



## Curso 1: RuralInvest: Recolección de datos y planificación de la inversión sobre el terreno de forma

### Descripción cualitativa de la idea de inversión

Versión no interactiva

La versión interactiva de este curso está disponible gratuitamente en la siguiente dirección

[elearning.fao.org](https://elearning.fao.org)

© FAO, 2025



Algunos derechos reservados. Esta lección está bajo una licencia CC BY-NC-SA 3.0 IGO  
([https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es_ES)).

**En esta lección**

Objetivos de aprendizaje .....	3
Análisis preliminar de un año promedio a pleno funcionamiento .....	4
Ventajas del plan de negocio simplificado.....	5
Características del plan de negocio simplificado .....	5
Indicadores de viabilidad del plan de negocio simplificado.....	6
Recopilar datos sobre el terreno .....	7
Recopilar información cualitativa sobre el proyecto de inversión .....	12
La idea de inversión .....	12
Identificación de los mercados .....	13
Gestión del negocio .....	13
Sostenibilidad del proyecto de inversión .....	14
Determinar los riesgos potenciales.....	14
Resumen .....	15

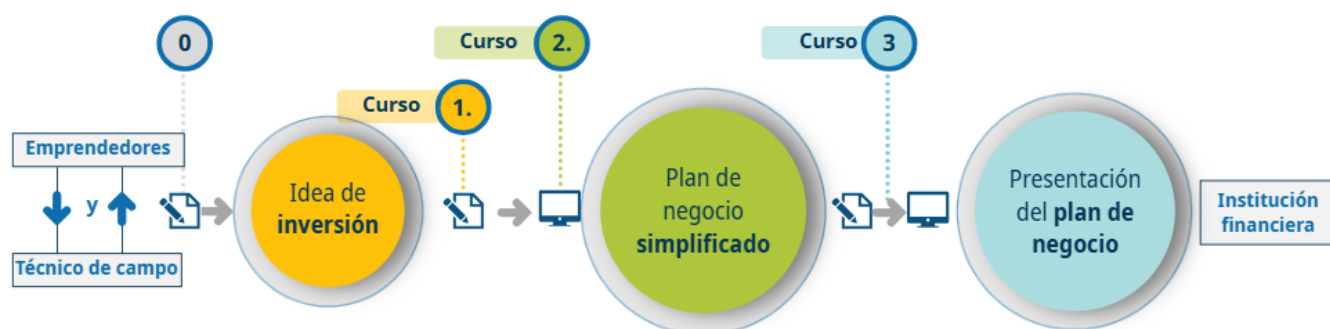
**Le damos la bienvenida** a la primera lección de este curso sobre RuralInvest. En esta lección se explica cuál es la información cualitativa que se necesita para preparar un plan de negocio simplificado que ayude a evaluar una idea de inversión. También se hace hincapié en los factores que hay que tener en cuenta para recopilar dicha información sobre el terreno.

## Objetivos de aprendizaje

Al finalizar esta lección, será usted capaz de:

- definir el objetivo y las características de un plan de negocio simplificado;
- identificar los aspectos cualitativos de una idea de inversión; y
- describir cuáles son los puntos clave a la hora de mantener una conversación sobre el terreno para recopilar la información cualitativa que hace falta para elaborar un plan de negocio simplificado.

### El proceso de RuralInvest



#### Determinación de las necesidades y prioridades locales

Esta primera fase de definición de ideas de inversión no se abordará en los cursos electrónicos, pero se describe en detalle en el **manual del Módulo 1**.

#### Curso 1. Recolección de datos y planificación de la inversión sobre el terreno de forma participativa

Recolección de datos y planificación de la inversión sobre el terreno de forma participativa

Curso 2. Plan de negocio simplificado: análisis preliminar de la viabilidad

Análisis de los indicadores financieros básicos

Introducción de los datos y obtención del proyecto de plan de negocio simplificado

Curso 3. Descripción detallada del plan de negocio

Recolección de datos complementarios

Introducción de los datos y obtención del proyecto de plan de negocio detallado

Análisis de los indicadores financieros

Análisis de sensibilidad

★ Un **plan de negocio simplificado** es una propuesta de inversión en la que se describen los objetivos de la nueva empresa, al tiempo que se analizan tres indicadores de rentabilidad financiera en un **año promedio a pleno funcionamiento**. Es el primer nivel de análisis o, dicho de otro modo, es el paso previo antes de elaborar un plan de negocio propiamente dicho.

Antes de empezar a recopilar los datos y la información cualitativa, primero hay que definir la idea de inversión mediante un **proceso participativo** en el que se determinen las necesidades y prioridades locales.



Consulte el **manual del Módulo 1** para obtener más información sobre el proceso de identificación participativa. Recuerde que puede consultarlo cuando desee en la sección de “**Recursos**” (en el curso en línea).

## Análisis preliminar de un año promedio a pleno funcionamiento

Un plan de negocio simplificado es un análisis preliminar del rendimiento económico que se obtiene en un año promedio a pleno funcionamiento. ¿Qué significa “a pleno funcionamiento”? Veamos dos ejemplos:

- ➔ **GANADERÍA:** En un proyecto ganadero, el estado de pleno funcionamiento se alcanza cuando el rebaño se estabiliza en el número de cabezas previsto y el número de cabezas de cada grupo de edad es estable.

- ➔ **VIÑEDO:** Un viñedo alcanzará el pleno funcionamiento cuando las vides estén maduras, la producción de uva sea continuamente alta y no se pueda esperar un mayor rendimiento, debido a la madurez de las vides. Este punto se alcanza después de unos cuatro años.

En ambas situaciones, se espera que los ingresos y los costos se mantengan constantes durante varios años, ya que el proyecto se ha estabilizado a su **capacidad máxima**. El análisis preliminar responde a la pregunta de si los ingresos pueden cubrir todos los costos cuando el proyecto se encuentre a pleno funcionamiento.

## Ventajas del plan de negocio simplificado

Elaborar un plan de negocio simplificado antes de elaborar el plan de negocio propiamente dicho tiene las siguientes ventajas:

### *Preparación del plan de negocio simplificado*

1. Ayuda a evitar que se malgasten esfuerzos en preparar planes de negocio que sean incoherentes, carezcan de apoyo entre los emprendedores o no superen las **pruebas básicas de viabilidad financiera y técnica**.
2. Ayuda a garantizar que los miembros de la comunidad o del grupo en cuestión **entiendan las posibles implicaciones que puede tener el proyecto** en términos de:
  - inversión y costos de operación;
  - necesidades de mano de obra;
  - escala de las operaciones; y
  - otros factores, como cuestiones relacionadas con los riesgos, la competencia y la calidad.
3. La participación de los emprendedores en las fases de formulación y planificación aumenta el **sentido de apropiación y responsabilidad** en relación con el proyecto.

## Características del plan de negocio simplificado

Los planes de negocio simplificados tienen las siguientes características:

- ➡ Se basa en **estimaciones generales** de los costos e ingresos.

- ➡ **Facilita la sustitución de equipos y maquinaria**, para lo cual se reservan fondos durante el año “promedio” seleccionado que se usarán para cubrir los posibles costos de sustitución, aunque en realidad la empresa asumirá los costos el año en que se sustituyan.
- ➡ **No contempla los costos de financiación**, como el pago de los intereses de los préstamos.
- ➡ **Se centra en la organización de la empresa** y en el impacto que puede tener en los ámbitos social, cultural y ambiental del lugar donde se va a poner en marcha.

## Indicadores de viabilidad del plan de negocio simplificado

El plan de negocio simplificado ofrece **tres indicadores** que permiten hacer una evaluación preliminar de la viabilidad financiera y técnica del proyecto propuesto. Sirven de punto de partida para los debates que hay que mantener con los emprendedores sobre el plan de negocio simplificado.

### Preparación del plan de negocio simplificado

**Ingreso bruto anual** ➡ Para calcular si los ingresos previstos son mayores que la suma de los costos de operación y los costos generales y fijos.

**Ingreso neto anual** (ganancias después de deducir la reserva anual<sup>1</sup>) ➡ Para calcular si los ingresos previstos también son suficientes para sustituir los activos de inversión cuando lleguen al final de su vida económica.

**Años que se necesitan para recuperar la inversión** ➡ Para calcular si el ingreso bruto anual es suficiente como para recuperar el costo de la inversión en un plazo razonable.



Los indicadores se abordarán con más detalle en la **lección 3 del curso 2: Plan de negocio simplificado: análisis preliminar de la viabilidad**.

<sup>1</sup> La reserva anual, también denominada fondo de remplazo anual, es la cantidad de dinero que teóricamente habría que reservar cada año para poder reponer los activos de inversión al final de su vida económica. El método para calcular la reserva anual se explica con más detalle en la lección 2 del curso 1.

### El huerto de mangos como caso práctico

Para ayudar a explicar cómo se elabora de forma participativa un plan de negocio simplificado, usaremos un caso práctico como ejemplo: un huerto de mangos.

Acompañaremos a Claudia, una técnica de campo local, en las explicaciones que da a los estudiantes de una escuela de campo para agricultores sobre la idea de producir mangos. Les ayudará a elaborar un plan de negocio detallado para su proyecto de inversión.

Un grupo de diez agricultores se graduaron como “expertos agricultores” en la escuela de campo, donde asistieron a todo el proceso de establecimiento y gestión de un huerto de mangos. Su idea es **invertir en un huerto de mangos**.

1. Se ha decidido, a través de un proceso participativo, que la idea del huerto de mangos podría ser un proyecto de inversión prometedor.
2. Al grupo le gustaría tener primero una perspectiva general previa del negocio, para ver si la idea es viable. Para ello, van a elaborar un plan de negocio simplificado. Sólo entrarán en más detalles si la idea resulta prometedora.
3. Los miembros del grupo prepararán un plan de negocio simplificado basándose en su idea, en la experiencia obtenida en la escuela de campo y en la información a la que puedan acceder.

#### Unidad de superficie (US) y unidad monetaria (UM)

En el caso del huerto de mangos, así como en el resto del curso, se utiliza el término “**unidad de superficie (US)**” como sinónimo de “hectárea”, “acre” o cualquier otra unidad de medida que se utilice a escala global. También utilizamos el término “**unidad monetaria (UM)**” en lugar de una moneda específica, como podría ser el dólar.

## Recopilar datos sobre el terreno

Es fundamental preparar el plan de negocio simplificado **en la comunidad o la zona en la que vivan los emprendedores**. Por lo tanto, no debe prepararse, por comodidad, en las oficinas del organismo técnico correspondiente, donde solo asistirá un grupo reducido de aldeanos que podrían sentirse incómodos por encontrarse en un ambiente extraño para ellos.

**No se necesitan equipos muy sofisticados para llevar a cabo esta tarea.** Los rotafolios y pizarras pueden ser útiles, pero en su lugar se pueden usar tranquilamente hojas grandes de papel colgadas con cinta adhesiva o chinchetas en la pared del aula, la sala de reuniones o la casa particular donde se vaya a desarrollar esta labor.

Si se opta por usar papel, habrá que utilizar **rotuladores gruesos**, ya que es probable que los miembros del grupo no puedan ver bien los nombres y los números si se escriben con un bolígrafo normal. Los técnicos de campo:

- trabajan como facilitadores y proporcionan orientaciones sobre la metodología de RuralInvest y sus distintas fases;
- prestan apoyo a los interesados en la formulación de su idea de negocio y en el examen de la viabilidad técnica y financiera de la misma;
- no influyen en los datos que obtienen de los emprendedores, aunque brindan asesoramiento a lo largo de todo el proceso participativo; y
- crean un entorno abierto y propicio para que todas las partes interesadas puedan mantener diálogos en su contexto.



[Transcripción del video]







**Hisham**

*Creo que estamos listos para estudiar qué podemos hacer con nuestra tierra y valorar la idea de cultivar mangos.*

*Recuerdo que en la escuela de campo para agricultores habías estado trabajando con otros agricultores de la aldea en la producción de mango, ¿verdad?*



**Claudia**

**Hisham**



*Sí, así es. Después de asistir a la escuela de campo para agricultores, los diez compañeros decidimos unir fuerzas para crear un huerto de mangos. Esperamos poder utilizar nuestra tierra de forma que sea más productiva para todos nosotros, nuestros vecinos y la comunidad. Tenemos unas tierras baldías cerca del pueblo que no se usan y que nos gustaría destinar al cultivo de mangos. El grupo está deseando debatir esta idea contigo y planificar cómo podemos producir mangos en grupo, siguiendo tus indicaciones.*

### Emprendedores y beneficiarios directos e indirectos



**Claudia** → ¿Qué entienden en tu aldea por “hogar” o “unidad familiar”? He

estado trabajando en diferentes aldeas y en cada una se entendía de forma distinta.

En algunas se incluía a los abuelos y en otras también a los tíos. Esto nos ayudará a definir quiénes son los emprendedores, así como los beneficiarios directos e indirectos del proyecto de inversión.

En la aldea de Mbeere, la unidad familiar la componen solo los **familiares más inmediatos**, es decir, los cónyuges y sus hijos.

← **Hisham**



★ **Beneficiarios:** RuralInvest distingue entre beneficiarios directos e indirectos, tanto en los proyectos de inversión con ánimo de lucro como en los proyectos de inversión sin ánimo de lucro.

	Proyecto de inversión con ánimo de lucro	Proyecto de inversión sin ánimo de lucro
<b>Beneficiarios directos</b>	Propietarios del proyecto Empleados del proyecto	Empleados del proyecto  Todas las personas que de alguna manera vayan a usar el producto del proyecto de inversión (por ejemplo, los pacientes que se espera que asistan a una clínica de salud)

<b>Beneficiarios indirectos</b>	<p>Los familiares de los propietarios del proyecto que viven en la misma unidad familiar</p> <p>Los proveedores, los suministradores de servicios y los clientes</p> <p>Los que viven en la zona de influencia, capaces de realizar actividades similares replicando el proyecto</p>	Los individuos, grupos u organizaciones que viven en la zona de influencia del proyecto de inversión
---------------------------------	--	--

Las estimaciones sobre los beneficiarios indirectos suelen hacerse de manera aproximada, ya que no es fácil distinguir la línea que separa a los que están dentro de la zona de influencia del proyecto de los que están fuera. El límite dependerá de la persona y del grado de necesidad o importancia del producto del proyecto.

- ★ Los **emprendedores** son aquellos que proponen y desarrollan una idea de negocio en la que quieren invertir ellos mismos y buscan fuentes de financiación. Son los que asumen la mayor parte de la responsabilidad y los riesgos y lideran la toma de decisiones durante la ejecución y puesta en marcha de su idea de negocio.

Claudia está hablando con algunos agricultores del grupo para saber cuántos emprendedores y beneficiarios hay.

**Agricultores** → Nuestro grupo está formado por 10 emprendedores de 10 familias diferentes. Vamos a contratar a 5 jornaleros para preparara la tierra. Del resto del trabajo nos ocuparemos nosotros mismos

*Entonces, los beneficiarios directos son 15 en total. ¿Y con quién vivís en el hogar o unidad familiar?*  
← **Claudia**

**Agricultores** → Dos de nosotros tienen **dos esposas**. El resto tiene solo un cónyuge, excepto **uno de nosotros que vive solo**. Entre los diez miembros del grupo **sumamos 30 hijos**.

*¿Y no hay nadie más en la aldea que esté interesado en aprender a cultivar mangos?* ← **Claudia**

**Agricultores** → Sí. De hecho, conocemos a otros **15 agricultores a los que también les gustaría aprender** a cultivar mangos. Nosotros vamos a enseñarles.

*Entonces tenemos un total de 56 beneficiarios indirectos.* ← **Claudia**

Los **emprendedores** son aquellos que quieren crear el huerto de mangos. Los **beneficiarios directos** son los emprendedores + los empleados/trabajadores), mientras que los **beneficiarios indirectos** son los familiares que viven en el mismo hogar o unidad familiar que los emprendedores + aquellos que viven en la zona de influencia, capaces de realizar actividades similares replicando el Proyecto.



[Transcripción del video] Un huerto de mangos como idea de inversión



**Claudia y Hisham** → Gracias a todos por estar aquí hoy. Gracias a la labor que habéis realizado en la escuela de campo para agricultores, sabemos que vuestra tierra es muy apta para el cultivo de mangos. Lo que tenemos que averiguar hoy es si el huerto de mangos es una idea de negocio viable.

¿Te refieres a si es viable desde el punto de vista financiero? ¿Para saber si podemos ganar suficiente dinero con el negocio para mantenernos? ← **Agricultores**

**Claudia y Hisham** → Sí, eso es. Pero también tenemos que saber si el negocio es viable desde los puntos de vista ambiental y social, y si es sostenible en su conjunto. Por eso empezamos primero elaborando un plan de negocio simplificado para luego elaborar un plan de negocio más detallado. Para orientarnos en la elaboración del plan de negocio simplificado, vamos a utilizar la metodología de RuralInvest. Entre todos, comentaremos la información que hace falta para el plan de negocio simplificado y la anotaremos en estos papeles que veis en la pared. Es importante que todos participen y ayuden a que la información sea lo más precisa y completa posible.

### Recopilar información cualitativa sobre el proyecto de inversión

Antes de volver a reunirnos con el grupo de agricultores, veamos qué tipo de información hay que recopilar.

Para preparar un plan de negocio simplificado, habrá que recopilar información cualitativa sobre:

- la idea de negocio, incluidos su objetivo y sus principales actividades, así como la inversión conexa;
- los mercados a los que se dirige; y
- la organización de la nueva empresa y qué tipo de tecnología o asistencia va a necesitar.

Además, para asegurar la sostenibilidad de la idea de inversión, habrá que recoger información sobre:

- la sostenibilidad ambiental y social; y
- los riesgos potenciales y las estrategias para mitigarlos.

Puede utilizar esta guía en las entrevistas como referencia para recopilar la información cualitativa que hace falta para preparar un plan de negocio simplificado.

### La idea de inversión

Ahora veamos qué nos cuenta el grupo de agricultores sobre su idea de establecer un huerto de mangos como negocio.

Somos **10 hogares**, compuestos por 10 hombres, 11 mujeres y 30 hijos, que se han unido para crear un huerto de mangos.

**Cada familia va a destinar 1 US** de las tierras que tienen sin utilizar y que están cubiertas de arbustos, para crear un huerto de mangos.

La mayoría de los agricultores de la zona no saben cómo se cultivan los mangos. Sin embargo, **la demanda de mangos ha ido creciendo con el tiempo**, tanto en los pueblos y centros locales como entre las familias que viven en las proximidades.



- ✓ ***Diez hogares o unidades familiares: 10 hombres, 11 mujeres, 30 hijos***
- ✓ ***Producción de mangos frescos en 10 US de tierra sin utilizar***
- ✓ ***Aumento de la demanda de mangos***

Dado que nos va a llevar algún tiempo lograr que la producción de mango alcance su pleno potencial, **durante los cuatro primeros años también vamos a cultivar frijoles**. Los mangos se empezarán a **cosechar a partir del tercer año, y a partir del quinto año no se volverán a intercalar cultivos**. La mayor parte de los mangos y la totalidad de los frijoles producidos **se destinarán a la venta**. Ahora veamos qué nos cuenta el grupo de agricultores sobre su idea de establecer un huerto de mangos como negocio.

- ✓ ***Durante los primeros 4 años también se van a cultivar frijoles***
- ✓ ***Los mangos se cosechan a partir del tercer año***
- ✓ ***Se dejarán de intercalar cultivos a partir del quinto año***

### Identificación de los mercados

¿Qué mercados han identificado los agricultores para su negocio?

La demanda de mangos ha aumentado, tanto en los pueblos y centros locales como entre las familias que viven en las proximidades. Los propietarios de las fábricas de elaboración de mangos de la zona están interesados en comprar y hacer acopio de nuestros productos, pero solo si el nivel de producción es alto y las frutas son de buena calidad.

Además, los intermediarios locales también están interesados en comprarnos los mangos directamente a nosotros. Si quiere, cada familia es libre de vender sus mangos a los intermediarios locales, pero hemos decidido, en calidad de grupo, que ninguno de nosotros venda los mangos a un precio en la explotación inferior a 10 UM por pieza. El pago de los productos frescos se hará de forma inmediata en el momento de la venta.

### Gestión del negocio

¿Cómo se va a gestionar el negocio?

Cada familia del grupo se encargará de gestionar su parcela de mangos de 1 US de forma independiente.

El presidente, tesorero y secretario de la escuela de campo para agricultores se ha comprometido a ayudarnos con la parte financiera y administrativa. No reuniremos todos periódicamente, una vez al mes.



No necesitamos recibir capacitación porque ya nos hemos graduado como “agricultores expertos” en la escuela de campo para agricultores, donde nos han explicado todo el proceso de creación y gestión de un huerto de mangos.

### Sostenibilidad del proyecto de inversión

¿Qué impacto ambiental y social va a tener el proyecto de inversión?

No se espera que nuestro proyecto tenga ningún impacto ambiental negativo, ya que la zona elegida solo tiene arbustos y no hay árboles de gran tamaño.



Como el mango es un cultivo permanente, nuestro huerto de mangos reducirá la erosión del suelo, aumentará la conservación del medio ambiente y mejorará la fertilidad del suelo.

Sí, y también servirán para proteger los cultivos intercalados, que en nuestro caso son los frijoles.

Así es. En cuanto al impacto social, no hay ningún tipo de conflicto de intereses.

### Determinar los riesgos potenciales

¿Cuáles son los riesgos potenciales que podrían afectar al proyecto de inversión?

Espero que el clima nos acompañe. En caso de que nos encontremos con unas condiciones climatológicas extremas o perturbaciones climáticas, no podremos producir las cantidades de mango previstas.

Sí, así es. Y tenemos que evitar las posibles enfermedades vegetales. Estoy segura de que podemos poner en práctica las técnicas que hemos aprendido en la escuela de campo para agricultores y cuidar así la salud de nuestros árboles.



Otro riesgo potencial es la presencia de animales salvajes. Podrían causar daños importantes en nuestro huerto de mangos si no se protege adecuadamente.

Así es. Tenemos que cercar nuestras parcelas con vallas resistentes para evitar que los animales salvajes y domésticos dañen los cultivos de mango.

## Resumen

El plan de negocio simplificado es un análisis preliminar de un proyecto de inversión durante un año promedio a pleno funcionamiento.

El plan de negocio simplificado:

- ✓ se centra en la organización de la empresa;
- ✓ facilita la sustitución de equipos y maquinaria;
- ✓ no incluye los costos financieros; y
- ✓ hace estimaciones de los costos de operación y los ingresos.

Incluye tres indicadores que permiten valorar la rentabilidad de un proyecto de inversión.

El plan de negocio simplificado tiene que prepararse en la comunidad o la zona en la que vivan los emprendedores.

En los planes de negocio simplificados se recopila la siguiente información:

- ✓ la idea de negocio, incluidos sus objetivos y sus principales actividades, así como la inversión conexa;
- ✓ el mercado al que se dirige;
- ✓ la organización de la nueva empresa y qué tipo de tecnología o asistencia va a necesitar;
- ✓ la sostenibilidad ambiental y social; y
- ✓ los riesgos potenciales y las estrategias para mitigarlos.