto. Su cálculo es similar al del resto de los costes.

Tareas	Materiales	Precio
1.		
2.		
3.		
4.		
<b>Total</b>		

Tareas	Equipamientos	Coste
1.		
2.		
3.		
4.		
<b>Total</b>		

Tareas	Personal	Vinculación	Coste
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>Total</b>			

## 10.2. Inversión inicial

Entendemos por inversión inicial la adquisición de todos los bienes que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. En este apartado incluimos los terrenos, edificaciones, maquinaria, equipos, mobiliarios, herramientas y otros.

Debemos determinar el monto total de la inversión inicial y analizar la financiación de la misma, teniendo en cuenta los ingresos y gastos previstos.

Inmovilizado	Coste	Años de vida	Coste anual
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
<b>Total</b>			

## 10.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo lo definimos como el capital adicional, diferente de la inversión inicial, con el que se debe contar para que el negocio eche a andar y funcione durante una primera fase en la que los costos son superiores a los ingresos.

Por ejemplo, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos, y adquirir materias primas, pagar mano de obra, contar con una cierta cantidad de efectivo para sufragar los gastos diarios, etc.

Para hacer frente a todos esos gastos deberemos contar con la suficiente liquidez, que es lo que definimos como capital de trabajo.

## 10.4. Presupuesto de inversiones y financiación

El presupuesto de inversiones y financiación tiene como objeto la previsión de fondos suficientes para hacer frente a las inversiones necesarias para la creación de la empresa y a las que aseguran el normal funcionamiento del negocio.

Los recursos financieros pueden venir, principalmente, de recursos propios de la empresa, de recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución (subvenciones) o de recursos ajenos:

- Recursos propios: son recursos generados por la empresa, cuya principal característica es que no son exigibles, de manera que constituyen un capital para poder hacer frente a las

inversiones necesarias para el comienzo de la actividad.

- Subvenciones: son fondos aportados por terceros y que no exigen devolución. En este caso están muy vinculados a recursos generados mediante proyectos de cooperación al desarrollo.
- Recursos ajenos: son fondos que se deben devolver en un período de tiempo determinado y por cuya obtención la empresa se ve obligada a pagar unos intereses. Estos recursos pueden ser a largo y medio plazo (su duración es superior a los 12 meses y sirven para financiar las inversiones productivas de la empresa) o a corto plazo (su duración es inferior a 12 meses y sirven para financiar la actividad de la empresa).

Para elaborar el presupuesto hemos de determinar, en primer lugar, las inversiones necesarias para asegurar el buen desarrollo de la empresa, tanto en activos fijos (a largo plazo) como en circulante (a corto plazo). Con este dato estudiaremos las diferentes alternativas de financiación disponibles. El total de financiación deberá ser, como mínimo, igual al total de las inversiones previstas (incluido el capital de trabajo), porque, en caso contrario, la empresa tendrá problemas de liquidez de manera inmediata.

## 10.5. Cobros y pagos

Los cobros surgen de la actividad del negocio, generalmente de la venta de bienes. Los cobros incluyen las ventas por caja, las ventas a crédito y las ventas de activos fijos, principalmente.

Para elaborar el presupuesto de tesorería debemos tener en cuenta el período medio de cobro a los clientes. En el caso del Comercio Justo se da la peculiaridad de que los clientes realizan la prefinanciación de una parte de la compra, con lo que se tiene un período medio de cobro mucho más bajo que en el comercio normal.

Los pagos se pueden prever con mayor exactitud, dado que la mayoría de ellos se conocen con gran antelación. A modo de ejemplo podemos destacar:

- Compra de materiales.
- Compra de activos fijos.
- Gastos fijos, tales como:
  - Alquileres.
  - Tributos.
  - Salarios.
  - Suministros.
  - Material de oficina.
  - Gastos financieros.
  - Gastos de personal.
- Pago de impuestos.
- Devolución de créditos.

## 10.6. Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería recoge la vertiente financiera de los hechos económicos de la empresa. Consiste en la determinación de los cobros y pagos de la empresa durante un período de tiempo, generalmente un año dividido en períodos mensuales.

La información suele disponerse de tal manera que figuren agrupados por separado, por una parte, todos los conceptos de cobro y, por otra, todos los conceptos de pago, desglosados por períodos de tiempo.

El saldo final de tesorería se obtiene sumando, a la tesorería inicial, la diferencia entre los cobros y los pagos del período. Es necesario indicar que el saldo final de un período es el saldo inicial del siguiente.

<b>Presupuesto de tesorería</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
<b>Tesorería inicial</b>			
<b>Cobros</b>			
Ventas al contado			
Ventas de meses anteriores			
Otros cobros			
<b>Pagos</b>			
Compras			
Sueldos			
Seguridad Social			
Alquileres			
Gastos fijos			
Impuestos			
Gastos financieros			
Devolución de préstamos			
Otros pagos			
<b>Tesorería final</b>			

El objetivo de elaborar un cuadro de tesorería es determinar las implicaciones financieras de las actividades de la empresa, de forma que podamos asegurar la existencia de tesorería suficiente para hacer frente a los pagos comprometidos, conociendo las necesidades futuras de financiación.

## 10.7. Cuenta de resultados previsional

La cuenta de resultados previsional presenta los resultados que esperamos obtener durante un período de tiempo determinado, mostrando la información sobre los ingresos obtenidos por

nuestra actividad y los gastos que ésta nos ha supuesto. Por lo general se realiza para los tres primeros años de actividad, dividiendo el primero por meses.

Para su realización debemos tener en cuenta:

- Previsión de ventas e ingresos.
- Previsión de gastos directos de producción.
  - Existencias.
  - Consumos (coste de las ventas).
  - Mano de obra directa.
  - Otros gastos directos.
- Previsión de gastos de estructura.
- Previsión de gastos financieros.
- Previsión de amortizaciones.
- Previsión de impuestos.

### Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>						
Ventas netas						
Otros ingresos						
Subvenciones						
<b>Gastos</b>						
Gastos directos de producción						
Gastos de personal						
Gastos financieros						
Gastos en I + D						
Arrendamientos y cánones						
Servicios profesionales independientes						
Transportes						
Primas de seguro						
Servicios bancarios y similares						
Publicidad y propaganda						
Suministros						
Teléfono						
Material de oficina						
Amortizaciones						
Gastos de viajes						
Otros gastos						
Resultado de explotación						
Impuesto sobre sociedades						
<b>Resultado neto</b>						

La cuenta de resultados nos permite conocer el beneficio o la pérdida del ejercicio y cómo se ha generado, y analizar la importancia absoluta y relativa de cada partida. Además, al disponer de cuentas de resultados de varios ejercicios, podemos estudiar su evolución para ver cuál es la situación del negocio.

## 10.8. Balance de situación previsional

Es el estado financiero que refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado. El balance está compuesto por dos grandes bloques:

- Activo: representa la aplicación de las fuentes de financiación. Estos recursos pueden permanecer en el proceso productivo de la empresa durante varios años (activo fijo) o durante menos de un ejercicio (activo circulante).

- Pasivo: son las fuentes de financiación de la empresa, que pueden proceder de la propia empresa o de personas ajenas a la misma. Los fondos propios no conllevan compromisos de devolución por parte de la empresa, mientras que los fondos ajenos son exigibles. Los fondos ajenos se dividen en deudas exigibles a largo plazo, que deben pagarse en un plazo superior a un año, y deudas exigibles a corto plazo, que se pagarán en un plazo inferior a un año.

### Balance de situación previsional

Concepto	Importe
<b>Activo fijo</b>	
Edificios	
Instalaciones y utillaje	
Mobiliario y enseres	
Equipos para el procesamiento de la información	
Elementos de transporte	
<b>Activo circulante</b>	
Existencias	
Clientes	
Caja	
<b>Total activo</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
<b>Fondos propios</b>	
<b>Pasivo exigible a largo plazo</b>	
<b>Pasivo exigible a corto plazo</b>	
Proveedores	
Acreedores	
Otras deudas	
<b>Total pasivo</b>	



El activo y el pasivo representan los recursos totales de la empresa: el pasivo hace referencia a las fuentes de financiación, y el activo a cómo se ha materializado esta inversión. De ahí que el activo total deba ser igual al pasivo total.

Es necesario que exista una estabilidad en estos flujos de fondos, por lo que los activos fijos del negocio deben ser financiados con pasivo a largo plazo (fondos propios y pasivo exigible a largo plazo), mientras que el pasivo exigible a corto plazo debe financiar los activos circulantes.

### 10.9. Punto de equilibrio

Es aquel en el que los ingresos son iguales a los costes, es decir, se obtiene un beneficio igual a cero. Permite conocer el volumen de ventas a partir del cual la empresa obtendrá beneficios. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Ingresos totales} - \text{Costos totales} = 0$$

Como los costos totales son la suma de los costes fijos más los costes variables podemos expresar la fórmula de la siguiente manera:

$$\text{Ingresos totales} = \text{Costos fijos} + \text{Costos variables}$$

A partir de aquí podemos calcular el número de unidades que debemos vender para no tener pérdidas. La ecuación que nos dará ese dato es la siguiente:

$$\text{PE} = \text{CF} / (\text{PUV} - \text{CU})$$

Donde:

PE	= Punto de equilibrio en unidades físicas
CF	= Costos fijos
PUV	= Precio unitario de venta
CU	= Costo unitario

### 10.10. Ratios o índices

El ratio relaciona dos magnitudes diferentes, expresado mediante el cociente de las mismas, y permite analizar distintos aspectos de la empresa de una manera rápida y sencilla. Aunque hay muchos ratios nos vamos a centrar en los más importantes.

**Liquidez:** capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo (pasivo circulante) con el dinero del que ya dispone (disponible):

$$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Su valor depende del tipo de empresa.

---

**Tesorería:** capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo (pasivo circulante) con su disponible y con las deudas a su favor que espera cobrar con seguridad dentro del plazo corto (realizable):

$$\frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Su valor debe estar entre 1 (mínimo) y 1,2-1,3 (máximo).

**Solvencia:** capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo (pasivo circulante) con todos sus recursos a corto plazo (activo circulante):

$$\frac{\text{Disponible} + \text{Realizable} + \text{Existencias}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Su valor debe ser superior a 1; normalmente estará entre 1,6 y 2.

**Garantía:** capacidad de la empresa para hacer frente a todos sus compromisos exigidos (pasivo exigible) con todo lo que tiene a su favor (activo total):

$$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo exigible}}$$

Siempre debe ser superior a 1; normalmente estará entre 2,5 y 3.

**Nivel de endeudamiento a corto plazo:** proporción en que las deudas a corto plazo (pasivo circulante) están financiadas con fondos propios:

$$\frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Fondos propios}}$$

Se considera que no debe pasar de 0,75.

## ANEXO 1. Autoevaluación de las capacidades emprendedoras<sup>7</sup>

El instrumento que se presenta a continuación es muy sencillo de utilizar: no requiere ninguna preparación especial ni supone grandes complicaciones. Es importante tener claro que hay que contestar a todas las preguntas de todas las escalas, y que las respuestas no serán consideradas ni buenas ni malas, sino que sirven para saber cómo piensa el grupo. Asimismo, es preciso tener en cuenta cómo corregir las escalas e interpretar los resultados.

### Corrección de las escalas

Las mediciones que posibilitan estas escalas se establecen de acuerdo con una relación comparativa entre dos organizaciones. De ahí que como mínimo se tenga que aplicar al menos a dos organizaciones, o a una persona y una organización, para poder comparar una respecto a la otra.

Hay que realizar dos operaciones de cálculo para posibilitar la medición: el promedio y la desviación estándar del grupo evaluado para cada escala. Las fórmulas y el procedimiento de cálculo de las operaciones se describen a continuación.

#### *Promedio*

Es una de las operaciones estadísticas más conocidas, que se expresa de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum N}{N}$$

Donde N es el número de elementos respecto de los que se quiere calcular el promedio. Por lo tanto, el promedio es el sumatorio del número de elementos dividido entre la cantidad de éstos.

#### *Desviación estándar*

Permite establecer las diferencias o dispersiones regulares que hay entre los datos con que se está trabajando. La operación consiste en distribuir las diferencias de los datos en torno al promedio en espacios regulares y equivalentes conocidos como unidades de dispersión. Se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$\sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

Donde  $n\sum x^2$  es el sumatorio de cada uno de los elementos respecto de los que se quiere calcular la desviación estándar, elevados a sus cuadrados.  $(\sum x)^2$  es el sumatorio al cuadrado de todos los elementos para los que se quiere hacer el cálculo, y  $n(n-1)$  es el número de elementos multiplicado por el mismo número menos uno.

## Puntuación e interpretación de las escalas

Es preciso calcular la media y la desviación estándar para calcular la puntuación global para cada una de las escalas. Para ello utilizaremos la siguiente fórmula:

$$100 + 10 \times \left( \frac{\text{Valor} - \text{Media}}{\text{Desviación estándar}} \right)$$

### Autoeficacia

Instrucciones. Indique si las afirmaciones que siguen a continuación describen cómo usted actúa o se siente frente a las situaciones descritas en ellas. Si la afirmación describe su proceder completamente, llene la casilla derecha con un 4; si coincide poco con lo que hace o siente, marque un 3; si se distancia mucho de sus modos de actuar y sentir, marque un 2, y si es totalmente opuesto a su reacción, marque un 1. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que usted responda a todos los ítems de la escala.

Ejemplo: Si la afirmación fuera «Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente», y a usted siempre le ocurre eso, marque un 4. Si la mayoría de las veces le ocurre eso, marque un 3. Si, en cambio, pocas veces le ocurre lo señalado, marque un 2, y si no le pasa nunca, marque un 1.

	Escala
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

#### Afirmaciones

Afirmaciones	Escala
1. Puedo encontrar la manera de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	
2. Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	
3. Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	
4. Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	
5. Cuando me encuentro en dificultades, puedo permanecer tranquilo/a porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	
6. Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	
7. Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	
8. Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	
9. Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo	

La puntuación para esta escala se obtiene mediante la suma y resta simple de los elementos. De esta forma, la puntuación máxima debería ser 36 y la mínima 9.

## Interpretación de los resultados

Puntuación baja (83-89). Las personas con baja puntuación tienden a verse a sí mismas como personas poco capaces de alcanzar las metas que se proponen, con pocas habilidades para resolver los problemas que les puedan ir surgiendo en el desarrollo de la microempresa. Requerirán un fuerte apoyo y asistencia permanente, ya que alcanzarán un grado de autonomía bajo.

Puntuación media (90-110). Tienden a verse a sí mismas como más capaces de alcanzar sus metas, con un nivel de actividades suficiente para las tareas que deben realizar y con el potencial necesario para resolver los problemas que puedan surgir. Requerirán un apoyo menor, y alcanzarán un grado de autonomía medio.

Puntuación alta (111-116). Tienden a verse a sí mismas como personas completamente capaces de alcanzar sus metas, poseen más habilidades de las demandadas para lograrlas, y se sienten capaces de superar todos los problemas y dificultades que puedan aparecer en la realización de las mismas. Sólo requerirán un apoyo mínimo y alcanzarán un notable grado de autonomía.

## Intereses motivacionales

Instrucciones. Indique el grado en que las afirmaciones que siguen a continuación describen sus motivaciones. Si la afirmación describe su motivación, marque un 4; si se distancia algo de sus motivaciones, marque un 3; si ya no describe sus motivaciones, marque un 2, y si es opuesta a ellas, marque un 1. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que usted responda sinceramente a todos los ítems de la escala.

Ejemplo: Si la afirmación fuera «Lo que más me entusiasma son las reuniones sociales», y a usted éstas siempre le gustan, marque un 4. Si la mayoría de las veces le agradan, marque un 3. Si, en cambio, pocas veces disfruta con ellas, marque un 2, y si nunca es así, marque un 1.

	Escala
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Afirmaciones	Escala
1. Pienso que la recompensa monetaria es el mejor incentivo para un buen trabajo	
2. Encuentro más fácil identificar defectos en las ideas de los otros, que pensar yo mismo en otras alternativas mejores	
3. Para mí es difícil trabajar intensamente en un problema por más de una o dos horas seguidas	
4. Me fascino con nuevas ideas, tengan o no un valor práctico	
5. Es frecuente que mi mente quede tan atrapada en nuevas ideas, que no me permitan pensar en otra cosa	
6. Disfruto plenamente con aquellas actividades en donde la pura curiosidad me dirige de un punto a otro	

7. Disfruto intentando 'cosas' para ver qué ocurre	
8. Me siento molesto cuando ocurren pequeñas cosas con las que no contaba	
9. Algunas veces me entusiasmo mucho experimentando con una idea que probablemente no tenga mucho valor práctico	
10. Muchas veces mi interés se centra en ideas que no llevan a nada importante	
11. Cuando se me ocurre una idea nueva, dejo todo por tratar de desarrollarla	
12. Algunas veces me dedico tan intensamente a una idea nueva que descuido las cosas que debería estar haciendo	
13. Tiendo a «no estar para nadie» cuando comienzo a desarrollar una idea nueva y original	
14. Me siento excitado/a cuando una idea en la que estoy trabajando comienza a tomar forma	
15. No me importa dedicar mucho tiempo a los temas que me interesan	
16. Con frecuencia intento cosas que no se le ocurre intentar a nadie más	
17. Busco estrategias para convertir las debilidades en fortalezas	
18. Me resulta muy difícil el trabajar en algo que me obliga a gastar muchas energías	
19. A veces me entusiasmo en cosas poco importantes	
20. No acepto como la única manera de hacer las cosas aquella que me marcan	

La puntuación para esta escala se obtiene mediante la suma y resta simple de los elementos. De esta forma, la puntuación máxima debería ser +34 y la mínima -29. Fórmula:

$(\text{Ítems } 1 + 3 + 5 + 6 + 13 + 14 + 15 + 16 + 18 + 19 + 20) - (\text{Ítems } 2 + 4 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 17)$   
= puntuación base.

### Interpretación de los resultados

Puntuación baja (83-89). Las personas con baja puntuación están poco motivadas o se desmotivan rápidamente en la medida en que pasa el tiempo o aparecen dificultades en la consecución de resultados. Se ven poco capaces de alcanzar las metas que se proponen, faltas de habilidades requeridas y con bajo potencial para resolver los problemas que se les presentan en el momento de la materialización y mantenimiento de la empresa. Requerirán un fuerte apoyo y asistencia permanente.

Puntuación media (90-110). Tienden a verse a sí mismas como más capaces de alcanzar sus metas, están más motivadas para desarrollar una iniciativa empresarial y con el potencial necesario para resolver los problemas que puedan surgir.

Puntuación alta (111-116). Son personas muy motivadas, completamente capaces de alcanzar sus metas, y se sienten capaces de superar todos los problemas y dificultades que vayan surgiendo. Sólo requerirán un apoyo mínimo.

### Necesidad de logro

Instrucciones. Algunas personas prefieren algunas ocupaciones, mientras que estas mismas ocupaciones pueden parecer poco interesantes para otras. Un individuo cree que desempe-

ña muy bien un oficio y sin embargo su supervisor inmediato está descontento con sus resultados. Es difícil saber por qué unas personas hacen bien unas cosas y mal otras. El interés de esta escala gira alrededor de estos asuntos. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que usted responda a todos los ítems de la escala.

Ejemplo: Si la afirmación fuera «Lo que más me agradan son los desafíos», y a usted siempre le gustan éstos, marque un 4. Si la mayoría de las veces le agradan, marque un 3. Si, en cambio, pocas veces disfruta con ellos, marque un 2, y si nunca es así, marque un 1.

	Escala
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Afirmaciones	Escala
1. No me importa enfrentarme a problemas que otros han considerado difíciles	
2. Tengo tendencia a fijarme metas muy difíciles	
3. Prefiero enfrentarme a problemas difíciles que resolver problemas sencillos	
4. Generalmente logro alcanzar las metas importantes que me propongo	
5. Rindo más en situaciones competitivas	
6. Prefiero emprender tareas complicadas, que no sé si puedo realizar, que tareas fáciles que sé que puedo realizar	
7. Me gusta tener la responsabilidad de realizar tareas difíciles	
8. Prefiero que el trabajo esté lleno de tareas que supongan un reto	
9. Cuando realizo un trabajo, me trazo metas muy exigentes sin importarme lo que otros opinan	

La puntuación para esta escala se obtiene mediante la suma y resta simple de los elementos. De esta forma, la puntuación máxima debería ser 36 y la mínima 9.

### Interpretación de los resultados

Puntuación baja (83-89). Las personas con baja puntuación tienden a desarrollar metas escasas y poco valoradas, de alguna manera aparecen como conformistas y carecen de ambición y capacidad emprendedora autónoma. Renuncian fácilmente, antes de intentar vencer las dificultades que se presentan, debido a que la baja motivación por superarse va pareja con el bajo esfuerzo que ponen en ello.

Puntuación media (90-110). Tienden a desarrollar una mayor cantidad de metas y poner más empeño en materializarlas, son personas con mayor interés en modificar sus condiciones de vida y de superar sus actuales necesidades, aparecen como más ambiciosas y propositivas frente a los problemas, de modo que pueden seguir intentando alcanzar sus objetivos.

Puntuación alta (111-116). Son personas que tienden a desarrollar proyectos e iniciativas que, además de ser altamente valoradas, las convocan a realizar esfuerzos y sacrificios para materializarlas; son personas típicamente emprendedoras y deseosas de progresar, de modo que aprovechan al máximo todo tipo de oportunidades que se les presentan.



## Locus de control interno

Instrucciones. A lo largo de nuestras vidas vamos desarrollando creencias respecto a nuestras acciones, a las acciones de otras personas que nos afectan directamente y, en general, respecto a aquellos sucesos que determinan en forma momentánea o permanente nuestra existencia. Esta escala contiene algunas creencias comunes entre nosotros. Su tarea consiste en decir en qué grado usted comparte esas creencias. El interés de esta escala gira alrededor de estos asuntos. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que usted responda a todos los ítems de la escala.

Ejemplo: Si la afirmación fuera «Siempre tengo mala suerte», y usted siempre siente eso, marque un 4. Si la mayoría de las veces lo siente, marque un 3. Si, en cambio, pocas veces siente eso, marque un 2, y si nunca es así, marque un 1.

	Escala
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Afirmaciones	Escala
1. Mi vida está muy influida por sucesos externos	
2. Siento que lo que pasa en mi vida está muy influido por la gente que tiene el poder	
3. El hecho de que no me salga algo depende fundamentalmente de mí	
4. A veces no puedo evitar tener mala suerte en mis asuntos	
5. Como tengo buena suerte, las cosas siempre me salen bien	
6. A pesar de mis capacidades, no logro los objetivos que me propongo a menos que alguien me ayude	
7. La cantidad de amigos que tengo está determinada por mi propia simpatía	
8. Estoy convencido de que si algo va a suceder, sucede independientemente de lo que haga	
9. Creo que los ricos y los políticos controlan mi vida de muchas maneras diferentes	
10. El hecho de no conseguir los objetivos que me he marcado depende de mi mala suerte	
11. Tengo muy pocas posibilidades de defender mis intereses cuando entran en conflicto con los grupos poderosos	
12. Para lograr lo que quiero tengo que adular a alguien	
13. El que logre los objetivos previstos dependerá de la suerte que tenga	
14. Siento que aquellos que tienen poder sobre mí (padres, familiares, jefes) tratan de decidir por mí	
15. Cuando no consigo los objetivos previstos no es por mi culpa	

La puntuación para esta escala se obtiene mediante la suma y resta simple de los elementos. De esta forma, la puntuación máxima debería ser +34 y la mínima -29. Fórmula:

$$(\text{Ítems } 1 + 4 + 5 + 8 + 10 + 13) + (\text{Ítems } 2 + 6 + 9 + 11 + 12 + 14 + 15) - (\text{Ítems } 3 + 7) - \frac{\quad}{2} + 20 = \text{puntuación base.}$$

## Interpretación de los resultados

Puntuación baja (83-89). Las personas con baja puntuación tienden a atribuir responsabilidades a terceros o a la suerte, de modo que no se asumen ni como gestores de sus iniciativas ni de sus logros, por lo que no se harán responsables de los resultados.

Puntuación media (90-110). Tienden a desarrollar responsabilidad y compromiso de sus éxitos y de sus fracasos, son más conscientes de la relación entre el esfuerzo invertido y el logro obtenido, y enjuician de un modo más realista sus aciertos en las tareas que han emprendido.

Puntuación alta (111-116). Tienden a desarrollar una total responsabilidad de sus proyectos e iniciativas. Son personas responsables y que se exigen mucho, atribuyen a su propio esfuerzo y capacidades sus expectativas y posibilidades de progreso, aprovechando al máximo todo tipo de oportunidades que se les presentan y desarrollando una considerable independencia y capacidad de crítica.

## Autoevaluación

Instrucciones. Indique si las afirmaciones que siguen a continuación describen sus modos de actuar. Si la afirmación describe su modo de actuar, ponga un 1, 2, 3 ó 4 en la columna según lo cierta que sea la descripción. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que usted responda a todos los ítems de la escala.

Ejemplo: Si la afirmación fuera «Me gusta valerme por mí mismo», y usted siempre hace eso, marque un 4. Si la mayoría de las veces lo hace, marque un 3. Si, en cambio, pocas veces hace eso, marque un 2, y si nunca es así, marque un 1.

	Escala
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Afirmaciones	Escala
1. Me preocupo por buscar cosas que necesiten hacerse	
2. Me gusta pensar en el futuro	
3. Al plantear un proyecto nuevo reúno toda la información antes de hacerlo	
4. Planifico una tarea compleja dividiéndola en tareas más sencillas	
5. Confío en tener éxito en cualquier tarea que emprendo	
6. Siempre presto atención a las opiniones de los demás	
7. Prefiero realizar las cosas antes de que las circunstancias me obliguen	
8. Insisto las veces que sea necesario hasta conseguir superar el obstáculo	
9. Cumplo aquello con lo que me comprometo	
10. Antes de hacer algo, veo las ventajas y desventajas de las distintas maneras de hacerlo	
11. Me gustan los desafíos y las oportunidades	
12. Cuando algo se interpone en lo que estoy haciendo, no me importa y sigo intentándolo	

13. No me importa realizar el trabajo de otro para conseguir los objetivos	
14. Pienso las posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar	
15. Analizo los problemas que pudieran surgir, buscando posibles soluciones	
16. Tengo confianza en lograr lo que me propongo	
17. Cuando realizo trabajos para otros, me esfuerzo todavía más para responder a sus expectativas	
18. Tengo claro lo que quiero hacer en la vida	
19. Me enfrento a los problemas a medida que surgen	
20. Ante los problemas que surgen, busco soluciones que nos satisfagan a todos los que estamos realizando esa tarea	
21. Soy una persona muy eficiente	
22. Intento diferentes opciones para superar los obstáculos	
23. Hago cosas que otras personas no se atreven a hacer	
24. Me preocupa tanto alcanzar mis metas a corto como aquellas a largo plazo	
25. Busco información en distintas partes cuando necesito ayuda para hacer algo	
26. En el caso de no conseguir resolver el problema como tenía previsto, busco otra manera de resolverlo	

La puntuación para esta escala se obtiene mediante la suma y resta simple de los elementos. De esta forma, la puntuación máxima debería ser 104 y la mínima 26.

### Interpretación de los resultados

Puntuación baja (83-89). Las personas con baja puntuación tienden a verse a sí mismas como incapaces de hacer frente a sus tareas cotidianas, faltas de las habilidades requeridas para lograr sus metas y con un bajo potencial para resolver los problemas que se les presenten en el proceso de creación y mantenimiento de la microempresa. Son poco capaces de desarrollar adecuados niveles de organización y ven escollos que no se sienten capaces de superar.

Puntuación media (90-110). Se ven más capaces de alcanzar sus metas y organizar sus actividades. Tienen un nivel de habilidades adecuado para las tareas que se proponen realizar, así como el potencial necesario para superar las dificultades que les puedan surgir.

Puntuación alta (111-116). Tienden a verse a sí mismas como personas completamente capaces de alcanzar sus metas, han desarrollado una adecuada organización vital para el desarrollo de sus tareas, y se sienten capaces de superar todos los problemas y dificultades que puedan surgir.

### Apoyo familiar

Instrucciones. Indique si las afirmaciones que siguen a continuación describen sus relaciones y percepciones familiares. Si la afirmación no describe su situación familiar, ponga un 1 en la columna de la derecha. Si la afirmación apenas describe su situación familiar, ponga un 2. Si la afirmación describe su situación familiar en general, ponga un 3, y si describe exactamente lo que usted vive, ponga un 4. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que usted responda a todos los ítems de la escala.

Ejemplo: Si la afirmación fuera «En mi familia no sobra nadie», y usted siempre siente esto, marque un 4. Si la mayoría de las veces lo siente, marque un 3. Si, en cambio, pocas veces siente

esto, marque un 2, y si nunca es así, marque un 1.

	Escala
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Afirmaciones	Escala
1. Mi familia me da el apoyo que necesito	
2. Cuando planteo a los miembros de mi familia las inquietudes que tengo, noto que no les gusta	
3. A los miembros de mi familia les gusta oír mi opinión	
4. Mi familia comparte mis intereses	
5. Ciertos miembros de mi familia confían en mí cuando tienen problemas	
6. Confío en mi familia para que me apoye en lo que necesite	
7. Existe un familiar al que acudir cuando me siento mal, sin sentirme incómodo por ello	
8. Mi familia y yo tenemos una relación abierta, nos decimos las cosas abiertamente	
9. Los miembros de mi familia recurren a mí para que les apoye	
10. Los miembros de mi familia me ayudan a resolver mis problemas	
11. Tengo una relación muy estrecha con muchos de mis familiares	
12. Confiarles cosas a mis familiares me hace sentir incómodo	
13. Considero que mi familia piensa que soy válido para ayudarles a resolver problemas	
14. No tenemos una relación tan cercana con algún miembro de mi familia como la que tienen otras personas con sus familiares	
15. Me gustaría que mi familia fuera de otra manera	

La puntuación para esta escala se obtiene mediante la suma simple de los elementos tras haber invertido los ítems 2, 12, 14 y 15, es decir, hay que transformar las puntuaciones: «1 o nunca» pasa a ser «4 o siempre», y viceversa, y «2 o a veces» pasa a ser «3 o casi siempre», y viceversa. De esta forma, la puntuación máxima debería ser 60 y la mínima 15.

### Interpretación de los resultados

Puntuación baja (83-89). Las personas con baja puntuación se encuentran en una situación de poco apoyo, por lo que se sentirán solos en el proceso que se va a llevar a cabo, dificultando en gran medida la consecución del objetivo previsto.

Puntuación media (90-110). Cuentan con el apoyo de personas cercanas, lo que hace que sea más difícil que se vean sobrepasados por las dificultades que puedan ir surgiendo durante el proceso, frente a las cuales las personas cercanas actuarán como elemento de sostén y equilibrio; esto aumenta considerablemente sus niveles de autonomía y autogestión.

Puntuación alta (111-116). Estas personas cuentan con el apoyo de sus familiares de manera importante, siendo estas últimas una parte activa e imprescindible en el desarrollo del proyecto. Se puede decir que cuentan con unos recursos humanos extras, altamente disponibles y de bajo costo.

## ANEXO 2. Direcciones web de interés

[www.actionconsommation.org](http://www.actionconsommation.org)

[www.comerciojusto.org](http://www.comerciojusto.org)

[www.consumosolidario.org](http://www.consumosolidario.org)

[www.cooperacionsolidaria.org](http://www.cooperacionsolidaria.org)

[www.eftafairtrade.org](http://www.eftafairtrade.org)

[www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org)

[www.fairtrade.org](http://www.fairtrade.org)

[www.fairtraderesource.org](http://www.fairtraderesource.org)

[www.globalexchange.org](http://www.globalexchange.org)

[www.ico.org](http://www.ico.org)

[www.ifat.org](http://www.ifat.org)

[www.intermonoxfam.org](http://www.intermonoxfam.org)

[www.place-publique.fr](http://www.place-publique.fr)



[www.comerciojusto.org](http://www.comerciojusto.org)

**Sede San Sebastián**

Plaza Centenario nº 3 bajo.  
20006 San Sebastián.  
Tel. y Fax: 943 461578  
[coordinadora@comerciojusto.org](mailto:coordinadora@comerciojusto.org)

**Sede Madrid**

Cardenal Silíceo , 22, local  
28002 Madrid  
Tel. y Fax: 912993860  
[coordinadora@comerciojusto.org](mailto:coordinadora@comerciojusto.org)

