

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN**

**BOLÍVAR**

**Sede Ecuador**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

**TESIS: DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

**PARA MICROEMPRESAS**

**AGROPRODUCTORAS.**

**Caso: Emprendimiento a la producción de**

**Uvilla.**

**EDISON FRANCISCO MALDONADO NOVILLO**

Septiembre de 2004

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

Édison Francisco Maldonado Novillo  
12 de abril de 2005

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN**

**BOLÍVAR**

**Sede Ecuador**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

TESIS: DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

PARA MICROEMPRESAS

AGROPRODUCTORAS.

Caso: Emprendimiento a la producción de

Uvilla.

EDISON FRANCISCO MALDONADO NOVILLO

TUTOR: Ec. Alfonso Troya

Septiembre de 2004

Quito – Ecuador

## **Resumen de los Contenidos de la Tesis**

### **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESAS AGROPRODUCTORAS**

#### **Caso: Emprendimiento a la Producción de Uvilla**

##### **CAPITULO 1: DE LOS ANTECEDENTES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA.**

Una microempresa agroproductora es una unidad productiva generadora de bienes agrarios destinados al consumo humano o animal ya sean procesados o no, en la que por su tamaño y capital, usa procesos artesanales o casi artesanales, sin que esto desmerite su actividad o condición empresarial. El emprendedor tiene ciertas características individuales y personales que primariamente le impulsan a llevar a cabo una empresa. Un emprendedor toma una oportunidad y la convierte en un cambio. El Plan de Negocios es como la hoja de vida de un proyecto, convirtiéndose en una herramienta de trabajo, puesto que en su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, además de buscar alternativas y proponer cursos de acción.

##### **CAPITULO 2: DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Los objetivos del plan reflejan lo que se quiere alcanzar con el emprendimiento. El estudio de mercado trata de encontrar y definir el precio y la demanda a que los consumidores están dispuestos a comprar un producto. El producto viene dado a través de la idea general del plan de negocios y se enmarca en todos aquellos componentes que conformarán el bien que usted desea ofrecer a los consumidores. La demanda implica definir al consumidor real de nuestro producto que a través de éste satisface su necesidad. El análisis de la competencia pretende investigar a los diferentes oferentes de nuestro producto y que, por lo tanto se convierten en nuestra competencia directa al momento de posicionar nuestro producto en el mercado. Gestionar la venta de nuestros productos es el proceso más importante dentro de cualquier emprendimiento. Un buen plan de inversiones procurará ser bastante recatado, claro, real y lo más optimizador posible. Invertir significa asignar recursos hacia emprendimientos, negocios, causas, etc. hay dos tipos de gastos: directos e indirectos. Los ingresos de una empresa están dados por las ventas generadas de su o sus productos y algunas muy ocasionales ventas de otro tipo de bienes o servicios. Financiar significa aportar el dinero necesario para una empresa. El flujo de caja es un estado financiero que ayuda a programar los ingresos y egresos de dinero. El van es la diferencia entre ingresos y costos expresados en moneda equivalente en el momento inicial. Si el valor actual de los flujos futuros es mayor al costo de generar los mismos, se incrementará su riqueza (exactamente en esa diferencia entre los ingresos sobre los costos). Si no es así, implicaría que se tendrá pérdidas en la cantidad en que los egresos superen a los ingresos. La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa, en la que un proyecto refleja su rentabilidad.

##### **CAPITULO 3: DE CÓMO GESTIONAR EL EMPRENDIMIENTO**

El gerente como pieza clave al momento de tomar decisiones y de generar soluciones administrativas para el éxito. La Estrategia es una concepción que comprende cinco elementos fundamentales e integradores, los cuales conforman una multivisión generadora de este concepto volviéndolo dinámico y proactivo. Los elementos anotados son los siguientes: Plan, Táctica, Pauta, Posición y Perspectiva. El estratega generalmente es una persona que desea planificar el futuro de la organización

*“Por lo que más se nos castiga es por nuestras virtudes”*

Friedrich Nietzsche

“Más allá del bien y del mal”

Aforismo 132

*A todos aquellos que con su infinita paciencia –y amor-, han tolerado mi ilícita  
levedad...*

## **MAPA DE CONTENIDOS**

### **CAPITULO 1: DE LOS ANTECEDENTES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA**

- 1.1.- Emprender una microempresa agroproductora: No copie, cree. 10
- 1.2.- ¿Qué es un Plan de Negocios?
- 1.3.- La Idea: El punto de partida.
- 1.4.- Decisión para empezar: Domar al Leviatán que todos llevamos dentro.
- 1.5.- ¿Qué es un emprendedor?: Saber detectar una oportunidad.

### **CAPITULO 2: DEL PLAN DE NEGOCIOS** 21

- 2.1.- Objetivos: Una Visión de lo que se quiere obtener del negocio.
  - 2.1.1.- Los análisis: ¿Son necesarios?
- 2.2.- Análisis e investigación de Mercado.
  - 2.2.1.- El Producto y la definición del Negocio.
  - 2.2.2.- La Demanda.
  - 2.2.3.- La Competencia.
  - 2.2.4.- Los Proveedores.
  - 2.2.5.- Distribución, Mercadeo y Publicidad.
- 2.3.- Análisis Administrativo-Operativo.
  - 2.3.1.- El Plan de Inversiones.
    - 2.3.1.1.- Los Gastos o Egresos.
    - 2.3.1.2.- Los Ingresos.
    - 2.3.1.3.- El Financiamiento.
    - 2.3.1.4.- El Flujo de Caja.
  - 2.3.2.- La Evaluación
    - 2.3.2.1.- Factibilidad técnica y requisitos legales básicos.
    - 2.3.2.2.- Factibilidad financiera.
      - 2.3.2.2.3.- Factibilidad Económica
    - 2.3.2.4.- Análisis de Sensibilidad.
- 2.4.- Factores adicionales a considerarse cuando se crea una microempresa agroproductora.

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO 3: DE CÓMO GESTIONAR EL EMPRENDIMIENTO                 | 81 |
| 3.1.- El Plan Gerencial   |    |
| 3.1.1.- Una Gerencia Diferente.                                 |    |
| 3.1.2.- La Estrategia   |    |
| 3.1.3.- El Estratega  |    |
| 3.1.4.- Administrar el Talento Humano: Trabajar con los mejores |    |
| 3.2.- La Empresa y la Comunidad: Más allá del negocio.          |    |
| <br>  |    |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                                  | 90 |
| <br>  |    |
| BIBLIOGRAFÍA  | 94 |

## **CAPITULO I:**

### **DE LOS ANTECEDENTES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA.**

Antes de iniciar con este proceso de investigación de Tesis, siempre se deben considerar ciertos conceptos y aspectos muy importantes que demarcarán definitivamente el desarrollo del Plan de Negocios y los alcances del mismo dentro de su marco de análisis y acción. La importancia de estos antecedentes radican básicamente en la decisión, la creatividad, y el liderazgo que el emprendedor desee impregnarle al mencionado Plan.

No es fácil decidirse por dejar un empleo estable, o por arriesgar el poco dinero ahorrado en un afán propio; y lanzarse a ser empresario. No lo es. Sin embargo, el factor clave para dejar de lado estas preocupaciones es la Independencia lograda a partir de la realización de un emprendimiento propio y la seguridad de contar con un patrimonio propio para el futuro.

Otro factor a considerarse, es el riesgo de fracasar parcial o totalmente en cualquier negocio. Y es principalmente la mayor causa para que una persona no se decida emprender. Es el parecer de algunos autores que este revés, en la mayoría de los casos ocurre cuando hubo, imprevisión, falta de compromiso con el proyecto y su realización-ejecución; poco o nulo empeño en la realización y cumplimiento de los objetivos (o por absoluta carencia de los mismos) y en el último de los casos por condiciones externas y ajenas a las previsiones y gestiones realizadas por el emprendedor para planificar, iniciar y mantener en el tiempo su empresa.

Ahora, la Metodología que se piensa utilizar para el desarrollo de este documento estará orientada a crear espacios de reflexión en el lector; a generar una nueva perspectiva en el ámbito del emprendimiento. No se pretenderá pues, buscar lo imposible, mas encontrar el camino más adecuado para la realización de una meta mediante objetivos claros y concisos.

### 1.1.- Emprender una microempresa agroproductora: No copie, cree.

Según Orozco<sup>1</sup>, a la empresa se la conceptúa como “la entidad que se establece en un determinado lugar, para desarrollar actividades relacionadas con la producción y venta o con la compra y venta de bienes o servicios, o las dos cosas, a fin de obtener utilidades básicamente”. Luego añade que se pueden clasificar a estas empresas por su tamaño en “empresas pequeñas, medianas, grandes y de super estructura con matrices, principales, sucursales y agencias”. Además, dentro de esta clasificación, de acuerdo a sus actividades, las empresas pueden ser “comerciales, industriales, agrícolas, pecuarias,[...],etc”.

En base a esto, se debe entender, entonces, que una microempresa agroproductora es una unidad productiva generadora de bienes agrarios destinados al consumo humano o animal<sup>2</sup> ya sean procesados o no, en la que por su tamaño y capital, usa procesos artesanales o casi artesanales, sin que esto desmerite su actividad o condición empresarial. Esta base conceptual es necesaria para poder ubicar a la investigación dentro de un sector económico y en especial del tema pertinente a esta Tesis con su caso aplicado.

Hay dos beneficios básicos que los autores en el tema, reconocen en las microempresas agroproductoras: Primero, el tamaño reducido y la baja tecnificación de tales empresas permiten y favorecen el manejo racional de los recursos -en cuanto a su perfil- impidiendo la sobre explotación; y Segundo, el grado de simpleza y las necesidades de inversión de pequeño volumen permiten la multiplicación de núcleos de desarrollo en pequeños emprendedores organizados.

Emprender en cualquier área empieza con dos elementos muy necesarios: El Emprendedor y la Idea (éste último lo analizaremos más adelante en, 1.3.- La Idea: El

---

<sup>1</sup> Orozco Cadena, José, *Contabilidad General*, Editorial: “Productora de Publicaciones”, Primera edición, Quito, 1986.

<sup>2</sup> Tómese en cuenta que el consumo humano o animal no implica solo el rubro “alimentos”, también están aquellos productos que son agrarios pero que su destino es diferente al de la alimentación y casi siempre son materias primas de otros procesos (como es el caso del algodón o de la tagua).

punto de partida) El emprendedor es aquella persona “que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”<sup>3</sup>. Por lo que, dicho individuo tomará como misión arriesgar parte de su dinero, tiempo, recursos y más para sacar adelante un emprendimiento. Este emprendedor tiene ciertas características individuales y personales que primariamente le impulsan a llevar a cabo una empresa; y entre éstas se pueden mencionar: deseos de triunfar, la perseverancia, el talento y la capacidad de establecer relaciones, entre otras; pero se puede decir que son las más preponderantes y que determinan o diferencian a aquellos que son y no son emprendedores. No deseo entrar en la discusión de que si el emprendedor nace o se hace, o si debe tener tal o cual edad, experiencia, estudios o cualquier otra razón diferente a las arriba anotadas<sup>4</sup>. Solo diré que el potencial emprendedor radica en todos nosotros; lo único que diferencia a emprendedores de no emprendedores, es el escoger o no serlo.

El Ecuador es un país con gran trayectoria histórico-económica en el ámbito agroproductor; hasta el punto en que hemos desarrollado ventajas comparativas y competitivas en ciertos productos. Todo esto, debido principalmente a la topografía inusual del país. Sin embargo no hemos llegado todavía al punto en volvernos totalmente competitivos y tener mercados simétricos<sup>5</sup> en este sector. Y es por eso que los emprendimientos microempresariales en el agro agilizarán su productividad por el indudable dinamismo y proactividad que en la práctica nacional los han diferenciado<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Real Academia de la Lengua, *Diccionario de la Lengua Española*, España, Vigésima segunda edición, 2001.

<sup>4</sup> Revista Gestión, varias publicaciones; Revista Líderes, varias publicaciones

<sup>5</sup> La Asimetría de Mercado es una Teoría defendida por Joseph Stiglitz, en la que expresa que la verdadera libre empresa no se da ya existan asimetrías en los supuestos básicos del libre mercado que imposibilitan el correcto desarrollo del mercado; pero en especial el estudio se enfoca, en lo referente al libre acceso a la información; ya que los diferentes agentes de un mercado manejan –o tienen accesos privilegiados- a tal o cual información, utilizándola para su propio beneficio, generando asimetrías informativas, las cuales predominan en la economía, volviendo inexistente a la Mano Invisible de A. Smith. Para una mayor referencia, ver el artículo publicado por este autor y Bruce Greenwald en 1986 en el *Quarterly Journal of Economics*, con título: “Externalities in Economies with Imperfected Information and Incomplete Markets”; y en *The American Economic Review* de mayo de 1988, artículo publicado por este autor, con título: “Markets, Market Failures and Development”.

<sup>6</sup> Según Araque, Wilson, en la provincia de Pichincha, en un estudio realizado a 100 empresas, el 69% de éstas, cuando empezaron, tuvieron una planta de entre 1 a 5 empleados, y después de los años han incrementado de 9 a 45 trabajadores. Además afirma que las pequeñas empresas en las crisis tienen un comportamiento más flexible, debido principalmente a sus costos fijos no tan elevados. Para más referencias en el tema, ver Revista Líderes del lunes 17 de noviembre de 2003.

Los emprendedores sabrán detectar y analizar los emprendimientos en los cuales participar. En la práctica, el mejor de ellos y el que triunfó por encima de los demás, habrá forjado un componente que los otros no hicieron: La Innovación.

El crear implica ardua dedicación e investigación; no es un hecho fortuito o al azar. Esto aventaja a un emprendedor por encima del resto y marca el nuevo paradigma hacia la introducción de nuevos retos para el resto de empresarios; provocando en ellos inesperados desafíos y la necesidad de superarlos (creando así, otras innovaciones, que generalmente desembocan en una espiral de perfeccionamientos). Esta evolución es lo mejor que le pueda suceder a un mercado, ya que lo vuelve más dinámico y transparente, procura su competitividad y nuevas etapas de producción, así como el desarrollo de las mismas.

Ahora, para poder direccionar las nuevas ideas y tenerlas siempre presente, añadiendo o quitando elementos en su formulación; es necesario que se las “plasmee en un lienzo” cual artista con su pintura. Y ese instrumento -o “lienzo”, como quiera entenderse- bien puede ser un Plan, un Programa, un Proyecto o un Plan de Negocios; todo depende de la extensión de nuestro emprendimiento y de su alcance. En este caso -y al ser pertinente a esta Tesis-, tomaremos al Plan de Negocios como fin de estudio, además de realizar una aplicación a un caso en particular (el de la Uvilla) que bien puede ser similar a cualquier otro o que también puede aplicarse a otros emprendimientos en cuanto a la realización de este tipo de Plan.

## 1.2.- ¿Qué es un Plan de Negocios?

Hay muchas definiciones que pretenden enmarcar lo que realmente es un Plan de Negocios. Danila Terragno y María Laura Lecuona, afirman que éste es como la hoja de vida de un proyecto, convirtiéndose en una herramienta de trabajo, puesto que en su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, además de buscar alternativas y proponer cursos de acción<sup>7</sup>. Para Oswaldo Arredondo, el Plan de Negocios es una guía que establece objetivos -y los medios para obtenerlos- a una situación deseada en el futuro de una pyme, permitiendo valorar al final los logros con respecto a lo estipulado<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Revista Dinero, Editorial Producto, enero 1999

<sup>8</sup> <http://www.todoparaweb.com>, Documento: Cómo hacer un Plan de Negocios

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de la Secretaría de Economía de México, expresa que el Plan de Negocios es un documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio<sup>9</sup>.

Sin embargo todas coinciden en afirmar que es una herramienta muy versátil y de fácil exposición y análisis; cuya finalidad es la de exponer toda la información necesaria para evaluar una idea o un negocio<sup>10</sup> y los lineamientos generales para llevarlo a cabo y que además funciona como guía para aquellos que se encuentran al mando del emprendimiento o de la idea.

Los objetivos de este instrumento pueden ser varios de acuerdo a las necesidades de quienes lo formulen; pero generalizando podemos afirmar que un Plan de Negocios tiene por objetivos:

- Establecer las metas a lograrse en el emprendimiento,
- Encaminar a los ejecutores del Plan acerca de las responsabilidades y tareas propias de cada uno, y;
- Servir como instrumento de control y análisis acerca de los logros y resultados respectivos, respecto al Plan.

Se podría establecer un cuarto objetivo que es el de establecer contacto con terceros (inversionistas, bancos, gerentes y directivos en general); pero tomando en consideración la realidad económica actual del país y el sector económico en el cual pretendemos incursionar en este estudio; podemos afirmar que va a ser difícil lograr este objetivo (claro está que esta situación puede cambiar en el futuro, hasta entonces, el presente es la evidencia que se tiene). La razón de esta aseveración radica principalmente en que (en los actuales momentos, huelga decir) ninguna institución

---

<sup>9</sup> <http://www.conacyt.mx/fondos/economia/2003-02/plan-de-negocios-economia-2003-01.pdf>

<sup>10</sup> Ya que el Plan de Negocios no solamente se usa exclusivamente para emprendimientos, sino que también se lo usa para empresas en funcionamiento y que desean exponer nuevas ideas para la organización utilizando esta herramienta.

concede créditos para capital de riesgo<sup>11</sup> y mucho menos para microempresarios que se van a dedicar a emprender en el agro (considerado un sector de riesgo empresarial alto, entre otros motivos por la falta de seguros agrícolas para microempresarios). Por lo que las alternativas de financiamiento son otras y se analizarán posteriormente.

En un Plan de Negocios se pueden distinguir tres principales y generales capítulos, que contienen todos los elementos antes mencionados, y permiten exponer el por qué del mismo; a saber:

- *Resumen o Idea General de lo que queremos hacer:* Enmarca la descripción básica del emprendimiento o negocio y los objetivos que se conseguirán a futuro.
- *Investigación y Análisis de Mercado:* Presenta, con detenimiento, el producto o servicio que se ofrecerá (mediante una investigación de necesidades y oportunidades del mismo); además de la demanda, competencia y los demás elementos que inciden el análisis de mercado.
- *Análisis Administrativo – Operativo:* Esta parte estudiará todo el procedimiento para gestionar los ingresos y egresos que se realizarán que permitirán alcanzar los objetivos; y mediante esto, proceder con las evaluaciones necesarias (financieras, económicas, etc.) que demuestren o no las factibilidades, que permitan ejecutar el Plan.

Una mayor descripción de estas conceptos se dará en el Capítulo II de esta Tesis, juntamente con el caso de aplicación para brindar mayor explicación y comprensión en este tema.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance.

---

<sup>11</sup> Este tipo de capital es aquel que se requiere para emprender una empresa desde cero y por eso se llama “de riesgo”. No es el mismo riesgo que una institución preste capital a una empresa ya constituida y con trayectoria, que prestar a una que recién quiere empezar (que tiene mayor riesgo de quebrar). Es una cuestión financiera que no viene al caso de este trabajo.

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias<sup>12</sup>.

### 1.3.- La Idea: El punto de partida .

La idea es el “Qué” del negocio y del Plan de Negocios: Qué producir? Qué ofrecer? Qué queremos hacer? Muchas veces esto se convierte en el postulado inicial y primordial que irá cambiando y adaptándose a las necesidades del o los formuladores del Plan.

En la mayoría de los casos se confunde la idea de un producto con la determinación del negocio. Antes de lanzarse a armar un Plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea. Y es necesario tomarse el tiempo necesario para llegar a configurar una prototipo que pueda desarrollarse en el Plan (posteriormente, se puede plantear la forma de negocio).

Como el proceso de formulación de la idea requiere cambios permanentes hasta llegar a su completa formulación, se precisa que ésta esté siempre escrita o plasmada en un medio (cuaderno de notas, computador, pda, etc). Así no se corre el riesgo de perder sugerencias y mejoras que puedan aparecer en el camino y que ayuden a perfilar la idea.

Ahora, el tener clara y escrita una idea no es suficiente. Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo. El siguiente paso a tomar será analizado en el siguiente punto.

---

<sup>12</sup> Idem, Nota 7.

#### 1.4.- Decisión para empezar: Domar al Leviatán que todos llevamos dentro<sup>13</sup>.

Pues si; una cosa es lograr la idea perfecta y totalmente novedosa; pero otra muy diferente es llevarla a cabo. Tomar una idea y convertirla en realidad implica subir un gran escalón (talvez el mayor) en la escalera hacia el éxito empresarial.

Tener la capacidad de decisión y llevar una idea a la realidad implica el problema más grande en la realización de un Plan de Negocios. A mi modo de ver (y en mi humilde experiencia), el formular este Plan -y llegar a su análisis y posible discusión-; es un suceso fácil. Pero llevarlo a cabo; esa es la parte más frágil del proceso ya que muchas veces, por miedo o inexperiencia de los formuladores, el Plan se queda en papel, y no solo se ha perdido tiempo en esto, sino que la oportunidad de involucrarse en una nueva experiencia de negocios que con metas claras y esfuerzo, se convertiría en una gran empresa.

Siendo francos con respecto a esto: Empezar implica una Disposición hacia ello. Las acciones tomadas para fomentar y empezar un negocio determinan el verdadero “ser” del emprendedor. Tómese en consideración que una vez que una idea se plantea, también está el factor decisivo de hacer que suceda. Si no hay las ansias necesarias para emprender su idea, el riesgo de fracasar es inminente.

Se puede reflexionar un poco acerca de esta frase: “el ingenio es el uno por ciento de inspiración y noventa y nueve por ciento de transpiración”<sup>14</sup>. Este enunciado lo propuso una de las mentes más grandes de nuestro tiempo, un prolífico inventor y emprendedor nato: Tomas A. Edison. Una de sus más grandes invenciones, la bombilla de luz, tuvo que pasar por cientos de intentos antes de que quede plenamente desarrollada y funcione correctamente.

Pero, ¿Qué hubiere pasado si al primer intento se hubiese detenido? Claramente, no tuviéramos este fantástico invento; y sin embargo este fracaso, y los consiguientes fracasos a partir de este, no detuvieron a Edison para lograr su objetivo. Y este no fue su

---

<sup>13</sup> Me he tomado la libertad de analizar y proponer este factor, ya que todos los textos existentes referentes al objeto de estudio de esta Tesis omiten este tema –y algunos lo establecen por dado- y no se analiza el componente psicológico básico que determinaría el poner en marcha una idea.

<sup>14</sup> <http://www.sba.gov>, Documento: ¿Cómo iniciar un negocio pequeño?

único invento, ¡Tuvo más de 1200!<sup>15</sup>, así que se puede imaginar los innumerables fracasos por los que tuvo que pasar.

De lo anterior, se puede entender que el fracaso no debe ser es el hecho que detenga a un emprendedor para abordar, continuar o mejorar una idea. Pareciera ser que es justamente éste Miedo al Fracaso, lo que se debe vencer cuando se decide empezar un negocio. Preguntas como: ¿Tendré éxito?, ¿Quién ha hecho esto antes que yo que me pueda aconsejar? ¿Donde voy a conseguir financiamiento? ¿Qué tipo de ayuda hay disponible y cuánto me va a costar?; son preocupaciones que aparecen al mismo tiempo, y que para aquel aprensivo al riesgo, son limitantes para emprender.

Si el fracaso preocupa tanto, ¿Por qué no nos preocupa asimismo el éxito? Solo hay que intentarlo, y procurar ser responsables con las acciones y decisiones tomadas. Y en el último de los casos, si se fracasara en este intento, lo único que se perdería sería el dinero envuelto en este emprendimiento; porque el resto es ganancia, y es grande: experiencia del fracaso, reconocimiento de los errores, y un entusiasmo mayor para ambicionar un nuevo reto (esto solo para exponer que aún en la pérdida hay retribución).

#### 1.5.- ¿Qué es un emprendedor?: Saber detectar una oportunidad.

En un punto anterior, referimos al emprendedor a grandes rasgos y comparamos su papel con el ámbito en el cual se desarrolla, innovando y arrancando nuevos emprendimientos. Pero quiero tomar de nuevo el tema para exponer una característica en particular que tal vez no se la analiza debidamente y por lo tanto no se le da el lugar que se merece para englobar dicha caracterización y extrapolarla hacia otros ámbitos aún más grandes e importantes.

Así como en el Plan de Negocios, caracterizar o definir al Emprendedor no es un tema fijo. En muchos textos se pretende conceptualizar lo que es un emprendedor y la variedad de factores, hechos, y propiedades es extensa.

---

<sup>15</sup> Enciclopedia Aula, *Biografías*, Editorial Cultural, Madrid, 1989

Líneas arriba se mencionaron unos cuantos rasgos –los más fundamentales y comunes para todos los estudiosos en el tema- acerca qué es ser emprendedor y su papel frente al Plan y el negocio en sí. Pero he dejado una sola característica al final para analizarla por separado: “El emprendedor sabe descubrir y diferenciar las oportunidades que se le presenten”<sup>16</sup>.

El emprendedor detecta una oportunidad y la aprovecha, y este hecho no solo se presenta en los negocios sino que lo hace de manera personal llevándolo a cualquier aspectos de su vida. Con esto no pretendo afirmar que el emprendedor es una persona codiciosa, manipuladora e interesada (es probable que existan algunos); lo que quiero decir es que sin emprendedores en el mundo, nuestra sociedad no fuera lo que es hoy y no se perfilara hacia un futuro con mayor bienestar.

Es cierto, los grandes logros que hemos alcanzado como una sociedad han tenido a la cabeza a un emprendedor o a un grupo de ellos (trabajando en conjunto); que con visión y decisión, han conseguido forjar un futuro para todos nosotros.

Un emprendedor toma una oportunidad y la convierte en un cambio, el cual genera más potencialidades, innovando y retándole a mantenerse en su perseverancia hacia el éxito. Son también conscientes de las crisis y aún ahí hallan ocasiones para triunfar. Estas victorias las saben reflejar en la sociedad, ya sea en el campo empresarial, político, gubernamental, etc., ayudando a ésta a mejorar y crecer con objetivos asentados sobre bases firmes y concretas<sup>17</sup>.

Se puede colegir entonces, la importancia de los emprendedores para el desarrollo de una nación y de cuán importante para ésta es el procurar tener emprendedores que sean conscientes de su papel como tales. Porque así como un individuo es emprendedor, todo un pueblo puede llegar a serlo; en suma, es una cuestión de convicciones. Si todos nosotros creemos ser emprendedores, podemos serlo y llegaremos a serlo con nuestro desempeño y nuestra actitud frente a los retos; pero primero debeos creer en ello. Y el propósito es lo que nos alienta a creer. El Propósito marca el hacer o no algo para

---

<sup>16</sup> Característica propuesta en el Artículo de Opinión de el Diario El Mercurio de Buenos Aires del 3 de diciembre de 2002, con el título: “De romanos, éxitos y derrotas”, escrito por John Byrne, Socio Principal de Boyden Global Executive Search.

<sup>17</sup> Idem

conseguir lo que queremos; y éste hecho no se da al azar: Primero debemos elegir un propósito y luego elegir llevarlo a cabo.

Por lo tanto la Elección es la piedra angular de todo el análisis de este tema en particular: Se elige un propósito, se elige ser emprendedor y como emprendedor, se elige tomar las oportunidades para llegar al éxito (el cual también se eligió llegar); y todo un país elige tener un mejor futuro y mayor bienestar.

El papel de la Elección en la consecución de metas, tanto para una persona como para una nación conlleva grandes responsabilidades (siempre enmarcado en un ámbito de libertad y democracia). Alguien puede argumentar que algunas elecciones llevan a resultados negativos; pero, ¿Dónde quedaron las acciones necesarias para evitar esos resultados?. Como se mencionó, las elecciones requieren muchas obligaciones y una de ellas es que para lograr lo que se quiere se debe ser responsable con ello, puesto que los resultados no se dan *per se*.

Y también se debe considerar que la responsabilidad en la elección es un hecho mas bien social; ya que, por ejemplo, se puede elegir ser la nación más poderosa del mundo a costa de la vida de millones de personas (como lo quiso hacer Hitler antes de la 2º guerra mundial), pero en verdad ¿valdría la pena ese medio? Y es donde el papel del emprendedor choca con el hecho de utilizar cualquier fin para justificar el logro de los objetivos. Ahora consideremos que al ser la elección una compromiso social, el emprender también se convierte en un acto social y el enfoque que se le de al emprendimiento (tanto a nivel individual como nacional) marcará la pauta para el desarrollo de otros emprendimientos en el futuro (a esos mismos niveles).

## **CAPITULO II:**

### **DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

Como se mencionó anteriormente, este Trabajo pretenderá ir más allá de ser meramente un ensayo teórico, analítico y/o recopilatorio acerca del Plan de Negocios para microempresas agroproductoras y su ámbito. Se ha entonces, recurrido a una aplicación práctica -y personal- en este tema, de manera que sirva de apoyo para poder explicar de mejor forma los diferentes elementos y progresos presentes en este instrumento propio de los emprendedores.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

Como el Plan de Negocios recorre todos los aspectos de un proyecto, se necesita de un contexto en el cual se vaya a desenvolver dicho plan, por lo que, a manera de ejemplo o de ilustración, nuestro escenario -o caso de aplicación, como prefiera llamárselo- es simple y nos basaremos, tomando en consideración los datos primarios que a continuación detallo:

- Poseemos un terreno de 12350 mts<sup>2</sup> ubicado en la Provincia de Pichincha en el Cantón Cayambe; Localidad de Ascázubi. Se ha elegido este sitio ya que se encuentra cerca de la Ciudad capital (a 45 minutos), que sería el mercado objetivo mayor para nuestras ventas (eso, y el hecho de que –digamos-, no se posee otro terreno; además, cabe anotar que todo cálculo pertinente a la producción se hará basado en esta extensión).

- Queremos utilizar este sitio para sembrar, cosechar y procesar la fruta: Uvilla, de la variedad *Physalis Peruviana*. Se escogió esta variedad debido a su gran aceptación comercial y a su alto rendimiento productivo. Además se consideró la siembra de este fruto, por el gran desarrollo que logra el cultivo en zonas como la antes mencionada (o sea, hay una mejor producción ahí que en la Costa, pero no de forma exclusiva). Este producto tiene un gran potencial para un emprendedor que desee innovar en el área, ya que la uvilla en nuestro país, ha sido cultivada de manera tradicional; por lo que la meta sería propender a tener procesos culturales más técnicos en esta fruta.
- No se usará invernadero y los materiales para el proceso serán biológicos y de sello verde (en la medida de lo posible).
- El Terreno está cercado con pingos de madera y en estos una cerca de alambre de púas.
- En un análisis de suelo previo se determinó que la uvilla tiene gran potencial de cultivo en nuestro sitio escogido (esta y un par de productos más; pero por la característica geográfica se eligió a nuestra fruta).

Por lo tanto, la Idea a plasmarse en el Plan de Negocios, será: *“Emprendimiento de Producción de Uvilla en un terreno localizado en Azcázubi”*. Notese que este Plan es exclusivo a la producción de esta fruta. En el futuro, si se deseara por ejemplo, hacer mermelada de este producto, deberá componerse otro Plan de Negocios aplicado a esta idea y luego compaginarlo con el Plan original.

A partir de esto se diseñará este Plan, manteniendo un formato de Teoría-Práctica a lo largo del procedimiento.

#### 2.1.- Objetivos: Una Visión de lo que se quiere obtener del negocio.

Los objetivos del Plan reflejan lo que se quiere alcanzar con el emprendimiento. Dan rumbos claros acerca de las metas a lograrse. Éstos deben ser claros, concretos, establecer requerimientos justos y formular expectativas reales y alcanzables, presentando una visión objetiva de nuestra idea. Algunos dicen que inclusive se los debe redactar en tiempo presente de manera que se cree un efecto de consecución más real y siempre estén presentes estos logros.

En lo posible, se tratará de ser lo más extenso y claro en la composición de cada objetivo, para no dejar ningún cabo suelto; logrando de esta forma expresar la idea en general. En general, se propone un método sencillo para determinar cuántos y qué tipo de objetivos realizar:

- Primero, establecer Objetivos Específicos que tratarán cada aspecto del proceso productivo (o las pretensiones) a lograrse por separado. No hay un número definido de este tipo de objetivos y pueden extenderse a discreción del planificador; pero si se lo hace muy lato, se pierde la practicidad del asunto investigativo y se corre el riesgo de no poder cumplir todos ellos.
- Luego se procede a generar el Objetivo Principal; el cual vendrá a ser el compendio de todos los objetivos específicos y limitará a grandes rasgos la Idea del Plan.

Se puede tener la idea –y como símil- de que un Objetivo General es el tronco de un árbol y los Objetivos Específicos son las ramas de éste. Luego, una vez formulados y delineados se exponen en el Plan de Negocios, primero el Principal y luego se detallan los Específicos. Cabe anotar, que de manera general cuando se escribe un objetivo este empieza con un verbo en infinitivo que denota acción (ejem.: correr, jugar, volar, etc.). Para nuestro caso, los objetivos de nuestro Plan son:

#### OBJETIVO GENERAL:

- Cultivar, procesar y comercializar Uvillas de la variedad *physalis* peruviana, manteniendo estándares de calidad en los procesos y enfocándose a generar un buen producto, ofreciéndolo de manera que satisfaga y supere las necesidades de nuestros clientes -con un precio competitivo y servicios adicionales- que permitan posicionar a nuestra marca en el mercado en el mediano plazo.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Producir Uvillas en Ascázubi con normas de calidad aplicables a la producción y utilizando materiales orgánicos, diferenciando al producto de otros, de la competencia y fomentando su consumo por demandantes especializados.
- Establecer nexos comerciales y canales de distribución adecuados para propender a la colocación del producto en diferentes plazas de las ciudades de Quito, Cayambe, Ibarra y Otavalo; en el corto plazo.
- Crear servicios adicionales para fomentar el consumo de nuestro producto, como presentación original de la envoltura a ofrecer para el consumidor final y promociones tanto para el canal de distribución como para los consumidores.
- Optimizar los costos operativos tomando en consideración que éstos pueden ser minimizados y a la vez elevando el nivel e productividad, mediante controles y optimizaciones en la producción.

Además se ha considerado incluir en este punto, una aproximación al Plan Estratégico que se convertirá en la Piedra Angular del proceso gerencial, productivo, y comercial de la empresa:

### Propuesta Estratégica:

#### ▪ VISIÓN:

Nos convertiremos en los próximos 5 años, en la mejor microempresa agroproductora y comercializadora de Uvilla, ofreciendo siempre a nuestros consumidores una fruta cultivada y procesada con estándares elevados de calidad, y manteniendo réditos que permitan lograr utilidades sustentables en el tiempo.

#### ▪ MISIÓN:

Satisfacer totalmente a nuestros consumidores mediante la provisión de las mejores uvillas orgánicas del mercado, utilizando estrategias que nos permitan mantener un elevado crecimiento de nuestra empresa en el tiempo, logrando además, estándares elevados de rentabilidad.

Estos serán pues, los objetivos que pretendemos alcanzar de nuestro emprendimiento y se los formuló de tal forma que abarcó todas las áreas de la producción y administración, sin dejar de lado la satisfacción del cliente (que es en suma, el que mantiene vivo el emprendimiento) mediante el uso de estándares de calidad en la operación de nuestro producto (Por eso siempre es bueno, en este punto del Plan, tener uno o más objetivos que delineen nuestra posición ante los consumidores y cuál será la forma en la que se satisfarán sus requerimientos, tomando en consideración y armonizando los demás aspectos propios del negocio).

El proceso de trabajar en componer un Plan de Negocios incluyendo el proceso de pensar previo a escribirlo, fuerza a dar una visión objetiva, crítica y no emocional al proyecto de negocio completo. Este proceso permite tomar las decisiones básicas sobre como orientar el negocio.

#### 2.1.1.- Los análisis: ¿Son necesarios?

Me voy a alejar un poco del diseño del Plan de negocios para tratar de explicar y entender este aspecto de los análisis y su incidencia en esta herramienta de negocios del emprendedor. Pues bien, dentro de todo proceso investigativo, la información o los datos que uno recopila son solo un paso para el alcance de los mismos. Muchas veces nos dicen poco (o nada) por si solos.

Pero si a esta misma información, se la agrupa, se la ordena y se la somete a diferentes pruebas, o en este caso, a análisis, se pueden obtener resultados mejores y de más fácil manipulación y entendimiento. Y esta es solo una parte del asunto. Estos análisis muy por encima de ser una herramienta para el investigador; se pueden convertir en un instrumento de observación para terceros, tales como posibles inversionistas, o las mismas personas envueltas en el proceso de emprendimiento.

Si un análisis es o no necesario, los hechos y la práctica dicen que para la realización de un Plan de Negocios, los diagnósticos son elementos muy importantes para decidir implementar definitivamente la idea y continuar con el emprendimiento. Y dichos análisis ayudan a reducir significativamente la aversión al riesgo de los emprendedores

y los alentara con mayor decisión a continuar con sus objetivos , puesto que manejan la información, la conocen y son capaces de someterla para su uso; además de conocer las potencialidades y falencias que debe tener muy en cuenta y que respaldan las decisiones tomadas en la ejecución y posterior futuro del Plan.

Y es principalmente por esta razón que el Plan de Negocios es una herramienta fundamental –y necesaria- de análisis; porque se compone de referencias ordenadas que orientan al emprendedor hacia una mejor consecución de sus objetivos. A la vez, el análisis del Plan se exporta hacia otras esferas más allá del mismo investigador generando encadenamientos y nuevas lecciones para aquellos que deseen aprehender de los resultados arrojados en el estudio.

Entonces, a partir de este punto, el Plan de Negocios se convierte en un proceso de datos y análisis, para lo cual uno debe advertir este hecho y apegarse a que sin los puntos siguientes, los objetivos trazados se vuelven menos realizables y, por lo tanto se vuelve imperioso dar de nuestra parte y formar este nuevo paradigma analítico. Es cierto, ponerse a calcular una línea de tendencia aplicando el método de mínimos cuadrados, encontrar un valor actual neto y mucho más; suena a galimatías. Pero esos cálculos y todo este problema matemático, hoy en día, se vuelve pequeño ante el sinnúmero de herramientas informáticas disponibles; quedando únicamente el correcto análisis que se pueda dar a los resultados; por lo que el proceso de análisis se puede dar sin mayores contratiempos.

## 2.2.- Análisis e investigación de Mercado.

El estudio de mercado de un Plan de Negocios es la primera parte dentro de su análisis (y para algunos, su parte fundamental) y se puede afirmar que trata de encontrar y definir el precio y la demanda a que los consumidores están dispuestos a comprar. Se pueden distinguir cinco grandes elementos dentro de este estudio: El Producto, la Demanda, la Competencia, los Proveedores, y la Distribución. Todos estos elementos, deben responder a los objetivos y a la filosofía planteada por el emprendedor en su Plan.

### 2.2.1.- El Producto y la definición del Negocio.

El Producto viene dado a través de la idea general del Plan de Negocios y se enmarca en todos aquellos componentes que conformarán el bien que usted desea ofrecer a los consumidores.

De antemano uno debe plantearse la interrogante del por qué se escogió este producto con su diseño y presentación, porque esto trazará el precio que los demandantes estarán dispuestos a pagar por él. El precio determina la rentabilidad de su idea, puesto que define el nivel de ingresos a obtenerse; y en base a esto, los costos y las condiciones de venta son los elementos exclusivos de la actividad gestionaora del emprendedor.

Una vez planteado el precio, el producto se enmarcará dentro de un nicho de mercado que planteará tal o cual estrategia para la definición del negocio; que enuncia no más que el tipo de empresa que se debería implementar. Por lo tanto, el negocio vendrá dado de acuerdo al segmento de mercado y al producto que se le debe ofrecer para satisfacer sus necesidades. Un ejemplo pertinente vendría a ser la industria de licores: Hay empresas que producen alcohol etílico con poco –o nulo- tiempo de añejamiento y otras que precian en sus licores los años de añejamiento; este es el caso del contraste entre los anisados y el whisky de 20 años. La empresa que produzca los primeros, no pretenderá tener el mismo tipo de consumidor de la segunda ya bien por el precio y por el tipo del producto. Y por su lado la productora de whisky sabe que su producto no es de consumo masivo puesto que no es el mismo proceso y el tiempo dedicado a su fabricación, comparado con los anisados. Por lo que ni una ni otra empresa tendrán la misma definición del negocio, ni el mismo producto y por lo tanto tendrán diferentes estrategias.

Ahora, dentro del sector agroproductor, el Producto ha sido un tema bastante complejo para los consumidores de nuestro país. Pero en los últimos años, se han hecho esfuerzos por darle una tónica especial enfocando al producto de acuerdo al tipo de consumidor y la necesidad en especial que desea satisfacer; logrando que bienes innovadores y con valor agregado sean parte de la elección de los consumidores.

Para nuestra aplicación, el producto y la definición de negocio tendrían la siguiente tónica:

#### ANTECEDENTES:

La uvilla fue una fruta conocida por los incas y su origen se atribuye a los valles bajos andinos de Perú y Chile. Su nombre proviene de la palabra indígena ucuba que significa fruta redonda. La fruta es redonda - ovoide, del tamaño de una uva grande, con piel lisa, cerácea, brillante y de color amarillo – dorado – naranja; o verde según la variedad. Su carne es jugosa con semillas amarillas pequeñas y suaves que pueden comerse. Cuando la flor cae el cáliz se expande, formando una especie de capuchón o vejiga muy fina que recubre a la fruta. Cuando la fruta está madura, es dulce con un ligero sabor agrio<sup>18</sup>.

A la uvilla se la conoce con varios nombres en los diferentes países de América y Europa. Sin embargo, en el mercado internacional en general se la conoce como *physalis*. Así, en Perú se la llama también capulli, motojobobo embolsado o capulí en Bolivia, totopoto o chuchuva en Venezuela, capulí o amor en bolsa en Chile, cereza del Perú en México, poha en Hawaii<sup>19</sup>. En Estados Unidos se le han asignado varios nombres, como ground / andean cherry, husk tomato, etc. En España la llaman alquequenje, en Alemania judaskirsche y en Francia coqueret du perou o groseiller du cap<sup>20</sup>.

Tradicionalmente ha sido una planta desarrollada en forma espontánea; al hallarla en otras plantaciones se le consideraba como maleza y se la eliminaba, no obstante, de estas parcelas fue introducida al huerto casero para utilizar sus frutos en el consumo familiar. Recién desde los años 80 ésta fruta empieza a tener un valor económico como cultivo, por sus características de buen aroma, sabor dulce y bondades medicinales, entre las que podemos citar: reconstrucción

---

<sup>18</sup> Convenio MAG-IICA, Subprograma de Cooperación Técnica, Identificación de Mercados y Tecnología para Productos Agrícolas No Tradicionales de Exportación, Quito, mayo de 2001

<sup>19</sup> Morton Julia F., *Fruits of warm climates*, Miami 1987

<sup>20</sup> Traducción y adaptación de <http://www.hear.org/pier/index.htm>

del nervio óptico; eliminación de la albúmina de los riñones; eliminación de parásitos intestinales; etc.<sup>21</sup>

Esta planta silvestre se ha mejorado por selección natural y es muy resistente a las plagas y enfermedades, lo que significa ahorros muy significativos en insumos para su producción. Sin embargo, la uvilla ha sido una fruta casi silvestre y de producción artesanal, hasta hace unos pocos años en que el mercado nacional y la posibilidad de exportaciones han incidido para que se la cultive comercialmente. El cultivo se ha extendido a casi toda la serranía, con buenas posibilidades, en especial bajo invernadero, en donde se pueden obtener buenos rendimientos y sobre todo calidad. El Ecuador exporta esta fruta a los mercados del hemisferio norte con buenas perspectivas de incremento de volúmenes. Un aspecto que todavía no se ha explotado en el Ecuador, es la posibilidad de la extracción de calcio, por el altísimo contenido de este mineral que tiene la fruta.<sup>22</sup>

Morfológicamente, la Uvilla es una planta herbácea de crecimiento arbustivo. Forma tupidos matorrales, sobre todo en estado silvestre, su vida productiva se considera de 3 años, aunque puede llegar a los 20, obviamente con una disminución en su rendimiento. Alcanza alturas entre 1 y 2 metros. Posee una raíz pivotante, fibrosa y ramificada que puede alcanzar entre 1 y 2 metros de profundidad. Su tallo es herbáceo, cubierto de una vellosidad suave, con nudos y entrenudos. En cada nudo nacen normalmente dos hojas y una flor que dará origen al fruto, aparecen eventualmente también yemas que darán origen a nuevas ramas. Las hojas son simples, enteras, acorazonadas, El limbo presenta vellosidades que lo hacen muy suave al tacto.

Las flores tienen una corola amarilla y de forma tubular. Son hermafroditas y pentámeras. El cáliz es gamocépalo, formado por sépalos que permanecen adheridos al fruto. El fruto es una baya formada por carpelos soldados entre sí, que en su madurez se vuelven pulposos. Las semillas están en el interior del

---

<sup>21</sup> Brito, Dennis, Curso: Agroexportación de Productos no Tradicionales, Conferencia: Producción de Uvilla para exportación, Julio de 2002

<sup>22</sup> Idem.

fruto, son pequeñas y desprovistas de hilos placentarios. Su germinación es muy lenta.

La uvilla se adapta muy bien a los climas fríos, con alturas entre los 1.700 y 2.900 metros sobre el nivel del mar y temperaturas de 8 a 20 grados centígrados. Es bastante susceptible a las heladas y a los vientos fuertes que ocasionan la caída de las flores, razón por la que es importante proteger los lotes de cultivo con barreras rompevientos, para lo cual es ideal el ciprés u otro material vegetal de rápido crecimiento. En cuanto a la precipitación lluviosa, se considera que de 1.000 a 2.000 milímetros anuales permiten un óptimo desarrollo<sup>23</sup>.

Su ciclo productivo va de 120 a 180 días, dependiendo del tipo de paquete tecnológico que se adapte y la distribución geográfica de la plantación en la .Los paquetes tecnológicos que incluyen invernadero por lo general incrementan su fisiología en un 30% mas que las plantaciones desarrolladas a campo abierto. Este punto guarda concatenación con el ecosistema que se desarrolla<sup>24</sup>. Además cada planta tiene una vida económica de 3 a 4 años, pudiendo ser plantada en cualquier época del año, siempre y cuando haya suficiente disponibilidad de fuentes de riego. La producción en campo abierto, se estima de un rango aproximado de 3 a 8 kilogramos por planta/ciclo; equivaliendo esto a una producción de entre 10000 a 16000 kilogramos por hectárea.

#### PRODUCTO A OFERTAR.

Ofrecemos uvillas sin su capuchón característico y empacadas; en canastillas de PVC, las cuales tendrán un peso medio de 1 kilogramo (incluido el envase). La fruta ofrecida está limpia, fresca, sin aditivos químicos ni físicos que alteren su contextura, aspecto o condición; además de presentarlas en condiciones relevantes sin daños externos ni internos, debido principalmente al control de calidad establecido en el proceso productivo. Estas características satisfacen los requerimientos más estrictos de nuestros consumidores que siempre buscan una

---

<sup>23</sup> Parra, A., Hernandez, J., *Fisiología post cosecha de frutas y hortalizas*. Universidad Nacional de Colombia, 1997

<sup>24</sup> Idem Nota 8

uvilla impecable a un precio competitivo, por lo que, como empresa, hemos prestado especial interés en cubrir este aspecto a plenitud.

#### PERFIL DEL EMPRENDEDOR.

El emprendimiento cuenta con una persona a cargo del mismo que ha tenido gran trayectoria en el sector agroproductor, en especial en el sector de alimentos. Ha desarrollado proyectos tanto para el sector privado y público; como para entidades no gubernamentales y no lucrativas. Tiene una maestría en Administración de Empresas y otra en Agronegocios, resaltando aun más las fortalezas de este emprendedor.

Como se pudo observar, se ha delimitado el mercado objetivo a partir de que nuestros clientes prefieren la uvilla lista para servirse y por lo tanto, el producto deberá cumplir no solo con características de buen embalaje y presentación, sino que se agregó un factor de limpieza y sanidad para presentar a nuestros clientes una mejor fruta y por lo tanto, estará en nuestras manos el ofrecer –como empresa-, este tipo de producto a un precio competitivo.

#### 2.2.2.- La Demanda.

La demanda implica definir al consumidor real de nuestro producto que a través de éste satisface su necesidad. Tendremos siempre presente que los compradores de nuestro producto asignarán parte de su ingreso para comprarlo y por lo tanto, dependiendo de la necesidad del bien que ofrezcamos (y otros factores más que no vienen al caso ser analizados), comprarán mayor o menor cantidad de éste para satisfacer su necesidad. Esto debe ser combinado con la preferencia del consumidor hacia nuestro producto desde la perspectiva de precios: Las variaciones en este rubro implicarán variaciones inversamente proporcionales -en mayor o menor grado dependiendo del producto-, en la demanda de nuestro producto (o sea, si baja el precio, sube la demanda la demanda y viceversa).

Para establecer cuantitativamente nuestra demanda se utilizan varios métodos, entre los cuales podemos anotar:

- Sondeos, estudios o encuestas, en la que se pregunte al público en general (o sea los consumidores potenciales) cual sería la cantidad de producto que estarían dispuestos a adquirir a los diferentes precios y con las características que se ofrecerían del mismo. En este método debemos anotar que las respuestas no siempre son confiables, pero se lo utiliza como primer alcance para la obtención de datos.
- Información obtenida de individuos, familias, ciudades, regiones, etc. en un tiempo dado, comparando los niveles de consumo. El problema son los patrones de comparación no homologables, ya que cada región es diferente a otra en términos generales y las preferencias en este sentido harán de nuestra información un hecho poco fidedigno.
- Seleccionar mercados representativos del mercado nacional, fijando precios diferentes en cada uno de ellos y estimando una curva de demanda ajustando una recta de regresión a los puntos observados de la relación precio y cantidad, necesitando la empresa tener control sobre la fijación de precios y por lo tanto ofrecer un producto tan innovador, novedoso y necesario que durante un tiempo la empresa se convertirá en monopolio; lo que le brindará una ventaja al imponer una gama de precios que determinarán una curva de demanda. Sin embargo, eventualmente la empresa entrará en libre competencia y la demanda de esta empresa estará fijada netamente por el precio en el mercado.

El procedimiento matemático puede ser tan simple como complejo, eso depende de quien realice este análisis; el asunto es encontrar los resultados más adecuados -y aplicables- a la realidad y que satisfagan suficientemente los requerimientos del emprendedor. Existen herramientas que se pueden utilizar para este tipo de cálculos, volviendo –a diferencia de otros tiempos- a este paso el de más rápido y sencillo desarrollo dentro del proceso del Plan de Negocios.

Para nuestro caso de aplicación, consideraremos los siguientes datos obtenidos en base a una investigación personal:

La producción de uvilla se ha venido dando en forma silvestre, su consumo en nuestro medio ha sido restringido y en pequeñas cantidades. Pero desde hace

unos 10 años, este consumo se ha venido incrementando en forma más que proporcional tanto dentro del mercado ecuatoriano como a nivel internacional.

Esto ha generado que este producto no tradicional -y principalmente andino- tenga cabida dentro de las preferencias de los consumidores de todo tipo de ingresos, eso sin contar con la demanda generada por los brokers que destinan la producción nacional de uvilla hacia el exterior.

La producción anual de uvilla en nuestro país asciende a los 350000 kilogramos promedio. La mayor concentración de plantaciones comerciales a nivel nacional se encuentran en la provincia de Cotopaxi (donde se encuentra la mayor plantación de uvillas para el mercado nacional e internacional)Tungurahua, Imbabura y Pichincha<sup>25</sup>.

Esta fruta (de acuerdo al tipo de producto que se pretende ofrecer) se comercializa muy bien en dos cadenas serias y grandes como son SUPERMAXI y MI COMISARIATO, en donde la fruta es altamente demandada, llegando en ciertas etapas del año a escasear inclusive (meses de enero a mayo, generalmente). Por lo que se torna interesante el volverse un proveedor frecuente de este producto para el mercado nacional, donde el precio por kilo es variable de acuerdo a la disponibilidad de fruta, y los meses de comercialización del producto, va desde US\$1,40 hasta US\$2,80<sup>26</sup> (precios de consumidor final, (además, huelga decir que dentro de nuestro país, este producto no está gravado con IVA). También es muy importante que nuestro producto provea las necesidades de brokers que demanden la fruta, por lo que la promoción también debería ir enfocada hacia ese nicho de mercado muy atractivo.

Nuestro producto está dirigido hacia consumidores de las ciudades de Quito, Cayambe, Ibarra y Otavalo, inicialmente y pretendemos extenderos hacia todo el callejón interandino y el litoral (en especial Guayaquil), dependiendo de las condiciones de productividad que obtengamos en el mediano plazo y la

---

<sup>25</sup> Brito, Dennis F., Curso Agroexportación de Productos no tradicionales, *Conferencia: Producción de Uvilla para Exportación*, julio de 2002

<sup>26</sup> Idem.

aceptación lograda en los mercados iniciales. En un futuro no determinado, podremos colocar la fruta en los mercados internacionales que más la demandan (Europa y Estados Unidos).

La demanda de la uvilla es casi natural y regular dentro de las mencionadas plazas y hasta se utiliza para postres de cocina internacional, debido a sus propiedades exóticas, alimenticias y medicinales.

Lamentablemente, al carecer de datos más fidedignos acerca de la producción nacional, regional o local; con sus destinos, usos y demás aspectos económicos de la uvilla, utilizaremos como dato para el cálculo de la demanda, los promedios de producción nacional manejados en los últimos cinco años según los estudios realizados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, los cuales ascienden a 350000 kilogramos cada año. Por lo tanto, basaremos a nuestra demanda de acuerdo a esta estimación oficial, mas los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador en cuanto a Importaciones y Exportaciones de la fruta.

### **CÁLCULO DE LA DEMANDA NACIONAL DE UVILLA Y SUS CONSIGUIENTES PROYECCIONES**

| <b>AÑOS</b> | <b>PRODUCCION<br/>EN MILES DE<br/>KILOS</b> | <b>EXPORTACION</b> | <b>IMPORTACION</b> | <b>CONSUMO<br/>NACIONAL</b> |
|-------------|---|--------------------|--------------------|-----------------------------|
| 1999        | 350   | 57                 | 0,8                | 293,8                       |
| 2000        | 350   | 29                 | 1,022              | 322,022                     |
| 2001        | 350   | 15                 |                    | 335                         |
| 2002        | 350   | 2,7                |                    | 347,3                       |
| 2003        | 350   | 1,5                |                    | 348,5                       |

| <b>AÑO</b> | <b>CONSUMO<br/>PROYECTADO</b> |
|------------|-------------------------------|
| 2004       | 363,869                       |
| 2005       | 379,915                       |
| 2006       | 396,670                       |
| 2007       | 414,163                       |
| 2008       | 432,427                       |

Fuente: Banco Central del Ecuador, Proyecto SICA, Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Elaboración: Autor

Para la primera tabla, el Consumo Nacional se calcula en base a la Producción Nacional en miles de kilos, restadas las Exportaciones y sumadas las Importaciones. Además, como se puede observar, el dato proyectado de 2004 es resultado de la aplicación de la tasa de crecimiento del 4.41% promedio, al valor del año 2003 del Consumo Nacional. Los demás años se calcularon de manera similar.

Además, para esta estimación de demanda, se tomará como dato adicional, que una finca productora<sup>27</sup> de esta fruta en la provincia de Pichincha ha experimentado crecimientos moderados en su demanda en los últimos cinco años. Según datos de la misma productora, el crecimiento en la demanda en este mismo período, equivale a un 18% anual promedio ponderado.

La demanda de la fruta en el mercado local es muy buena y tiene excelentes potencialidades en el futuro, por lo que se prevería ingresar al mercado con un porcentaje del 15% al inicio de operaciones productivas; luego, en el mediano plazo el objetivo será ubicarse dentro del 28% que sería el óptimo para el tamaño de nuestra producción. Las estrategias necesarias para lograr estas intenciones de demanda, se darán en dos puntos: Primero en la promoción de la fruta tanto en sus propiedades orgánicas como en la contribución que ésta da a la salud del consumidor, y; Segundo a medida que los procesos productivos se vuelvan más eficientes, ofrecer al consumidor un precio más atractivo que el resto de la competencia, además de promociones y publicidad focalizada.

### 2.2.3.- La Competencia.

Esta fase del estudio pretende investigar los diferentes oferentes de nuestro producto y que, por lo tanto se convierten en nuestra competencia directa al momento de posicionar nuestro producto en el mercado.

---

<sup>27</sup> Datos proporcionados por Hacienda Beatriz. Por motivos de seguridad industrial, no es posible colocar los datos exactos de ventas, solamente se puede utilizar los datos relativos a las variaciones porcentuales de los mismos en el mencionado período.

La competencia en sí, no es mala ni buena cuando existe un mercado en libre competencia y con reglas claras de operación en una sociedad o economía<sup>28</sup>. Es más, se considera que la competencia ayuda a mantener un mercado más competitivo y más eficiente, ya que la presentación de nuevas ideas y de nuevos emprendimientos genera mayor cantidad de alternativas para los consumidores actuales y futuros; además de crear un ambiente de innovación permanente y de perfeccionamiento continuo en las empresas que se encuentran en el mercado.

Pero existirá el caso en el que la idea propuesta sea nueva y que a nadie la haya emprendido en el área. En este caso, este emprendimiento será el pionero en su negocio y sentará las bases para el futuro comportamiento de la competencia venidera. Sin embargo, no debe confundirse cuando esto suceda, el hecho de ser el único, no implica la mejor condición. Tómese mucho en cuenta que ésta será una condición coyuntural, y por lo contrario es menester buscar nuevas formas de promocionar el producto, de lanzar nuevos, o mejorar los existentes.

En nuestro análisis, este factor de la competencia, es muy importante para saber “con quién nos estamos metiendo” además de proporcionar información útil para actuales y posteriores tomas de decisiones y acciones para con el negocio, los clientes (actuales y potenciales) y todos los productos. Tener muy en cuenta a las debilidades, fortalezas y potencialidades de nuestros competidores es un hecho que debe estudiado cuidadosa y constantemente (y entiéndase estrictamente este asunto) ya que puede servirnos como instrumento para mejorar o renovar nuestro negocio.

El análisis de la competencia en nuestro ejemplo tomado, puede estar prevista de la siguiente forma:

La mayor parte de la producción de uvilla de nuestro país se encuentra localizada en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, Pichincha y

---

<sup>28</sup> Por ejemplo, si lo que quisiéramos es competir con un monopolio ya establecido y con larga trayectoria en su mercado; primero habría que lograr ingresar a ese mercado -ya que las trabas impuestas por el monopolista para que otros ingresen a su mercado son extensas-, y segundo, si el esfuerzo de entrar al mercado sería enorme y requeriría de muchos recursos; por lo que en este único caso, la competencia – potencial- es mala para nuestro emprendimiento, razón por la cual se puso énfasis en un mercado de libre competencia (sin embargo, ha habido veces en que la regla se puede romper y algunos monopolios han caído con propuestas valaderas e ingeniosas de emprendedores que han sabido batallar con este tipo de empresas (como es el caso del software de código abierto, Linux).

Tungurahua; y debido a las características morfológicas de la fruta y de la condición topográfica de la misma, se goza de una producción permanente a lo largo de todo el año.

Como se dijo, cada año se produce 350000 kilogramos al año y casi 200.000 kilogramos del total, los produce Pichincha, convirtiéndose en la provincia con la mayor parte de la oferta nacional. Lo que se exporta no significa ni la quinta parte de la producción total, muy por encima de los precios convenientes en el exterior que se pagan por el fruto.

Esto se da porque se requiere de grandes cantidades de producción para satisfacer los requerimientos de dichos mercados y la mayoría de los productores de uvilla son minoristas y no se han hecho esfuerzos para potencializar el uso de centros de acopio o agrupaciones minoristas de productores para formalizar una oferta hacia el exterior, quedando estos minoristas a la orden de brokers que no pueden pagar precios adecuados por el kilogramo de producto.

Tómese en cuenta que la producción agregada de estos minoristas se estima que asciende a 80000 kilogramos, por lo que el hecho de no existir este tipo de agrupaciones dedicadas al pequeño productor hace que toda la potencialidad comercial y productiva quede desalentada promoviendo cada vez más el decrecimiento de esta parte de la producción nacional.

Dado este hecho, podemos afirmar que la competencia directa y para el mercado nacional, de nuestro producto se encuentra dispersa y puede ser inclusive organizada (y a la vez, incentivada) para suplir necesidades de nuestros demandantes a partir de que en ciertas ocasiones se haga necesario suplir dichos déficit en nuestra producción.

Cabe anotar que para nuestro target de mercado, y para el tipo de producto que vendemos, no existe competencia directa, puesto que no existe en nuestro mercado iniciativa tal que muestre no solo al producto en su característica principal, sino también con los servicios adicionales junto a las estrategias de

publicidad y mercadeo (analizadas en puntos posteriores) que pretenden afianzar a nuestra empresa y a nuestro producto por encima del resto de la competencia.

#### 2.2.4.- Los Proveedores.

Los proveedores se convierten en un punto de importante análisis dentro del estudio de mercado de un Plan de Negocios (y es mucho más especial para una empresa agroproductora). Se puede reflexionar acerca de esto: Debido a que todas las empresas generan costos, y lo que se pretende obtener es ganancias cada vez más altas, entonces es imperioso saber administrar estos rubros en especial, ya que afectan directamente al costeo directo de nuestra producción y por lo tanto inciden directamente en la generación de utilidades tanto a nivel unitario como a nivel total de productos.

Es pues, imperioso identificar los materiales directos que utilizaremos para nuestro ciclo productivo, para luego de esto preceder a un proceso de eficiencia en la administración de los mismos.

Con el tiempo, el emprendedor sabrá también reconocer oportunidades en este ámbito y mejorar los costos que representan estos rubros dentro de los estados financieros de la empresa; esto es, siempre y cuando las empresas proveedoras no representen una fuerza comercial monopólica e impongan los precios arbitrariamente, restando competitividad al costeo del emprendimiento (como es el caso de los envases que sirven para el proceso de enlatados de los productos; en el país hay dos empresas que producen estos materiales y ellas coluden para mantener sus precios relativamente altos a lo largo del año<sup>29</sup>).

Dentro del mercado proveedor para los agroproductores, hay que distinguir claramente el tipo de producto que se pretende ofrecer, la calidad del terreno que se posee, el tipo de producción y proceso productivo que se tendrá y la distribución que se dará al producto. A partir de estas consideraciones, se constituirán los materiales necesarios y la lista de proveedores requerida.

---

<sup>29</sup> Revista Líderes, N° 351, 12 de julio de 2004, Quito.

Se pueden mencionar algunos requerimientos que dentro del mercado agroproductor se requiere, tales como: Semillas, fertilizantes, abonos, fumigaciones, riego, preparación del suelo, materiales de tutoreo, podas, embalaje, transporte, etc.

Para la aplicación de nuestro caso, el proceso de análisis de los proveedores se detalla a continuación:

La uvilla es un cultivo relativamente cómodo y a la vez práctico. El enfoque de este Plan de Negocios hará énfasis hacia la optimización de los costos, por lo que el tema de los proveedores no quedará de lado.

Lo primero que se tomará en consideración es el innecesario hecho de adquirir maquinaria pesada para las labores culturales de nuestro producto. La razón de esta decisión radica en que resultaría muy oneroso para nuestro emprendimiento comprar maquinaria pesada (como tractor, rastra y hoyadores) que tranquilamente puede ser alquilada, dada la disposición de este servicio en la zona.

Por lo que, habiendo quien nos provea de este servicio, nos resultará más fácil atender otras necesidades de producción. El mismo sistema se dará para el tratamiento y preparación de la tierra en cuanto a la mano de obra y a los materiales disponibles para este factor.

El siguiente elemento proveedor para nuestro emprendimiento, es el de los Fertilizantes y Abonos. Como estamos en una localidad con variados y buenos accesos desde y hacia el sitio, el aprovisionamiento de estos será un problema menor. Además en la zona existen medianos proveedores del material que inclusive brindan servicios de transporte del mismo; a un precio competitivo y razonable.

El riego es otro componente importante en la conformación de los proveedores de nuestra empresa agroproductora. En la zona de Ascázubi existen variadas fuentes (acequias de agua provenientes de Pifo, Checa y Cayambe) de las cuales obtener agua para nuestro proceso. Solo hay que pagar una cantidad mínima por

derecho de uso de este bien y mantener un sistema adecuado de riego durante el año de acuerdo a las necesidades del clima y de la etapa del proceso productivo.

Para aminorar variados riesgos al momento de la siembra de semillas y posteriores riesgos en el trasplante *in situ*; para este emprendimiento tomaremos la oportunidad de comprar de un vivero cercano, plántulas provenientes de semillas mejoradas del fruto, que tendrán que ser transplantadas en el sitio destinado a la producción.

Por lo cual, una alianza con estos proveedores, ayudará a mantener una mejor calidad en la obtención de mejores variedades de plantas y la posterior producción de una uvilla con estándares de calidad mayores. También aminoramos el tiempo de producción requerido para la cosecha del producto (ya que pasamos de 180 días de ciclo cultural a tan solo 120 días, ahorrándonos dos meses de proceso, sin contar con el riesgo asociado a la pérdida de los sembríos en ese período)

Necesitamos proveedores para el control de plagas y enfermedades de nuestra área de cultivo. En buena hora, como la zona es eminentemente agrícola; la provisión de estos bienes no es difícil. Existen empresas como Agrovital y Alaska que proveen no solo controladores de estos problemas sino que también dan asesoría gratuita acerca del uso de estos productos y la incidencia en la calidad de la producción (o sea si al usar un producto se puede afirmar luego que el fruto mantendrá su calidad de orgánico o no). Además estas empresas también se convierten en proveedores de los abonos y fertilizantes para el emprendimiento. Hasta aquí el proceso concerniente a la actividad cultural.

En cuanto a la preparación del producto en sí, necesitamos de productos propios para la recolección y empaqueo del fruto, como gavetas plásticas y canastillas plásticas (que serán destinadas como empaque para el producto final). Además se requerirá de Plástico para envolver al producto final y etiquetas apropiadas para brindar una mejor presentación al público. En este caso, no habría problema en adquirir este tipo de productos ya que existe suficiente oferta de éstos, tanto a

nivel local como cantonal (inclusive los vendedores de las empresas van a uno a ofrecerles productos de variada calidad a precios también diversos).

La viabilidad del proyecto dependerá de la capacidad y aprovechar algunas oportunidades que ofrece el mercado de nuestros actuales y potenciales proveedores; por eso es importante reconocer que el servicio o producto que venderá el proveedor no siempre corresponde a lo que compra el consumidor, siendo muy importante el control administrativo que el emprendedor y su equipo de trabajo realice al tipo de materiales que adquiere.

#### 2.2.5.- Distribución, Mercadeo y Publicidad.

El objetivo principal de toda empresa es la mayor colocación de su producto, ya que esto significa, mayores ventas e ingresos, lo que a futuro traerá ganancias para aquel o aquellos involucrados en el emprendimiento. Por esto, gestionar la venta de nuestros productos es el proceso más importante dentro de cualquier emprendimiento.

Pero la venta por si, no es el fin último, la obtención de clientes y la satisfacción de los mismos, se convierte en esta meta a alcanzar. Siempre se debe tomar en cuenta que un cliente satisfecho no solo volverá a comprar, sino que recomendará a sus amigos y conocidos acerca de las bondades del producto; y esa es publicidad gratuita que no se debe desaprovechar y hay que trabajar muy duro para lograrla.

Pues bien, dentro de este ámbito comercial, la Distribución juega un papel muy importante. Los costos que implican este proceso, pueden llegar a ser perniciosos e influenciarán al costeo del emprendimiento (inclusive en algunos mercados, este costos tiende a fluctuar al increíble monto del 30% del total de costos). Siempre hay que procurar generar acuerdos con los distribuidores que promuevan el “ganar-ganar”; y para ello hay que dedicarse a estudiar detenidamente el servicio que ellos ofrecen y la competencia que tienen.

Muchas veces es bueno tercerizar este tipo de servicios antes que pretender realizarlo por uno mismo. El hecho es que podemos encargarnos de nuestro propio canal de distribución, pero habiendo variedad de alternativas en el mercado que promueven

mayores y mejores opciones de distribución, es bueno analizarlas y ponderarlas para incluirlas dentro de nuestro Plan de Negocios. Además podemos considerar que tener nuestro propio canal de distribución implica un riesgo implícito a nuestra actividad (pueden existir casos de estafas, robos, e incidencias mayores), por lo que es buena opción considerar opciones y alternativas que puedan ayudar al mejor manejo de nuestro producto hacia el cliente.

El Mercadeo es la forma en que se vende nuestro producto. Esta es potestad única del emprendedor y puede tener cualquier característica existente o novedosa entre la que se encuentra, precios bajos, canales de distribución con jugosas comisiones, segmentación específica de mercados, etc.

Las propuestas mercadológicas siempre se enfocarán a tratar de describir el producto final que se quiere vender al cliente. Dentro de este esquema, se tratará de definir el por qué se lo vende de esa forma, qué tipo de clientes serán los que consuman nuestro producto, la participación futura de mercado que se pretenderá obtener, etc.; todo esto enmarcado dentro del mercado en que el emprendimiento competirá.

Otra parte del mercadeo envuelto dentro del análisis de mercado es el estudio definitivo de cuáles son nuestras ventajas competitivas y cómo podemos asociarlas para obtener mayores beneficios en nuestras ventas. Además se puede discutir acerca de las estrategias envueltas en el proceso de posicionamiento del producto y de la difusión comercial que se le puede dar al mismo en el presente y en el futuro; en especial en esos meses en los que las ventas son algo bajas debido a características propias del mercado.

La Publicidad de nuestros productos ayudan a promocionar las virtudes o características de los mismos hacia el público en general. Para un emprendimiento, la publicidad es muy necesaria (e inclusive puede convertirse en vital) ya que es difícil que los clientes lleguen a un producto desconocido que no ha tenido una adecuada promoción.

Generalmente, las empresas nuevas necesitan un programa que les permita darse a conocer. Hay varias maneras, unas más costosas que otras, que se pueden utilizar para informar al público de un negocio o producto nuevo. La más tradicional es la publicidad pagada, es decir, los anuncios.

Sus ventajas radican en que uno puede controlar el contenido, el medio (periódicos, revistas, radio, televisión, Internet) y la presentación de lo que vendemos. Su principal desventaja es el costo de dicho método. Para muchos emprendimientos, sencillamente no es factible ( excepto cuando hay los fondos suficientes, entonces, se requiere de bastante investigación por parte del anunciante para estar seguro de máxima efectividad).

También está la publicidad no-pagada. Un ejemplo novedoso y práctico podría ser un artículo sobre el nuevo producto publicado en el periódico. Esto es, buscar a un comunicador social que esté dispuesto a hacer un reportaje sobre nuestro emprendimiento y sobre las características y bondades que ofrecen los productos que vendemos. Los medios informativos (y en particular los que se especializan en empresas y negocios) les interesa lo nuevo, lo diferente, lo que atrae a la gente, y por eso habría que analizar con mucho detenimiento la posibilidad de optar por esta alternativa.

Este tipo de publicidad tiene un par de ventajas: No cuesta nada y tiene credibilidad precisamente porque no es pagada. La mayor desventaja implica que uno no tiene ningún control sobre el contenido ni la presentación de dicha publicidad ni de la opinión del redactor. Sin embargo, no se ha visto en ningún caso, que el usar este tipo de medio haya desprestigiado o puesto en vergüenza a un negocio o producto.

Por supuesto, el dueño del negocio tiene que saber “venderse”, para lo cual, las habilidades gerenciales tendrán que ir más allá que el simple hecho de administrar y gestionar; y necesariamente tendrá que desarrollar aptitudes carismáticas y aprovechar su don de gente, las que podrán ser utilizadas dentro de todas las esferas que él pueda incursionar (o si prefiere que alguien haga este trabajo, se puede contratar a una agencia de relaciones públicas y listo).

Vuelvo a poner énfasis en este argumento: Dicen que la mejor publicidad es la que crean los propios clientes, lo que se llama el “bis a bis”. Esto genera una especie de “fama” de su producto y/o de los servicios adicionales que prestan (como producto y como empresa). Es sencillo, no cuesta mucho, y más que nada, funciona. Pero desafortunadamente, no siempre se puede aplicar en un emprendimiento nuevo, salvo en el caso que se conozca a muchas personas que sean clientes potenciales (con el uso de bases de datos o utilizando plataformas comerciales establecidas en el mercado); o que

el negocio que estés montando este relacionado con un negocio en el cual ya tengas muchos contactos hechos con anterioridad (pero ese es un tema alejado de lo que pretendemos analizar en este texto).

De acuerdo a lo anteriormente citado, en nuestro Plan de Negocios aplicado a un Emprendimiento a la Producción de Uvilla, consideraremos lo siguiente,:

La distribución de nuestro producto se la hará conforme a las plazas en las que coloquemos nuestros productos. Cabe anotar que el trabajo de la gerencia será colocar todo el producto antes de que salga a cosecha. Esta será la meta última para la primera tanda de producción y la estrategia que marcará el procedimiento de distribución para las subsiguientes tandas y/o procesos culturales. Además hay que considerar la factibilidad que la zona ofrece en cuanto a servicios de transportación de productos agrícolas (servicios que deben reunir ciertas características para la transportación de los mencionados productos) y que ofrecen alternativas variadas a precios competitivos.

Tomando en consideración que la mayor parte de nuestra producción está destinada al consumidor final de las ciudades de Quito, Cayambe, Ibarra y Otavalo, debemos establecer contactos comerciales con las principales cadenas de supermercados de dichas zonas. Además se tomará una gran atención a los servicios de catering y restaurantes de la ciudad capital, ya que pueden convertirse en otro nicho de mercado para nuestra fruta. Nuestra fruta tendrá que ser vendida como una fruta orgánica, tomando en cuenta el tipo de proceso que se optó (creando para nuestras ventas otro segmento de mercado más dedicado a comprar productos con este tipo de características).

Siempre procuraremos generar nuevos mercados para el producto. Hay que tomar las oportunidades que se presenten y sacar al máximo su provecho. Para esto, crearemos un canal de ventas Free Lance, con comisiones atractivas y propuestas también atractivas de bonificaciones de acuerdo al nivel y montos de venta y que alentarán a posicionar a nuestro producto en el mercado de una forma más vertiginosa.

La Uvilla tiene propiedades tanto medicinales como nutritivas, y es de ahí que debemos utilizar este conocimiento para promocionar al producto mediante una campaña que puede ser incluida en el mismo producto destinado al consumidor final. Además, podemos incluir recetas prácticas de cocina nacional e internacional manera de recetarios coleccionables y prácticos para promocionar el consumo dentro de varios segmentos de mercado.

Otro medio de promoción será el de desarrollar un logo para este producto, el cual tendrá características infantiles, bastante coloridas y con alegorías modernas y juveniles. Este instrumento estará destinado a atraer consumidores de menor edad a nuestro mercado. Además podemos incluir promociones como tatuines, stickers o figuritas coleccionables para generar mayor atracción hacia este tipo de consumidores. De esta forma no solo atraeremos a estos consumidores, sino que también generaremos interés por nuestra uvilla en sus padres.

Con esto impondremos un consumo que a la vez que es agradable, es sano y también es divertido (en especial para los consumidores de menor edad); no solo dedicado exclusivamente a un público adulto o refinado sino que ampliándonos hacia nuevos y mayores segmentos demandantes que desean beneficiarse a su manera del producto -y los servicios asociados a él- que ofrecemos.

Lamentablemente, otros competidores se beneficiarían de estas iniciativas que proponemos; pero depende del enfoque que manejemos con el nombre o marca que adoptemos para nuestro producto, de los servicios adicionales adjuntos al mismo, y de la gestión que le demos a esta iniciativa; lo que le diferenciará marcadamente del resto de la competencia, promoviendo aun más nuestro nombre y nuestro producto.

Si esto sucediere y afectare drásticamente a nuestras ventas; se establecería una propuesta paralela de mercado, para colocar el producto en brokers exportadores de la fruta; además de un mayor énfasis hacia envasadoras y transformadoras de uvilla que durante todo el año reciben a proveedores de fruta para sus propios requerimientos de producción.

Por lo tanto, nuestra Estrategia de Mercadeo se podrá resumir dentro de los siguientes ejes en este ámbito:

- Mantener elevados componentes de calidad en el producto a ofertar, el cual tendrá como meta el mayor alcance de consumidores.
- Generar mayores plazas para nuestro producto, logrando colocar toda la producción.
- Utilización de estrategias de publicidad y promoción para posicionar nuestro producto en el corto plazo, entregando a nuestros consumidores el producto que se les ofrece.
- En los procesos, uso de materiales e insumos de calidad que contengan propiedades aptas y aceptadas por el medio ambiente, logrando un producto orgánico y con altas propiedades nutritivas.
- Captación del interés del consumidor mediante la Estrategia de Información del producto y los beneficios hacia su salud.
- Propender hacia nuevas oportunidades de crecimiento productivo mediante la futura industrialización de la fruta, enfocándola a la creación de nuevos productos.

El adecuado manejo con respecto al proceso de Mercadeo, Promoción y Distribución de los bienes que ofertamos, lograrán posicionarlos en el mercado rápidamente, ofreciendo nuevas plazas por conquistar y nuevas alternativas de productos por ofrecer. Esto es muy necesario tomar en cuenta ya que el consumidor promedio se cansa de recibir siempre el mismo producto, por lo que es fácil para éste cambiar sus preferencias hacia nuevas alternativas que le ofrezcan nuevos productos y/o servicios diferentes a los que normalmente obtiene, bien sea por calidad o por precio.

### 2.3.- Análisis Administrativo-Operativo.

Este análisis comprende dos grandes áreas: el Plan de Inversiones y la Evaluación pertinente al mismo Plan de Negocios. Esta parte implicará mayores esfuerzos por entender matemáticamente lo que deseamos hacer; y mediante esto, nos permitirá anticipar criterios –razonadamente- para la toma de decisiones.

### 2.3.1.- El Plan de Inversiones.

Un buen plan de inversiones procurará ser bastante recatado, claro, real y lo más optimizador posible. Invertir significa asignar recursos hacia emprendimientos, negocios, causas, etc.<sup>30</sup>, para que, a futuro, poder recuperar esos recursos y además obtener ganancias mayores a lo que se asignó en la inversión.

Pero asignar recursos económicos no es solamente invertir. También están otras consideraciones, como la forma en que uno pretende generar ingresos y los esfuerzos tanto físicos como materiales que deben involucrarse para lograr tales o cuales objetivos. O sea invertir no solo dinero, sino que también invertir en capacidades, esfuerzos, habilidades, destrezas, etc., que también deberían ser consideradas como parte integrante del Plan de Inversiones.

Esta sección estudiará los componentes esenciales del Plan de Inversiones: Gastos, Financiamiento, Ingresos y Flujo de Caja.

#### 2.3.1.1.- Los Gastos o Egresos.

Hay que ser objetivos y sinceros: Los gastos son parte fundamental de una empresa. No se puede pensar en crear un emprendimiento si no somos conscientes de los actuales y potenciales egresos que tendremos. Tampoco se debe pensar en éstos como algo perjudicial para el negocio. Los gastos son lo que son y la correcta administración de éstos, son otro de los retos del emprendedor.

Hay dos tipos de gastos: Directos e Indirectos. Los primeros hacen referencia a aquellos gastos que se aplican directamente a la producción y dependen de ésta. Los gastos indirectos, por supuesto serán todos los demás. Hay otro tipo de gastos, los llamados Preoperativos, éstos se generan antes de que empiece la operación de la empresa (y según nuestra legislación se deben diferir a 5 años), son importantes ya que para un

---

<sup>30</sup> Real Academia Española de la Lengua, *Diccionario de la Lengua Española*, Editorial Espasa, Vigésima Segunda Edición, España 2001

emprendimiento nuevo, éstos tenderán a promover las actividades que posteriormente se realizarán.

En un Plan de Negocios, el análisis previo de los gastos del emprendimiento resulta siempre en una herramienta previsor de dinámica utilización y también un instrumento de toma de decisiones. No es la parte más importante del Plan, pero es indispensable y por lo tanto, merece especial atención.

El tipo de gasto y su asignación también será potestad del emprendedor, así como la responsabilidad de manejar adecuadamente los egresos. Como siempre, este manejo adecuado se logrará únicamente con un alto sentido de honestidad y sabiendo tener concordancia entre lo que se quiere lograr y de los recursos que tenemos en disposición. No se puede tener libre albedrío en la asignación de recursos, so pena de exceder los gastos presupuestados e incurrir en eventuales pérdidas.

Nuestro emprendimiento tendrá la siguiente estructuración de Gastos en el Plan de Negocios que estamos realizando:

El emprendimiento requerirá de ciertos elementos que serán adquiridos casi en su totalidad para poder empezar. El elemento más fundamental es el Terreno, el cual es propiedad de la empresa y tiene una extensión de 12350 metros cuadrados. Además de ser cerrado (cerramiento básico), cuenta con accesos disponibles todo el año de agua, fuentes de abastecimiento de materias primas, servicios. A continuación se detalla el Plan de Inversiones:

**CUADRO DE INVERSIONES Y REINVERSIONES POR AÑOS**

| Inversiones             | Q | Valor Unit. | Invers. Inicial | Reinversiones (Años) |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  |               |
|-------------------------|---|-------------|-----------------|----------------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---|----|--|---------------|
|                         |   |             |                 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5            | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |  |               |
| Azadón                  | 3 | 6.5         | 19.5            |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 19.5          |
| Barra                   | 1 | 12.7        | 12.7            |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 12.7          |
| Carretilla              | 3 | 32.0        | 96.0            |                      |   |   |   | 96.0         |   |   |   |   |    |  | 96.0          |
| Máquina Fumigadora      | 1 | 82.8        | 82.8            |                      |   |   |   | 82.8         |   |   |   |   |    |  | 82.8          |
| Machete                 | 1 | 4.9         | 4.9             |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 4.9           |
| Pala                    | 2 | 6.0         | 12.0            |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 12.0          |
| Rastrillo               | 2 | 3.6         | 7.2             |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 7.2           |
| Tijera                  | 2 | 4.8         | 9.6             |                      |   |   |   | 9.6          |   |   |   |   |    |  | 9.6           |
| Bodega                  | 1 | 800         | 800             |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  |               |
| Oficina                 | 1 | 650         | 650             |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  |               |
| Post-cosecha y embalaje | 1 | 550         | 550             |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  |               |
| Terreno                 | 1 | 20000       | 20000           |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  |               |
| Computadora c/impresor  | 1 | 400         | 400             |                      |   |   |   | 400          |   |   |   |   |    |  | 400           |
| Estantería/gaveta       | 1 | 20          | 20              |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 20            |
| Mesa                    | 2 | 25          | 50              |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 50            |
| Palm                    | 1 | 100         | 100             |                      |   |   |   | 100          |   |   |   |   |    |  | 100           |
| Silla oficina           | 2 | 20          | 40              |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 40            |
| Teléfono/fax            | 1 | 70          | 70              |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 70            |
| Varios                  | 1 | 60          | 60              |                      |   |   |   |              |   |   |   |   |    |  | 60            |
| Gastos de constitución  | 1 | 120         | 120             |                      |   |   |   | 120          |   |   |   |   |    |  | 120           |
| Otros                   | 1 | 100         | 100             |                      |   |   |   | 100          |   |   |   |   |    |  | 100           |
| <b>TOTALES</b>          |   |             | <b>23204.6</b>  |                      |   |   |   | <b>908.4</b> |   |   |   |   |    |  | <b>1204.6</b> |

Como se pudo observar, tanto los rubros de azadón, pala, barra, machete, rastrillo, estantería, mesa, silla y teléfono, tienen una vida útil de 10 años. Los demás ítems, tienen un límite de vida de solo 10 años debido a sus propias características y al uso que

se da de ellos. En cuanto a los gastos de constitución y otros (pago de patentes municipales, tasas, y demás) éstos se amortizan cada 5 años, pero se considera que deben ser reconstituidos en este lapso para una mejor apreciación de la inversión.

**CUADRO DE GASTOS POR AÑO**

| <b>Concepto/año</b>        | <b>O</b>       | <b>1</b>       | <b>2</b>       | <b>3</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>       | <b>6</b>       | <b>7</b>       | <b>8</b>       | <b>9</b>       | <b>10</b>      |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Operativos</b>          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Mano de obra directa       |                | 2160           | 2160           | 2160           | 2160           | 2160           | 2160           | 2160           | 2160           | 2160           | 2160           |
| Mano de obra indirecta     |                | 960.0          | 960            | 960            | 960            | 960            | 960            | 960            | 960            | 960            | 960            |
| Personal administrativo    |                | 4020           | 4020           | 4020           | 4020           | 4020           | 4020           | 4020           | 4020           | 4020           | 4020           |
| Personal de ventas         |                | 840            | 840            | 840            | 840            | 840            | 840            | 840            | 840            | 840            | 840            |
| <b>Equipos y Servicios</b> |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Electricidad, Luz          |                | 12             | 12.0           | 12.0           | 18.1           | 18.1           | 18.1           | 21.1           | 21.1           | 21.1           | 21.1           |
| Teléfono                   |                | 247            | 247            | 247            | 247            | 247            | 247            | 247            | 247            | 247            | 247            |
| Uniformes                  |                | 30             | 30             | 30             | 30             | 30             | 30             | 30             | 30             | 30             | 30             |
| Agasajos                   |                | 250            | 250            | 250            | 250            | 250            | 250            | 250            | 250            | 250            | 250            |
| Capacitación               |                | 100            |                | 100            |                | 100            |                | 100            |                | 100            |                |
| Otros                      |                | 65             | 65             | 65             | 65             | 65             | 65             | 65             | 65             | 65             | 65             |
| <b>Materiales Directos</b> |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Abono                      |                | 90             | 90             | 90             | 108            | 108            | 108            | 108            | 135            | 135            | 135            |
| Agua                       |                | 35             | 35             | 35             | 35             | 35             | 35             | 35             | 35             | 35             | 35             |
| Canastillas                |                | 2400           | 2400           | 2400           | 2400           | 2400           | 2400           | 2400           | 2400           | 2400           | 2400           |
| Fertilizantes / Fijadores  |                | 1000           | 1000           | 1000           | 1250           | 1250           | 1250           | 1562.5         | 1562.5         | 1562.5         | 1953.1         |
| Arriendo de Arado          |                | 55             | 27.5           |                | 55             | 27.5           |                | 55             | 27.5           |                | 55             |
| Arriendo de Rastra         |                | 55             | 27.5           |                | 55             | 27.5           |                | 55             | 27.5           |                | 55             |
| Funguicidas                |                | 8              | 8              | 8              | 10             | 10             | 10             | 12.5           | 12.5           | 12.5           | 15.6           |
| Insecticidas               |                | 56             | 56             | 56             | 70             | 70             | 70             | 87.5           | 87.5           | 87.5           | 109.4          |
| Otros Materiales Directos  |                | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            |
| <b>Total operativos</b>    |                | 13794.3        | 13639.3        | 13684.3        | 13984.4        | 14029.4        | 13874.4        | 14419.9        | 14291.9        | 14336.9        | 14762.5        |
| Depreciaciones             |                | 1291.3         | 1291.3         | 1291.3         | 1291.3         | 1291.3         | 1291.3         | 1291.3         | 1291.3         | 1291.3         | 1291.3         |
| Inversiones y reposición   | 23204.6        |                |                |                |                | 908.4          |                |                |                |                | 1204.6         |
| Capital de trabajo         |                | 617.5          |                |                | 35             | 0.5            |                |                |                |                |                |
| <b>Total inversión</b>     | 23204.6        | 617.5          |                |                | 35             | 908.9          |                |                |                |                | 1204.6         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>       | <b>23204.6</b> | <b>14411.8</b> | <b>13639.3</b> | <b>13684.3</b> | <b>14019.4</b> | <b>14938.2</b> | <b>13874.4</b> | <b>14419.9</b> | <b>14291.9</b> | <b>14336.9</b> | <b>15967.1</b> |



Podemos apreciar que estos costos y gastos aplicados al período del Plan de Negocios son en suma todos los componentes requeridos para que la operación del emprendimiento se mantenga en el mencionado período.

En cuanto al personal tanto directo, indirecto, como administrativo, los costos y la periodicidad, que se establecieron para nómina son los siguientes:

| <b>Personal</b>            | <b># de Empleados</b> | <b>Valor monetario por Empleado</b> | <b>Periodicidad</b> |
|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Trabajador permanente      | 1                     | 120                                 | Mensual             |
| Trabajador siembra/cosecha | 3                     | 20                                  | Trimestral          |
| Técnico agrícola           | 1                     | 80                                  | Mensual             |
| Gerente                    | 1                     | 200                                 | Mensual             |
| Servicios Grales/Contables | 1                     | 135                                 | Mensual             |
| Ventas                     | 1                     | 70                                  | Comisión            |

Definición de Responsabilidades del Personal Permanente:

- **GERENTE:** Persona a cargo del manejo y administración del emprendimiento. Será el líder en cuanto a la toma de decisiones que involucren el mercadeo, distribución y producción (esta última en base a las recomendaciones del Técnico Agrícola). Además se requiere que esta misma persona se encargue primariamente del área comercial del emprendimiento, tanto en venta y publicidad como en control de calidad del producto.
- **SERVICIOS GENERALES y CONTABLES:** Esta persona servirá de apoyo y asistencia a la gerencia tanto en aspectos administrativos como logísticos. También tendrá en sus funciones y responsabilidades, el manejo contable de la empresa.
- **TRABAJADOR PERMANENTE:** Encargado de las faenas diarias de las actividades culturales tanto en el control y manejo permanente de las plantas como de sus frutos. Laborará también en el cultivo y post-cosecha por lo que se encargará del manejo y tratamiento del producto

final en todas las fases (almacenamiento, tratamiento, embalaje, etiquetado, etc.).

Definición de Responsabilidades del Personal No Permanente:

- **TRABAJADORES DE SIEMBRA Y COSECHA:** Serán contratados trimestralmente para las labores específicas anotadas.
- **TÉCNICO AGRÍCOLA:** Tendrá a su cargo el desarrollo del proceso cultural del emprendimiento. Vendrá fijo 3 veces al mes; y las veces que sean necesarias en caso de existir problemas con los sembríos.

Como dato adicional, las comisiones sobre venta realizada se ubicarán en el 5% (de las ventas brutas). Si se presentare la oportunidad, se aceptará la colaboración de otros vendedores, en cuyo caso ganarán sus comisiones de manera “*free-lance*”.

Para los otros rubros de gasto se considerará lo siguiente:

- Los Agasajos serán en general cada fin de año y en ocasiones especiales
- Se establece un fondo para capacitación bianual, cuyo valor (y periodicidad) puede crecer, dependiendo de los requerimientos del giro del negocio en el tiempo.
- Para el valor de los fertilizantes, fijadores, abonos, funguicidas e insecticidas, se estimó un promedio ponderado, entre el valor del bien y su cantidad ofrecida/requerida (para la extensión del terreno y la cantidad de plantas) en 3 proveedores, con datos recogidos a lo largo de un período de seis meses (desde octubre de 2003 hasta abril de 2004). Además de acuerdo a las estadísticas históricas de estos proveedores, se conoce que cada 3 años los precios de estos bienes crecen en aproximadamente 25%.
- Los funguicidas e insecticidas serán en un 85% de sello verde, en un 10% de sello amarillo y -en el supuesto no consentido-, se admitirá un máximo de 5% para el uso de estos elementos de sello rojo (con esto nos

apegamos a las normas internacionales de uso y manejo de estos materiales y en especial a la de Estados Unidos<sup>31</sup>).

- En otros materiales directos se encuentran rubros como alambre, kavetas, plástico, grapas, etc., que también son requeridos para el adecuado desarrollo de los procesos, pero que no representan un gran desembolso de dinero, unitariamente hablando.

Acerca del Capital de Trabajo, se consideraron 15 días para la mano de obra directa, 45 días para las materias primas y materiales directos y 30 días para servicios, suministros y equipos. Todos estos valores son estimados en base a una investigación directa.

Usted lo puede analizar: la especificación del gasto es –y debe ser- bastante escueta, proveyendo al Plan de Negocios de autenticidad y realismo; razón por la cual, el trabajo de comprender y estudiar dichos gastos son una de las más grandes prioridades para aquel emprendedor, puesto que brinda una visión previa de lo que tendrá que invertir y erogar afín de mantener funcionando el emprendimiento en el tiempo establecido.

#### 2.3.1.2.- Los Ingresos.

Los ingresos de una empresa están dados por las ventas generadas de su o sus productos y algunas muy ocasionales ventas de otro tipo de bienes o servicios. Constituyen el sustento financiero de primera instancia de una organización y en gran parte conforman el elemento fundamental de la rentabilidad de un proyecto o emprendimiento.

Por supuesto, la gestión de los ingresos de un emprendimiento es un trabajo en conjunto del emprendedor y de su equipo. Los esfuerzos de este equipo para obtener mayores y mejores ventas, tendrán que ser coordinados y supervisados; y este control es lo que permitirá alcanzar los objetivos tanto en ventas como en crecimiento empresarial al corto plazo. Luego, con estos resultados, las proyecciones a futuro pueden ser estimadas en base a una plataforma concisa y directa, ayudando al desarrollo del emprendimiento

---

<sup>31</sup> Para mayores referencias consultar: <http://www.fda.gov> y, <http://www.sica.gov.ec>

a futuro, promoviéndolo en la misma línea de negocios o ampliándole hacia nuevas tendencias.

Los ingresos dentro de nuestro caso de aplicación se pueden estimar de la siguiente forma:

Tomando en consideración la gestión a realizarse para la promoción y venta de nuestros productos, tenemos que determinar ciertos parámetros; tales como que para la estimación de ingresos, la producción anual será constante y el precio del mercado también lo será (de tal forma que se pueda mantener el *ceteris paribus* en las evaluaciones financieras).

Además se considerará que todo lo que se produce se coloca en los segmentos de mercado escogidos. Todos estos factores nos permitirán determinar la viabilidad de este Plan y su aplicación al momento de determinar sus factibilidades.

**CUADROS DE PRODUCCIÓN ESTIMADA EN KILOS Y PRECIO EN EL  
MERCADO**

|                                | <b>Kilos</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Producción Total               | 18525        |
| Producción en Merma (al 10%)   | 1852.50      |
| Producción a la Venta (al 90%) | 16672.50     |

|  | <b>US\$</b> |
|--|-------------|
| Precio en el Mercado por Kilo (ex-finca) | 1.38        |

La producción estimada para los 12350 metros cuadrados de terreno es de 18525 kilos de uvilla.

Como en todo proyecto agrícola, se determinó un porcentaje del 10% como pérdida en la producción que o bien se pudo haber dañado o que no cumple con

las condiciones mínimas para la entrega al mercado. El 90% restante es producción destinada al consumo.

El precio por kilo se determinó de acuerdo a los datos de precios recogidos desde julio de 2003, hasta julio de 2004. Se tomó como referencia para el estudio, el precio menor registrado en ese período.

### **CUADRO DE INGRESOS ANUALES POR VENTAS**

| <b>AÑOS</b> | <b>VENTAS BRUTAS<br/>(US\$)</b> |
|-------------|---------------------------------|
| 1           | 23008.10                        |
| 2           | 23008.10                        |
| 3           | 23008.10                        |
| 4           | 23008.10                        |
| 5           | 23008.10                        |
| 6           | 23008.10                        |
| 7           | 23008.10                        |
| 8           | 23008.10                        |
| 9           | 23008.10                        |
| 10          | 23008.10                        |

Entonces, las ventas expresadas en dólares son el resultado de la producción (al 90%) multiplicada por el precio en el mercado; obteniendo un total de US\$ 23008.1 para cada año, por un total de 16672.5 kilos de uvillas producidas en el emprendimiento.

#### 2.3.1.3.- El Financiamiento.

Financiar significa aportar el dinero necesario para una empresa<sup>32</sup>. Por lo tanto el financiar una actividad implicará el tomar recursos que pudieron ser ocupados en otro tipo de gasto, y ponerlos en un proyecto o emprendimiento para obtener réditos futuros.

---

<sup>32</sup> Real Academia Española de la Lengua, *Diccionario de la Lengua Española*, Editorial Espasa, Vigésima Segunda Edición, España 2001

Por lo tanto, la búsqueda de financiamiento para un emprendimiento –y en especial cuando no se cuenta con capital propio suficiente- es esencial y garantiza la operación al inicio del mismo (donde por objeto mismo del nuevo negocio, es necesario financiar el capital de trabajo y demás erogaciones en ese ciclo) y también en las subsecuentes etapas de maduración del emprendimiento.

Hay dos tipos de financiamiento con los que un emprendimiento cuenta: Financiamiento Propio y Financiamiento de Terceros. El primero corresponde al ámbito del emprendedor y de aquellos que deseen asociarse –financieramente hablando- a él en este emprendimiento, ya sea aportando con fondos o bienes de capital que ayuden al desarrollo del proceso productivo, constituyéndose éstos en Patrimonio de la nueva empresa.

El financiamiento de terceros aparece cuando el financiamiento propio no es suficiente. En los actuales tiempos, este tipo de financiamiento se ha vuelto necesario para cualquier actividad empresarial nueva o que tiene trayectoria en el mercado. El financiamiento de terceros puede provenir de inversionistas privados (que estén interesados en colocar sus capitales en alternativas que le ofrezcan mayores rendimientos que el costo de oportunidad promedio); de préstamos realizados en instituciones bancarias, financieras, de ahorro, etc., y de otros que son muy eventuales.

El financiamiento es también necesario cuando los egresos superan a los ingresos y se desea minimizar las pérdidas. En este caso, el financiamiento no es productivo y se convierte en paliativo del gasto corriente de ese período contable-económico. Adicionalmente, este financiamiento puede ser usado como una fuente de ingresos que apalanquen ciertas operaciones de corto y mediano plazo, permitiendo elevar el nivel de rentabilidad en esos períodos; pero este es un tema más financiero y que no se enmarca dentro de nuestro análisis al tema del Plan de Negocios.

Ahora, tomando todos estos rubros: Gastos, Ingresos y Financiamiento, estaremos en posición de poder armar Estados Financieros Proyectados necesarios para generar mayores elementos de análisis. Los más conocidos son: el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Sin embargo, no son los únicos reportes que se pueden obtener. De acuerdo a las necesidades y requerimientos de aquellos que desarrollan el Plan de Negocios, pueden utilizarse estos datos para proponer y realizar diversos tipos de Estados (como uno dedicado exclusivamente a los Gastos) o Informes que reflejen una situación específica de nuestro emprendimiento en el futuro.

El caso de aplicación usado como ejemplo para el análisis de este Trabajo, tiene como financiamiento los siguientes estamentos:

Para financiar nuestro emprendimiento recurriremos a aportes propios que se constituirán en nuestro Capital Social y a créditos externos provistos por entidades financieras.(que serán nuestro Endeudamiento).

Capital Social:

Como es un emprendimiento nuevo, es muy necesario que los aportes de capital propio sean lo mayor posible para mantener un perfil conservador, y para evitar una carga elevada en el endeudamiento de la empresa.

Por lo tanto y de acuerdo a los niveles de gasto e inversión requeridos, el capital social tendrá un monto de US\$ 22044.40 , que representa el 95% del total de inversiones establecidas para el emprendimiento en los análisis anteriores.

Endeudamiento:

Por lo tanto la parte a financiar el proyecto con crédito externo será del 5%, dando un total de US\$ 1160.20 , el cual según la tasa de interés actual vigente del 11% a cuotas fijas, se requerirá pagarlo a 3 años con cuotas fijas.

El servicio de la deuda se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**CUADRO CONSOLIDADO DE SERVICIO**  
**DE LA DEUDA**

| <b>Año</b>   | <b>Principal</b> | <b>Intereses</b> | <b>Cuota</b>   |
|--------------|------------------|------------------|----------------|
| 1            | 347.16           | 127.63           | 474.78         |
| 2            | 385.34           | 89.44            | 474.78         |
| 3            | 427.73           | 47.05            | 474.78         |
| <b>TOTAL</b> | <b>1160.20</b>   | <b>264.12</b>    | <b>1424.34</b> |

Esto completaría el valor total de inversión calculada de US\$ 23204.60 que se necesita para poner en marcha el emprendimiento.

Con estos datos calculados, nos es posible armar y elaborar el Primer Estado Financieros; el Estado de Pérdidas y Ganancias; para tener una primera impresión general acerca de los futuros ingresos y rentabilidades en el período en que funcionará este Plan de Negocios, que en nuestro caso será de 10 años.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESTIMADO**

| AÑOS                                   | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| (+) Ingreso por ventas netas           | 23,008.1       | 23,008.1       | 23,008.1       | 23,008.1       | 23,008.1       | 23,008.1       | 23,008.1       | 23,008.1       | 23,008.1       | 23,008.1       |
| (-) Costos de Ventas                   | 8,934.3        | 8,779.3        | 8,824.3        | 9,124.4        | 9,169.4        | 9,014.4        | 9,559.9        | 9,431.9        | 9,476.9        | 9,902.5        |
| (=) UTILIDAD BRUTA VENTAS              | 14,073.7       | 14,228.7       | 14,183.7       | 13,883.7       | 13,838.7       | 13,993.7       | 13,448.2       | 13,576.2       | 13,531.2       | 13,105.6       |
| (-) Gastos administrativos             | 4,020.0        | 4,020.0        | 4,020.0        | 4,020.0        | 4,020.0        | 4,020.0        | 4,020.0        | 4,020.0        | 4,020.0        | 4,020.0        |
| (-) Gastos de ventas                   | 845.0          | 845.0          | 845.0          | 845.0          | 845.0          | 845.0          | 845.0          | 845.0          | 845.0          | 845.0          |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL               | 9,208.7        | 9,363.7        | 9,318.7        | 9,018.7        | 8,973.7        | 9,128.7        | 8,583.2        | 8,711.2        | 8,666.2        | 8,240.6        |
| (-) Gastos financieros (intereses)     | 127.6          | 89.4           | 47.1           | 0.0            | 0.0            | 0.0            | 0.0            | 0.0            | 0.0            | 0.0            |
| (-) Utilidad antes de participación    | 9,081.1        | 9,274.3        | 9,271.7        | 9,018.7        | 8,973.7        | 9,128.7        | 8,583.2        | 8,711.2        | 8,666.2        | 8,240.6        |
| (-) 15 % part. de trabajadores         | 1,362.2        | 1,391.1        | 1,390.7        | 1,352.8        | 1,346.1        | 1,369.3        | 1,287.5        | 1,306.7        | 1,299.9        | 1,236.1        |
| (=) utilidad antes impuesto a la renta | 7,718.9        | 7,883.1        | 7,880.9        | 7,665.9        | 7,627.6        | 7,759.4        | 7,295.7        | 7,404.5        | 7,366.2        | 7,004.5        |
| (-) Impuesto la renta 25%              | 1,929.7        | 1,970.8        | 1,970.2        | 1,916.5        | 1,906.9        | 1,939.8        | 1,823.9        | 1,851.1        | 1,841.6        | 1,751.1        |
| <b>(=) UTILIDAD NETA</b>               | <b>5,789.2</b> | <b>5,912.3</b> | <b>5,910.7</b> | <b>5,749.4</b> | <b>5,720.7</b> | <b>5,819.5</b> | <b>5,471.8</b> | <b>5,553.4</b> | <b>5,524.7</b> | <b>5,253.4</b> |

El Estado de Pérdidas y Ganancias es un informe que nos permite apreciar la interacción entre los ingresos y los egresos que se tendrán en el emprendimiento en un período determinado en el tiempo. Esta interacción genera una utilidad -que es el objetivo primario de todo emprendimiento- al ser mayores los ingresos a los egresos; o una pérdida cuando sucede lo opuesto. Todo esto, dentro de un marco de objetividad en tanto y cuanto los datos con los que se elaboró este Estado fueron estipulados conscientemente y de acuerdo a un criterio de optimización en los mismos.

#### 2.3.1.4.- El Flujo de Caja.

El flujo de caja es un Estado Financiero que ayuda a programar los ingresos y egresos de dinero. Mediante esto, se podrá observar si en algún momento va a haber necesidades de efectivo y de esta forma, poder tomar las medidas respectivas para ello (como acceder a un préstamo de una institución financiera o ajustar algunos gastos, dependiendo de las capacidades mismas de la empresa).

Se lo puede considerar como una herramienta metodológica muy ventajosa para cualquier emprendimiento, ya que entrega mucha información cuantitativa y específicamente monetaria del mismo. Una vez que se ha avanzado por todo el proceso cualitativo del Plan de Negocios, es mediante la elaboración del flujo de caja que se puede proceder a la evaluación y análisis de su factibilidad.

Uno solo debe pensar en esas desagradables situaciones en las que no se puede contar con un pago oportuno por parte de nuestros clientes, ó aquellas en que no podemos aceptar un contrato sobre pedido porque sobrepasa nuestra capacidad de financiación (capital de trabajo) y nuestro cliente no maneja anticipos. Estar consciente de estas dificultades puede mejorar su posición frente a los negocios que le ofrecen y demanda su actividad; reforzando el emprendimiento mediante una elección consciente de los negocios que realmente podrá cubrir eficientemente, dejando de lado cualquier especulación que perjudiquen sus procesos o el nombre de la organización.

Un emprendimiento en sus comienzos no será un reducto financiero reconocido; sino mas bien, un deudor neto. Ahora, súmele el hecho de que este mismo emprendimiento no está en capacidad de generar un flujo de caja constante y más bien financia a sus clientes con todo tipo de plazos o cuentas por cobrar, entonces el final es predecible.

Entonces, el manejar un Flujo de Caja, es simplemente conocer cuándo, dónde y cómo se requerirá de dinero para pagar a proveedores, como así también conocer cuándo, donde y cómo, se captarán ingresos, y a partir de esto, encontrar fuentes alternativas de financiamiento que cubran este tipo de necesidades tanto del emprendimiento como de la empresa en el tiempo.

El procedimiento para elaborar un Flujo de Caja es muy simple, y bien puede ser puesto en marcha tanto a nivel de un Plan de negocios, o al inicio del emprendimiento; como en el accionar diario de la misma empresa (ya que incluso su elaboración puede ser diaria). Lo primero es poner orden en las finanzas del emprendimiento o proyecto y cuantificar lo mas exactamente sus recursos y fuentes de financiación para posibles pedidos amplios o de pago demorado, en el caso de una empresa constituida; o bien establecer estos mismos parámetros, para la elaboración dentro del Plan de Negocios.

Para nuestro caso en particular del Plan, se elabora un cuadro, en el cual se colocan todas las entradas y salidas de dinero que efectivamente vayan a generar el emprendimiento, justamente en el período de tiempo que se haya definido como proceso del Plan. (claro está, este procedimiento puede ser aplicado no solo a emprendimientos, también es menester ponerlo en práctica para una empresa ya constituida):

Entonces, se cotejan estos datos, y el flujo de caja será positivo si los ingresos son mayores que los egresos; para lo cual se administrarán esos recursos dándoles adecuado uso. Si el flujo de caja es negativo (gastos mayores que los ingresos), es hora de buscar financiamiento externo; y el papel del emprendedor en este trabajo es fundamental, no tan solo en la tarea de encontrar acreedores, sino en el de ser responsable y consciente de sus capacidades de pago.

Podemos aplicar este procedimiento en nuestro caso aplicado de la siguiente forma:

Una vez establecido los Planes de Ingresos y de Egresos, es pertinente elaborar el Flujo de Caja Estimado de manera de establecer las posibles necesidades de dinero o los superávits del mismo en el período de nuestro Plan de Negocios.

**FLUJO DE CAJA ESTIMADO**

| AÑOS                                     | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Recuperacion por ventas                  | 23,008.1 | 23,008.1 | 23,008.1 | 23,008.1 | 23,008.1 | 23,008.1 | 23,008.1 | 23,008.1 | 23,008.1 | 23,008.1 |
|  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Pago a proveedores por M.P. y materiales | 4,523.0  | 4,368.0  | 4,413.0  | 4,713.1  | 4,758.1  | 4,603.1  | 5,148.6  | 5,020.6  | 5,065.6  | 5,491.2  |
| Mano de obra directa                     | 2,160.0  | 2,160.0  | 2,160.0  | 2,160.0  | 2,160.0  | 2,160.0  | 2,160.0  | 2,160.0  | 2,160.0  | 2,160.0  |
| Mano de obra indirecta                   | 960.0    | 960.0    | 960.0    | 960.0    | 960.0    | 960.0    | 960.0    | 960.0    | 960.0    | 960.0    |
| Gastos de venta                          | 840.0    | 840.0    | 840.0    | 840.0    | 840.0    | 840.0    | 840.0    | 840.0    | 840.0    | 840.0    |
| Gastos de administración                 | 4,020.0  | 4,020.0  | 4,020.0  | 4,020.0  | 4,020.0  | 4,020.0  | 4,020.0  | 4,020.0  | 4,020.0  | 4,020.0  |
| <b>Suma:</b>                             | 12,503.0 | 12,348.0 | 12,393.0 | 12,693.1 | 12,738.1 | 12,583.1 | 13,128.6 | 13,000.6 | 13,045.6 | 13,471.2 |
|  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>      | 10,505.0 | 10,660.0 | 10,615.0 | 10,315.0 | 10,270.0 | 10,425.0 | 9,879.5  | 10,007.5 | 9,962.5  | 9,536.9  |
|  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Prestamos de accionistas                 | 22,044.4 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Suma:                                    | 22,044.4 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Pago utilidades a trabajadores           | 1,362.2  | 1,391.1  | 1,390.7  | 1,352.8  | 1,346.1  | 1,369.3  | 1,287.5  | 1,306.7  | 1,299.9  | 1,236.1  |

|  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Impuesto a la renta                                  | 1929.7         | 1970.8         | 1970.2         | 1916.5         | 1906.9         | 1939.8         | 1823.9         | 1851.1         | 1841.6         | 1751.1         |
| <b>1. ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS :</b>             |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Azadon   | 19.5           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Barra  | 12.7           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Carretilla   | 96.0           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Maquina Fumigadora                                   | 82.8           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Machete  | 4.9            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Pala   | 12.0           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Rastrillo  | 7.2            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Tijera   | 9.6            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>2. CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES</b>             | 22,000.0       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 3. Muebles y enseres                                 | 740.0          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 4. Diferidos y otras                                 | 220.0          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Reposición de inversiones y preoperacionales</b>  |                |                |                |                | 908.4          |                |                |                |                | 1,204.6        |
| <b>Capital de trabajo y reinversiones existentes</b> | 617.5          |                |                | 35.0           | 0.5            |                |                |                |                |                |
| Suma:  | 25,184.2       | 1,391.1        | 1,390.7        | 1,387.8        | 2,254.9        | 1,369.3        | 1,287.5        | 1,306.7        | 1,299.9        | 2,440.7        |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>                 | (3,139.9)      | (1,391.1)      | (1,390.7)      | (1,387.8)      | (2,254.9)      | (1,369.3)      | (1,287.5)      | (1,306.7)      | (1,299.9)      | (2,440.7)      |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>                  | <b>7,365.1</b> | <b>9,268.9</b> | <b>9,224.3</b> | <b>8,927.2</b> | <b>8,015.1</b> | <b>9,055.7</b> | <b>8,592.0</b> | <b>8,700.8</b> | <b>8,662.5</b> | <b>7,096.2</b> |
| <b>FLUJO ACUMULADO</b>                               | 7,365.1        | 16,634.0       | 25,858.3       | 34,785.4       | 42,800.5       | 51,856.2       | 60,448.2       | 69,148.9       | 77,811.5       | 84,907.7       |

Nota: No se ha incluido el valor de recuperación de los activos fijos o del capital de trabajo, para realizar un análisis conservador de los flujos. Si existiere necesidad de mejorar el valor de VAN o TIR se incluirá el mencionado valor.

Para concluir, manejar un Flujo de Caja significa, simplemente conocer cuándo, dónde y cómo se necesitará dinero para pagar, como así también conocer cuándo, donde y cómo, ocurrirán los ingresos, y buscar fuentes alternativas de conseguir efectivo en caso de necesidad.

### 2.3.2.- La Evaluación

Esta es la parte fundamental dentro del análisis de nuestro Plan de Negocios. Aquí podremos observar y evaluar las factibilidades que permitan o no el inicio del emprendimiento. Con estos análisis, la propuesta emprendedora se vuelve más seria y además es aplicable para cualquier posterior revisión tanto por parte de los mismos emprendedores, como para cualquier otro potencial inversionista que se sienta atraído por la rentabilidad del proyecto.

#### 2.3.2.1.- Factibilidad técnica y requisitos legales básicos.

Una Factibilidad implica una condición *sine qua non* que determina el hecho de poder realizar algo. En el caso de los Planes de Negocios, las factibilidades nos muestran casi científicamente si un emprendimiento se lo debe realizar o no (claro está que además están otros criterios subjetivos que pueden influir en esta decisión, pero ese es otro tema).

Tomando en consideración lo anteriormente dicho, una factibilidad técnica mide todos los elementos que permiten e impiden realizar un emprendimiento; los pondera y analiza, logrando instaurar un primer acercamiento hacia la consecución en la realización del mismo. Se establece una relación entre el Plan de Negocios del emprendimiento y la realidad imperante dónde se pretende instaurarlo.

Un ejemplo forzado de esto sería el analizar la factibilidad técnica de explotar madera en una reserva ecológica de la Amazonía. Tomando en consideración el gran potencial maderero de la zona, se puede decir que es un buen negocio; pero al ser la zona una reserva protegida por leyes en contra de la explotación de los árboles de este lugar,

entonces la factibilidad técnica establecería la imposibilidad del emprendimiento (sin importar que este supuesto, algunas veces difiere de la realidad, en la que poco o nada importa el bienestar ecológico de un área cuando se tiene intereses económicos y poderosos que presionan hacia su explotación); y la nulidad de cualquier acto a realizarse en la zona.

Entonces las factibilidades técnicas analizan todo ese conjunto de factores exógenos que posibilitarían o no la realización de un proyecto; entre los que se puede citar a factores de índole legal, tributario, territorial, de aprovisionamiento, de localización, disponibilidad de mano de obra calificada, etc.

Dentro del marco legal ecuatoriano, el crear empresas, es una actividad lícita (siempre y cuando su actividad se mantenga dentro de los productos permitidos). Esto en cuanto al producto que podemos comercializar. En general hay 2 tipos de empresas en nuestro medio: Empresas de Hecho y Empresas de Derecho. Las primeras, son las empresas más comunes entre el mundo emprendedor de nuestro país ya que no se requiere de mucho papeleo, dinero y el tiempo de formación es mucho más rápido.

Una empresa de derecho es tal, cuando formula estatutos de la organización y propone un objeto social, un capital suscrito y demás; todo esto ante notario e inscrito en el Registro Mercantil. Esta es la diferencia más relevante entre una empresa de hecho y una de derecho. Además, una vez inscrita la empresa en esa institución, la empresa, -tomando en consideración sus estatutos- tendrá que afiliarse a una cámara de producción.

Además la Ley establece que para poder vender o realizar actividades comerciales, necesitamos obtener un número de Registro Único de Contribuyentes (RUC)<sup>33</sup>, lo cual nos permitirá facturar a nuestros clientes, y a la vez nos obliga a pagar impuestos a la autoridad tributaria. Hay 2 tipos de RUC: para Personas Naturales y para Personas Jurídicas.

---

<sup>33</sup> Ley de Régimen Tributario Interno, Editorial EdiGab, Quito, 2004.

Las personas naturales son aquellos con capacidad para adquirir y ejercer derechos para contraer y cumplir obligaciones<sup>34</sup>. Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente<sup>35</sup> y son de dos tipos: Corporaciones (o sea sociedades anónimas, compañías limitadas, etc.) y Fundaciones.

En pocas palabras y un poco más sencillo, una empresa con accionistas, socios, registro mercantil y demás tendrá un RUC de persona jurídica (ejemplo, Supermaxi); y una señora que sacó el RUC a su nombre y que tiene un local donde expende artículos de primera necesidad y otros, será una persona natural (caso Magda Espinoza) y tendrá un RUC de persona natural.

Estas son las diferencias a nivel jurídico-tributario. Pero, técnicamente no existen diferencias, las dos formas, si tienen una buena gestión, alcanzarán sus objetivos propuestos, siendo eficientes y eficaces, logrando satisfacer plenamente a sus clientes y teniendo perspectivas favorables de crecimiento en el futuro.

En cuanto al tema de Impuestos, en nuestro medio existen dos tipos: Directos e Indirectos. La Ley exige que algunas actividades que produzcan bienes en los que se hayan generado valor agregado paguen un impuesto llamado Impuesto al Valor Agregado (IVA). Claro está, el gobierno exime de este gravamen a ciertos artículos de primera necesidad para promover su consumo en las clases económicas inferiores. Este impuesto es indirecto. Hay otros impuestos y tasas de igual cualidad que aparecen y desaparecen, se incrementan o disminuyen; de acuerdo a las necesidades políticas de cada gobierno; y por eso, el trabajo de emprendedor será el de tomar en cuenta estos cambios y anexarlos a las expectativas que se tiene de su emprendimiento.

Entre los impuestos directos, el más famoso es el Impuesto a la Renta (IR) y la Ley grava este impuesto a las utilidades de las personas naturales y jurídicas, tomando en consideración una base de ingresos que cambia cada año de acuerdo a lo que dispone la

---

<sup>34</sup> Cabanellas, G.; Alcalá-Zamora, L., *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*, Editorial Heliasta, 12º edición, Buenos Aires, 1979.

<sup>35</sup> Código Civil, Editorial EdiGab, Quito, 2004.

administración tributaria. Hay otros impuestos menores pero no merecen especial atención al análisis de este tema.

Con nuestro caso de aplicación, podemos también exponer un análisis a las Factibilidades Técnicas:

El Ecuador permite la libre asociación de las personas para crear empresas agroproductoras, por lo que en este sentido, no habría ningún problema para realizar el emprendimiento. El resto son más bien procedimientos y trámites administrativos y burocráticos que tardarán en la medida que sepamos gestionarlos.

Al emprendimiento pretendemos ubicarlo dentro del ámbito empresarial, dándole más prestancia y relevancia, tanto al nombre de la empresa como al producto que vendemos. Es por eso que se recomienda formalizar nuestra actividad productiva e incluirla dentro de alguna cámara de producción de la provincia, para lo cual habrá que constituirle como una Compañía Limitada y proceder a la tramitología pertinente.

No habiendo problemas en el punto anterior, hay razones de más para obtener el RUC y formalizar nuestras ventas con facturas (aparte de servirnos como soporte contable para la empresa) que pueden ser elaboradas en la misma zona o en la ciudad capital.

Tomando en consideración que nos hemos constituido como una sociedad de derecho y como persona jurídica, tendremos la obligación de pagar a la administración tributaria, el Impuesto A la Renta generado a las ganancias obtenidas en cada período económico (1 año). Este impuesto es una tasa fija para nuestro tipo de sociedad y en los últimos 5 años no ha superado el 25% aplicado a la utilidad después de la participación de los trabajadores.

Como el producto que vamos a vender no va a ser alterado en su calidad morfológica (física) ni sufrirá transformación material de ningún tipo; entonces gozamos de una ventaja al no tener que añadir al precio final de nuestra fruta el

IVA (y la consiguiente pérdida de competitividad), por lo que se puede aprovechar muy bien esta oportunidad no solo para este emprendimiento, sino también para emprendimientos futuros.

#### 2.3.2.2.- Factibilidad financiera.

Las factibilidades financieras dentro de un proyecto, plan o estudio; hacen referencia a la necesidad de probar la sostenibilidad financiera del mismo en el futuro, lo cual coadyuvara más a la implantación del emprendimiento. Además sirve como instrumento de atracción a potenciales inversionistas que -como se anoto antes-, buscan maximizar sus inversiones a través de rendimientos mayores a los ofrecidos por su costo de oportunidad.

Hay variedad de métodos para determinar la factibilidad financiera de un Plan de Negocios, pero se tomará para este estudio, solamente dos, por ser los mas representativos y de mayor aceptación dentro del ámbito empresarial: el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

El *Valor Actual Neto (VAN)* es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.<sup>36</sup>

Un poco menos complicado, el VAN no es otra cosa que la diferencia entre ingresos y costos expresados en moneda equivalente en el momento inicial. Si el valor actual de los flujos futuros es mayor al costo de generar los mismos, se incrementará su riqueza (exactamente en esa diferencia entre los ingresos sobre los costos). Si no es así, implicaría que usted tendrá pérdidas en la cantidad en que los egresos superen a los ingresos.

---

<sup>36</sup> Arthur Andersen, *Diccionario de Economía y Negocios*, Editorial Espasa Calpe, 3º Edición, Madrid 2001

Entiéndase a la tasa de descuento como el costo del dinero en el tiempo, ya que como entenderá, el dinero hoy, vale más que el de mañana debido a que siempre existe la posibilidad de invertirlo y ganar intereses o por el otro lado, con la inflación presente, un mismo dólar de hoy en día, no comprará la misma cantidad de bienes el día de mañana. Por lo tanto no podemos comparar el dinero del presente con el dinero del futuro así de simple. Para poder hacerlo se debe considerar su costo de oportunidad, o sea, la tasa de descuento pertinente. Esta tasa varía de acuerdo a las necesidades del inversionista, pero bien puede ser la tasa de interés activa o pasiva, o el porcentaje de inflación de ese año, o todo esto combinado; el punto es lograr una razón que demuestre que el dinero a invertir va a cambiar en el sentido de esa razón.

Una fórmula del VAN iría en la siguiente forma:

$$VAN = -I + \frac{F_1}{(1+k_1)} + \frac{F_2}{(1+k_1) \cdot (1+k_2)} + \dots + \frac{F_n}{(1+k_1) \cdot \dots \cdot (1+k_n)}$$

Donde: · VAN es el Valor Actual Neto generado por la Inversión

- I es el valor de la Inversión Inicial
- F es el valor neto de los flujos de caja del período a analizarse. Lo de valor neto radica principalmente en que si en un mismo período se obtienen flujos positivos y negativos, el valor neto será la diferencia entre esos flujos.
- k es la tasa de descuento del periodo analizado o costo del capital.

La **Tasa Interna de Retorno (TIR)** es una tasa, en la que un proyecto refleja su rentabilidad. Genéricamente, se la concibe como el tipo de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivos) con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión. Entonces, con esto se establece que para la factibilidad del proyecto, este TIR tiene que ser mayor al costo del capital (“k”).

La forma de cálculo de TIR es la siguiente:

$$0 = -I + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n}$$

Donde: · TIR es la Tasa Interna de Retorno a calcularse

· I es el valor de la Inversión Inicial

· F es el valor neto de los flujos de caja del período a analizarse. Lo de valor neto radica principalmente en que si en un mismo período se obtienen flujos positivos y negativos, el valor neto será la diferencia entre esos flujos.

Estos dos instrumentos proporcionan una información financiera mas que detallada acerca del Plan, ya que su estructura permite determinar hoy, lo que pasara en el futuro con nuestro emprendimiento, brindando una visión mas consciente de lo que el Plan en si propone al emprendedor y a los inversionistas.

Este análisis lo podemos aplicar a nuestro Caso de Estudio de la siguiente forma:

El VAN de nuestro Plan de Negocios es del 26504, el cual fue descontado al 12%, que se consideró como el costo del capital para su cálculo; demostrando que el emprendimiento es factible de realizarse, tomando en consideración el periodo tomado y la tasa de descuento usada. El motivo por el cual se escogió como tasa de descuento el 12%, radica básicamente en el costo de oportunidad que el emprendedor ha considerado para este tipo de negocio agroproductor, el cual es ampliamente considerado para el análisis del VAN.

Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de este proyecto, es igual al 36.6%, ratificando la factibilidad financiera de nuestro emprendimiento, al ubicarse por encima del costo del capital escogido.

Es comprensible que cualquier persona vea a este tipo de cálculos como algo complicado, en especial al realizar este tipo de fórmulas, pero hoy en día existen muchas aplicaciones disponibles para la computadora que nos permiten calcular rápida y fácilmente este tipo de índices, sin necesidad de seguir cursos avanzados de matemática; tan solo utilizando la intuición y un poco de tiempo.

### 2.3.2.2.3.- Factibilidad Económica

En el ámbito de los proyectos, a más de buscar razones financieras para la toma de decisiones en un proyecto, existe otro tipo de análisis que considera para su composición, factores adicionales a los financieros para determinar la factibilidad del Plan o Proyecto, en especial si estamos hablando de conseguir un financiamiento multilateral o de instituciones financieras no corporativas.

Es pues que considerando esto, se crearon las factibilidades económicas, para ampliar y complementar la visión netamente matemática del VAN y de TIR. Estas condiciones, si bien no se componen del razonamiento lógico financiero –estrictamente hablando-; incluye dentro del Plan elementos tanto objetivos como subjetivos que van más allá de la cuestión rentable.

Para este análisis complementario se tomaran factores indicativos tales como: Uso de mano de obra calificada de la zona en donde se implantara el emprendimiento, manejo adecuado de materiales en el sentido sostenible (uso de elementos polutivos en la materia prima, disposición de desechos, generación de contaminantes del aire, agua o suelo), efectos secundarios de los procesos productivos en la mano de obra, externalidades ocasionadas por el proyecto al empezar las actividades y en el transcurso de su vida útil; desarrollo de nuevas tecnologías o productos, etc.

Estos factores, en la mayoría de los casos, no suelen ser ponderados al momento de analizar un Plan de Negocios pero que se generan -o son propios- del emprendimiento y por lo tanto debieran ser incluidos en su anterior análisis.

Un ejemplo –y a la vez, caso extremo- en este sentido (y solo de manera referencial) es, un proyecto para crear una Planta de Energía Nuclear en nuestro país. Si bien es cierto, es un negocio bastante rentable -en todo sentido- y que generaría centenares de puestos de trabajo tanto especializado como no especializado, generando riqueza y bienestar al país; razones de más para declarar al emprendimiento como factible, financieramente hablando.

Pero hay otros factores económicos que pondrían en un predicamento a las autoridades energéticas (si fuesen responsables y tuviesen una visión más allá de la simplemente financiera, como debe de ser) y que pondrían en duda la implementación del Proyecto; tales como el manejo –adecuado o no- de los desechos tóxicos causados por el mismo proceso, la localización misma de la planta; o la eventual, y poco probable, catástrofe que significaría que el reactor nuclear colapsara, causando otro Chernobyl...

Y es principalmente por estas causas que muchas veces es muy necesario implementar un análisis económico en nuestro Plan de Negocios (claro esta, y lo repito, es un ejemplo llevado al extremo, que lo único que hace es ejemplificar la necesidad de adherir el análisis de externalidades a nuestros estudios dentro del marco de factibilidades del Plan de Negocios).

Para nuestro caso de estudio hemos de considerar el siguiente análisis:

El emprendimiento no empleara materiales nocivos para el medio ambiente en todas las actividades culturales, ya que esto afectaría a la calidad intrínseca de lo que ofrecemos a nuestros clientes. En las actividades preculturales se procurara utilizar abonos foliares y orgánicos o con pocos componentes químicos que alteren la composición natural del suelo, y que potencialicen los requerimientos nutritivos del mismo para el proceso de fertilización de nuestras plantas.

Gracias a la ubicación del terreno, tenemos la ventaja de una suficiente oferta de mano de obra calificada y preparada en el manejo de productos agrícolas, pero que por la situación imperante en el país, no toda esa oferta es ocupada. Es por eso que con nuestro emprendimiento podemos generar mas plazas de trabajo en la zona, ayudando a la economía local.

Por efecto mismo del proceso productivo, nuestra mano de obra directa no sufrirá efectos secundarios, brindándoles una mejor calidad de vida laboral y un elevado estándar de trabajo provocando mas fidelidad de ellos hacia nuestra empresa, además de elevar la productividad general por el bienestar en sus labores.

Así como se crea una mejor empresa dentro de la empresa, también es necesario extrapolar estos beneficios hacia la sociedad; por lo que procuraremos trabajar con el teniente político de la zona, afín de crear proyectos de desarrollo social (guarderías comunitarias, programas de planificación familiar, etc), en los que la empresa puede tener una presencia importante (desde luego, sin afectar a las actividades propias del emprendimiento, ni cambiando el giro del negocio), colaborando es esta forma al crecimiento y bienestar del sector.

#### 2.3.2.4.- Análisis de Sensibilidad.

Este tipo de análisis trata de prever posibles adversidades o beneficios al desarrollo futuro del emprendimiento a través del Plan de Negocios; sometiendo a este último a variaciones porcentuales o de cantidad, a los Informes Financieros (Flujo de Caja, Balance de Situación General y Estado de Perdidas y Ganancias), afectando de esta forma al VAN y a TIR; logrando posibles resultados del emprendimiento a estas variaciones.

Este análisis ayuda a prever con antelación los posibles efectos -adversos generalmente- que tendría la empresa en el futuro, mostrándolos al emprendedor (o a quien disponga de su análisis) para anteponerse y tomar acciones necesarias dependiendo de la característica del acontecimiento eventual.

Por ejemplo, si se deseara saber que pasaría si los costos de materia prima suben en un 20%, lo que se debería hacer es incrementar en ese porcentaje a los precios ya establecidos en el análisis, y ver que es lo que sucede con el VAN y TIR del su Plan. Es esencialmente este procedimiento lo que pretenderemos establecer, no solo con los costos, sino también con los ingresos, cotejando los valores iniciales establecidos con estos nuevos, de situaciones establecidas en base a sus suposiciones.

Las sensibilidades a analizarse dentro del Plan de Negocios que hemos venido utilizando como ejemplo, se detallan a continuación:

Para el análisis de sensibilidades del presente Plan de Negocios, nos enfocaremos básicamente en 3 ejes fundamentales y que dentro del sector económico son de

bastante atención y un elemento adicional que se desea analizar, propio de los resultados del Plan. Por lo tanto, nos preguntamos: ¿Qué pasaría con las factibilidades de nuestro Plan, si ...?

- Los Costos Totales se incrementarían en 30%:
  - TIR: 0%
  - VAN: - 4608
- VAN se hace 0 cuando los Costos Totales se incrementan en 25.5%, manteniendo constante el resto de factores.
  
- Los Ingresos se redujeran en 20%
  - TIR: 12.5%
  - VAN: 462
- VAN se hace 0 cuando los ingresos se reducen en 20.3% manteniendo constante el resto de factores.
  
- El costo total de la Materia Prima se incrementaría en 30%
  - TIR: 30.9%
  - VAN: 19633
- VAN se hace 0 cuando los Costos de Materia Prima se incrementan en 115.7% manteniendo constante el resto de factores.
  
- El costo total del Personal Administrativo se incrementaría en 30%
  - TIR: 24.8%
  - VAN: 12977
- VAN se hace 0 cuando el Costo de este Personal se incrementa en 58.7% manteniendo constante el resto de factores.

De lo anterior podemos colegir que el Plan de Negocios es mucho más susceptible a un aumento de Costos Totales que a una reducción de los Ingresos por Ventas de la

empresa. Además, se puede afirmar que un aumento en los costos de la Materia Prima, no causarían una caída drástica ni de TIR ni de VAN. Para el análisis específico del aumento de costos del personal administrativo, se encontró que éste es un factor que baja la rentabilidad del proyecto aún más que un aumento en el costo de la misma materia prima, por lo que habría que prestar bastante atención a este punto.

#### 2.4.- Factores adicionales a considerarse cuando se crea una microempresa agroproductora.

Me he reservado este punto de nuestro capítulo dedicado al Plan de Negocios, para realizar ciertas consideraciones que deben ser necesarias al momento de la realización de este Plan y su posterior implementación.

Si bien es cierto, el ímpetu emprendedor tiene suficiente voluntad para llevar a cabo por sí solo cualquier actividad (dentro y fuera del ámbito empresarial); sin embargo, también es conocido que el riesgo imperante en cualquier emprendimiento es grande, en especial en el sector agroproductor.

Por lo tanto, el reducir el riesgo de implementación será el primer factor a combatir antes de iniciar con nuestro emprendimiento. Es por eso que brego ante ustedes una concepción llevada a menos en nuestro medio: La Asociación. En el sector agroproductor de nuestro país, se cometen muchos errores de omisión en este sentido por no conocer la labor cultural del campo, o la administración en sí del negocio o por la insuficiencia de producción capaz de satisfacer la demanda.

Todos estos problemas pueden ser solventados simplemente sabiendo asociarse con las personas adecuadas que hayan tenido experiencia en el área. Esto ayudaría sobremanera a aminorar ese riesgo antes anotado. Solo piénselo, si usted pudiese aliarse con otra productora de uvilla en la zona y entre los dos poder vender su producción a los brokers que exportan la fruta; los ingresos provenientes de la venta a estos brokers serían superiores a los del mercado nacional. Pero esto no se queda atrás, entre estos dos productores, podrían compartir experiencias y conocimientos acerca de los mismos procesos productivos y generar mejores resultados a partir de esta asociación.

O en otro sentido (pero en la misma línea conceptual), asociarse en nuestro propio emprendimiento con personas relacionadas en el área, por ejemplo un ingeniero agrónomo; para reducir en algo este costo de pagar por los honorarios de este tipo de profesionales –costo que muchas veces se vuelve muy oneroso- y así, usted dedicarse a generar mas mercado para el producto, trabajando exclusivamente en esa área y la otra persona en la suya.

Otro factor que podemos considerar es el de mantenerse siempre al día con los temas que engrandecen al accionar del emprendedor. La capacitación constante es la marca que diferencian a aquellos emprendedores de los que no los son; además de brindar a este una perspectiva fresca y novedosa del mundo de los negocios y su ámbito, tan cambiante hoy en día.

No por nada, desde hace muchos siglos se menciona la frase en latín: “Omniun Potentior est Sapientia”, que significa: Todo el poder esta en el Conocimiento; y hoy en día ese poder se manifiesta de manera cada vez mas fuerte en personas que tuvieron el conocimiento en sus manos y lo aplicaron, logrando ser los primeros en todo lo que se propusieron, mejorando e innovando constantemente.

El ultimo factor a considerar –y talvez el mas importante- es el relacionado con la Ética y sus alcances. Muchos se hacen llamar emprendedores pero pocas veces observan su accionar con respecto a la ética imperante. Se escudan en la impavidez del sistema argumentando que ellos no lo pueden cambiar porque ya es así y que todos lo hacen... Los cuestionamientos a su condición de emprendedores y a su accionar quedan de más en este trabajo.

Siendo la Ética un conjunto de normas morales que rigen la conducta humana<sup>37</sup>, sin embargo, no podemos dejar de ver a este punto como algo estricto y que deba tener general aceptación en tanto y cuanto una sociedad basa su comportamiento en un acuerdo tácito logrado para normar nuestras acciones en base a procesos éticos; y por lo tanto, cualquier inobservancia a estos procesos, rompen con cualquier acuerdo que se

---

<sup>37</sup> Real Academia Española de la Lengua, *Diccionario de la Lengua Española*, Editorial Espasa, Vigésima Segunda Edición, España 2001

pretenda mantener en el tiempo, haciendo inútil una convivencia fiel entre los miembros de una sociedad (y mucho menos en un ámbito empresarial).

Ahora, pueden haber otros factores más a los ya anotados. En este análisis, solo se mencionaron los que están líneas arriba, ya que se consideran a modo general los mas representativos y que se consideran, deben ser tomados en cuenta por todo emprendedor que desee ingresar al mercado agroproductor (o a cualquier otro).

### **CAPITULO III:**

#### **DE CÓMO GESTIONAR EL EMPRENDIMIENTO.**

El éxito de una empresa no solo depende de su plan de costos, de financiamiento y demás componentes propios de la empresa; El éxito de cualquier empresa radica también en el empresario, en el gerente. Sus actitudes frente al manejo de la empresa y la capacidad emprendedora que ejerza pueden forjar –en gran parte- el destino del accionar del negocio para el futuro.

Y es por esto que he dedicado este capítulo a analizar la temática pertinente que permita dar luces al lector, acerca del Gerente: Su rol dentro de la empresa y sus cualidades como miembro de la sociedad, factores determinantes para el desarrollo de la empresa. Cabe anotar que este análisis no se convierte en un estudio exacto y definitivo de cómo debe ser un gerente en los negocios; mas bien se plantean pautas que reconocen los agentes comunes y coincidentes dentro del mundo gerencial y que han propiciado a generar nuevas alternativas de administración.

#### **3.1.- El Plan Gerencial.**

Muchas veces se cree que el factor clave del desarrollo de un negocio radica principalmente en las ventas que éste genera. Sin embargo, hoy se reconoce que no es tan solo este factor. Entonces entra a la escena empresarial el Gerente<sup>38</sup> como pieza clave al momento de tomar decisiones y de generar soluciones administrativas para el éxito. Por lo tanto se hace muy necesario generar dentro de los objetivos empresariales un Plan Gerencial que encamine a la dirección de la empresa y que ayude a generar dentro de ella verdaderos gestores ejecutivos.

Este Plan no tiene que ser algo estricto ni mucho menos algo determinante que fije el carácter del Gerente y su desempeño; lo que se pretende con esto es proponer un

---

<sup>38</sup> Por motivos didácticos llamaremos Gerente –y usaremos ese término- a la persona encargada de la administración y gestión de la empresa, su cabeza principal y que bien podría llamarse Administrador, Jefe, Director, Líder, etc.

método que permita forjar gerentes constantes, que tomen decisiones conscientes y responsables; y que aprendan de los errores para utilizarlos como un escalón hacia el triunfo (y no como un obstáculo para retroceder en ese camino).

Por lo tanto el Plan Gerencial será un instrumento cambiante de formación del Gerente y que se compondrá de elementos simples, no será un curso ni un programa de entrenamiento. Se lo entenderá, mas bien como un estilo de gestionar, de innovar y de crear en la empresa -y por qué nó, en la sociedad-, renovándola en un ambiente de crecimiento y fortalecimiento constante.

### 3.1.1.- Una Gerencia Diferente.

El poder para tomar decisiones concretas, no depende de cuan estricto o cuan liberal la gerencia de un empresa pueda llegar a ser, los extremos suelen funcionar unas veces y otras veces no, al momento de buscar alternativas a la solución de los problemas.

Se podría decir que la única constante presente en un Gerente de éxito es la Perseverancia. El nivel de compromiso con las metas y los objetivos de la empresa –y consigo mismo-, que debe tener la gerencia es el mejor aliado al momento de llevar una empresa. Es ese sentido intuitivo por no dejarse derrotar fácilmente lo que lleva al éxito y ayuda a mantener el enfoque hacia lo que se quiere de la empresa.

No es imposible lograr esta cualidad. Sin embargo hay que cumplir con tres elementos fundamentales para alcanzar las metas propuestas (en la empresa o en la vida, vale decir) y se los puede resumir así:

- Fijar objetivos, específicos, claros, concretos y saber por qué se quiere alcanzarlos.
- Planificar todo por escrito, para conocer la dirección a tomar y también preveer las alternativas posibles ante las adversidades; además de solucionar las necesidades de análisis del negocio.

- Deseo inquebrantable por alcanzar los objetivos. Este elemento pretende corroborar el compromiso del Gerente, por alcanzar sus metas y el trabajo puesto para enfrentar los problemas y dificultades, superándolos para continuar enfocado en lo que se busca.

A esto se le debe incluir un factor adicional para lograr una gerencia diferente: La Creatividad. En el mundo de negocios agroproductor, la creatividad es la diferencia a la hora de colocar los productos en el mercado. Generalmente, los productos agrícolas que más se venden son aquellos que brindan muestras de innovación y calidad; y un gerente tiene que tomar en consideración este punto para sobresalir en los negocios.

O sea; en nuestro caso, uvillas con cáscara hay en todos los mercados, pero uvillas peladas, lavadas, empacadas y que muestren calidad en la clasificación de las mismas, no hay tantos oferentes. Por lo tanto sería una buena decisión mejorar en este sentido para lograr mayores ventas. Y si se puede innovar más y generar mayor valor agregado, mucho mejor: Ya están en el mercado alternativas de consumo de uvilla como son las mermeladas o las uvillas secas estilo “snack”, las cuales pretenden ser unas opciones muy convincentes para el consumidor que ganan más espacios especialmente en aquellos segmentos de ingresos medios y altos. Esto es un solo ejemplo de lo que se puede hacer en este campo, de ahí, el gerente que quiera diferenciarse, comprenderá que el generar más ideas y plasmarlas en sus productos es la mejor opción para mantenerse a la vanguardia del mercado.

### 3.1.2.- La Estrategia

La Estrategia es una concepción que comprende cinco elementos fundamentales e integradores, los cuales conforman una multivisión generadora de este concepto volviéndolo dinámico y proactivo. Los elementos anotados son los siguientes: Plan, Táctica, Pauta, Posición y Perspectiva. A continuación se expone un pequeño detalle que trata de exponer, cómo es que la Estrategia se compone de estos elementos:

Como Plan, la estrategia toma un curso de “acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada”<sup>39</sup>, de manera que se pueda asegurar (y sobretodo comprender) el logro de los objetivos de la empresa. Para esto, se requiere que la estrategia sea concisa y consistente, y que además se la tenga por escrito en los mencionados Planes (que pueden o no, ser tachados de estratégicos). En cambio cuando hay Táctica, la estrategia mide una acción determinada para derrotar (o competir innovadoramente, como usted desee) a o a los competidores dentro de su mercado, para lo cual el diseño de la estrategia tendrá que buscar meticulosamente los medios para lograrlo, sin afectar mas que la estrategia de la competencia.

La Pauta mide el comportamiento que la estrategia contendrá, haciendo de este modo que exista una coherencia, tanto en el plano conceptual, como en el de la acción. Por eso se dice que se tiene un plan muy agresivo o uno de mejoramiento continuo, etc. La estrategia como Posición estipula el sitio que la empresa tendrá dentro del entorno o mercado en el que compite, permitiéndole tomar una visión en cuanto a lo que se pretende obtener. El compromiso frente a la estrategia es lo que delimita la Perspectiva en un plan, en especial en los ámbitos que requieren más atención para la empresa (costos, competidores, etc.)

La cuestión en sí en una estrategia es el tratar de abstraer las condiciones acaecidas en el pasado, para enfocarse idealmente en un estado futuro deseado y de aquí optar por la generación de acciones presentes que nos conduzcan a ese estado. Aquí hay que tomar en consideración un factor determinante: Muchas veces, el comportamiento organizacional de una empresa en el presente, es el mismo que tuvo en el pasado, y por lo tanto es lo que se extrapolará en el futuro.

Por lo que, el establecer profundamente cuáles acciones funcionaron en el pasado y cuáles no; y de este conocimiento extenso utilizar lo mejor, para beneficiar a la organización, siempre con un enfoque creativo e innovador (en especial a las situaciones cambiantes que surgen a cada momento en el sector agroproductor). Entonces, el fusionar las acciones pasadas exitosas, la creatividad, el control, y el

---

<sup>39</sup> Mintzber H., y Quin J.B., *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice Hall, México, 1994

aprendizaje; generan una estrategia que se encamina fuertemente hacia lo que podríamos considerar como éxito.

### 3.1.3.- El Estratega

Las Estrategias por si solas y escritas en el papel no actúan en el mundo real. Es como en una batalla, si no hay quien lidere a las tropas hacia el enemigo, éstas tropas de seguro tendrán tras de si la derrota, muy por encima de que el plan de ataque esté delineado. Es pues, como el Estratega es aquella persona, líder, visionario, etc.; que lleva a las tropas hacia la victoria mediante la estrategia trazada.

El estratega generalmente es una persona que desea planificar el futuro de la organización, aquel que plantea los escenarios de la estrategia y que la vive incesantemente, hoy y en el futuro; y por lo tanto, se convierte él mismo, en visionario y en alumno.

De la práctica, no se puede establecer si un estratega es aquella persona con vasta experiencia o aquella que nació para serlo. Solo las características que a lo largo de la historia han ayudado a moldear un pro-estratega, pueden decirnos el por qué un estratega puede ser llamado como tal. Algunos autores<sup>40</sup> tienen en común un delineamiento acerca de las características que un Estratega ostenta: experiencia, la dedicación, la integración, la pasión en su accionar; la emoción y el sentido de la armonía, su forma de pensar y el enfoque de ésta (ya que su pensamiento es generativo, proactivo). Estas son algunas características comunes que han precedido a los estrategas más exitosos de la historia, en todos los ámbitos conocidos en los que el ser humano ha incursionado.

Un estratega no se preocupará en crear los cambios más fundamentales dentro de su accionar; a lo que a él le interesa es continuar con el enfoque, no perder el rumbo en lo que se hace y lo que se pretende y buscar la forma de equilibrar todo este accionar con la realidad imperante.

---

<sup>40</sup> Entre ellos, Newman, John in *Tips for the aspiring entrepreneur*, Babson College, USA, 1987; Shefsky, Lloyd, en su obra, *Los emprendedores no nacen, se hacen*, México, 1997; y Mintzberg, H. *Op. Cit.*

Claro está que, el no preocuparse por generar los cambios fundamentales, no implique que el estratega busque siempre la monotonía. Por el contrario, la sagacidad propia de un emprendedor permitirá detectar evoluciones necesarias en los momentos precisos de una organización, permitiendo compaginar la realidad social y económica imperante con las necesidades de cambio de la empresa que comanda.

Todo lo anterior lleva a poner un punto adicional en este ensayo para el estratega: Un estratega no puede llamarse tal si no conoce plenamente a su negocio. Solo imagine a un general que no conozca las habilidades y límites de su ejército, ni del campo de batalla que tendrá que lidiar. De seguro nos encontraremos con la imposibilidad de ello.

Con la información en la mano, el emprendedor detecta mejor las oportunidades, utiliza sus potencialidades y las de su empresa para generar nuevos y mejores negocios; y sobretodo, el sentir que junto a él, la empresa crece (yendo de la mano de la estrategia), así como el bienestar implícito en ello.

La labor del emprendedor no consiste sólo en preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir en ella cuando sea necesario<sup>41</sup>

#### 3.1.4.- Administrar el Talento Humano: Trabajar con los mejores.

Las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza, apuntan hacia la conformación de equipos de trabajo eficaces, que les lleve a alcanzar sus metas. Lo que trae cada persona [El potencial humano] deberá ser encauzado adecuadamente para que se potencie en la suma de esfuerzos y combinación de talentos. Un equipo de trabajo es eficaz cuando la empresa favorece la diversidad, cuando fomenta la originalidad, cuando se respeta la promesa del fruto que trae dentro de sí cada persona<sup>42</sup>.

Lograr una gestión adecuada del equipo de trabajo de un emprendimiento es imprescindible. No podemos pretender alejar a la estrategia de la empresa, del

---

<sup>41</sup> Palabras recogidas en una Entrevista con el Sr. Christian González, emprendedor nato, Guayaquil, Abril de 2004

<sup>42</sup> Revista Líderes, Sección El Especialista, Lunes 17 de mayo de 2004.

conduccionamiento de aquellos que conforman la misma. El emprendedor sabrá comprender esto como una condición vital. La empresa no solo son las ventas, también lo son las personas que hacen de la organización un ente económico capaz de competir y establecer relaciones comerciales.

Pero todo esto se enmarca claramente en un hecho conjunto entre empresario y empleado: Los primeros deben entender que los segundos no son meros ejecutores para evitar que las experiencias adquiridas por los segundos se pierdan. Las personas que forman parte del equipo de trabajo están más allá, tienen la capacidad de utilizar su cerebro. El gerente que pretende reproducir la imagen de si mismo en sus colaboradores, que quiere tener un equipo de autómatas, anula la promesa que encierra cada uno de sus trabajadores<sup>43</sup>.

Es muy bien sabido que las empresas con índices de rotación de personal bajos, tienen mayores índices de rentabilidad; principalmente porque en esas empresas se establecen equipos de trabajo y de mejoramiento laboral permanente, permitiendo el crecimiento individual y una mayor participación en las decisiones de las empresas. Podemos considerar a esto como una fuente inagotable de sugerencias dentro de la misma fuente<sup>44</sup>.

Solo imagínese lo que se ahorrarían aquellas empresas que gastan cientos de miles de dólares, en consultores y facilitadores que muchas veces no logran objetivos claros ni metas objetivas, solo con la pretensión de encontrar la panacea en la administración o en la estrategia de la empresa con unas cuantas charlas y palabrerías importadas (eso sin contar con el tiempo y los demás recursos de las empresas, desperdiciados en este tipo de procesos). Por qué mejor, no ver hacia adentro de la organización y encontrar no las soluciones, sino los caminos comunes hacia un mejor compromiso empresarial.

Es pues necesario vincular a los empleados con el accionar diario de la empresa. Obtener el talento de cada uno para mejorar la calidad de trabajo en un negocio; es lo que determinará el nuevo paradigma empresarial en este siglo.

---

<sup>43</sup> Idem.

<sup>44</sup> Diario El Comercio, Sección Empleo, Domingo 12 de marzo de 2000.

Con esto, lo único que se quiere es generar más espacios de decisión para todo el Talento Humano de la empresa, reforzando el sentido personal de eficacia, mediante todo el proceso de ceder y otorgar responsabilidades y derechos a cada uno.

Mediante un adecuado empoderamiento, todos los miembros de la organización comprenderán cuál es la labor con la que contribuyen a la generación de un mejor bienestar laboral y económico, comprometiendo a todas las actividades de la empresa con las acciones y desempeño de cada individuo.

Solo así se generan buenos colaboradores; y uso este término para diferenciarlos de cualquier otro trabajador o recurso humano. Cuando una persona colabora con el crecimiento organizacional, no solo genera riqueza presente para sí y para la empresa, sino que alienta al resto de colaboradores de la empresa a un mayor y más duradero compromiso.

Y es ahí donde el trabajo del emprendedor es más fuerte. No solo debe encargarse de la administración propia de su negocio, sino que tendrá que ser lo suficientemente creativo para sacar lo mejor de cada uno de los colaboradores que aportan de su talento al éste negocio, haciendo que surja y se desarrolle con una nueva visión y un nuevo enfoque.

### 3.2.- La Empresa y la Comunidad: Más allá del negocio.

Hemos tratado de comprender a una empresa como una generadora de riqueza y bienestar económico; como una administradora de flujos monetarios; como una estructura sólida forjada en base a estrategias y planes concretos y como una gestionadora para talentos humanos.

Pero hasta aquí, no hemos entendido a ésta como una entidad social. Desde luego, una organización tendrá costos internos y generará ventas, pero si vamos más allá de estos hechos, encontraremos a la misma empresa dentro de un ámbito social ineludible que la determina y la moldea; y ésta a su vez entrega potencialidades que permiten tener una simbiosis económica entre lo privado y lo social.

Concretamente, muy por encima que una empresa haya trascendido las fronteras nacionales, no implica que su desarrollo no tenga nada que ver con la interacción no solo de personas, sino también de culturas, credos, posturas, políticas, etc. Las empresas y las sociedades no son dos elementos aislados que actúan por y para sí. Los negocios no fueran posibles si detrás de ellos no existieran personas que manejan su accionar, muy por encima de que se actúe o no dentro de un ámbito regional o multinacional.

Pues bien, tener una postura definida de su empresa, dentro del entorno en que se desarrolla y el papel que desempeña en ella es la mejor forma de definir las cualidades y potencialidades que se tiene y que se puede ofrecer.

Según Mijail Gorbachov, los desafíos del nuevo siglo se concentran en tres temas: seguridad, pobreza y medio ambiente<sup>45</sup>. Una nación moderna debe tener en cuenta que la empresa (cualquiera que esta sea, privada, pública, etc.) no puede actuar aislada del ámbito social en que se encuentre; y es más, se debe alentar a que haya mucha más participación del empresariado en este mismo ámbito para generar no solo mayor empoderamiento dentro de la empresa, sino fuera de ella, creando múltiples puntos de vista generadores de nuevas expectativas; logrando así sociedades más sólidas y con miras hacia un trabajo común de acuerdos generales.

---

<sup>45</sup> Conferencia dada en el Evento Success 2004 en Quito, el 6 de mayo de 2004

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusión General**

- Después de haber concluido con el trabajo investigativo, y luego de delinear y configurar los aspectos del Plan de Negocios aplicados a un emprendimiento en la producción de uvilla, se pudo determinar la importancia y practicidad de esta herramienta de gestión, tanto para emprendimientos nuevos como para aquellos basados en empresas ya constituidas; generando pautas para su aplicación más generalizada dentro del mundo de los negocios en el sector agroproductor de nuestro país.

### **Conclusiones Específicas**

- De acuerdo a la segmentación de mercado que se eligió en el estudio, nuestro producto tuvo que adaptarse a los requerimientos de este tipo de consumidor. Es así como se llegó a un producto con características que llenarían las expectativas de la mencionada demanda (la uvilla orgánica, limpia, sin capuchón, y empacada). De esta forma, logramos diferenciar a nuestra marca de la competencia y se pudo tener ingresos mayores en ventas.
- Tomando en consideración el punto anterior, los consumidores finales de nuestro producto serán las familias desde ingresos medios hasta los de ingresos altos. Los medios que se utilizarán para llegar a esta demanda serán en su mayoría, las cadenas grandes de supermercados que existen actualmente, así como las cadenas de catering de la ciudad capital y los distribuidores medianos localizados en las ciudades menores.
- De acuerdo al Plan de Mercadeo y Publicidad, se estableció que los meses de mayor oferta, a nivel local, de la fruta van desde junio a diciembre de cada año. Debido a este hecho, todos los esfuerzos de promoción y propaganda de nuestro producto pudieron ser canalizados con mayor énfasis en ese período, en especial para no perder posicionamiento.

- La competencia directa de nuestro producto en los mercados de primera incursión, está dispersa, en la mayoría de los casos. Pocos son los oferentes que toman en consideración normas de calidad para el segmento de mercado al que queremos atacar (y que es el de mayor precio a nivel local), por lo que se podrá optar por consolidar una posición comercial fuerte en el mercado en el corto plazo.
- La zona que elegimos para el emprendimiento cuenta con accesos variados y disponibles para el uso de nuestro proceso productivo. Los proveedores de materia prima y materiales directos no se convierten en un problema mayor para su demanda por parte del emprendimiento y sus requerimientos.
- Se requieren de un total de US\$ 23204.60 en inversiones para poner en marcha el emprendimiento. Se ha estimado un financiamiento propio equivalente al 95% de este requerimiento para mantener un perfil conservador con respecto al financiamiento externo.
- Existen ventajas técnicas que permiten aún más la adecuada colocación de nuestro producto en el mercado; como es el caso de que la fruta, como se la presenta al público, está exenta de pagar IVA al Estado, generando mayor competitividad con respecto a productos similares más industrializados.
- En cuanto a la evaluación financiera, el Valor Actual Neto obtenido es positivo, proponiendo la viabilidad del emprendimiento. Si a este factor se le adjunta el hecho de que La Tasa Interna de Retorno calculada fue de 36.6%, esta factibilidad positiva queda reafirmada, viabilizando definitivamente el Plan.
- Las Factibilidades Económicas consideradas en el Plan, ayudaron a dar un enfoque adicional al tradicional financiero, consolidando una posición con mayor responsabilidad social y compromiso no solo con la empresa, sino también con nuestro equipo de trabajo y la comunidad donde opera el emprendimiento.

- El análisis de sensibilidad mostró que nuestro emprendimiento es mucho más susceptible a un aumento de costos totales que a la reducción de los ingresos por ventas. Un incremento similar en el gasto, tanto para materia prima como para el pago de salarios, demostró que TIR se redujo mucho más cuando se incrementaban estos segundos, por lo que las consideraciones en este aspecto serán muy necesarias al momento de tomar decisiones pertinentes al caso.
- La gestión del emprendedor no solo debe limitarse a los aspectos propios del emprendimiento (ingresos, gastos, inversiones, etc.), sino que debe trascender hacia la generación de mayores espacios de análisis y colaboración; tanto en el nivel de la planificación, dirección y trabajo con el talento humano de su empresa; sin dejar de lado la responsabilidad social que ésta genera y las externalidades causadas por el accionar del negocio.

### **Recomendaciones**

- El Plan de Mercadeo y Publicidad será el puntal principal que hará conocer a nuestro producto a los potenciales demandantes. Por lo tanto, el escoger la estrategia adecuada en este sentido nos permitirá ganar más espacios de mercado, generando mayores expectativas en nuestros clientes, proponiéndonos innovar con mejores productos para ofrecer en esta misma rama de actividad.
- Tener siempre una idea bien delimitada de lo que se pretende hacer, al momento de empezar un Plan de Negocios es fundamental para el desarrollo del mismo. Caso contrario, se caería en vacíos dentro del proceso investigativo, restando fidelidad a los resultados obtenidos.
- Vigilar estrictamente el desenvolvimiento de los costos totales, se vuelve imperante para este emprendimiento; en especial habiéndose demostrado la sensibilidad alta de este Plan ante el incremento de los mismos, con relación a los efectos causados a la rentabilidad del negocio.

- Existen buenas alternativas innovadoras, ecológicas y de costo bajo; en el mercado para el uso de materiales en los procesos culturales, y que en los últimos años se han venido popularizando (como es el caso del bocashi). Estas alternativas se presentan como una oportunidad a considerarse en el momento de la utilización de mejores material primas que brinden un mejor producto final.
- El crecimiento empresarial del emprendimiento se dará básicamente mediante la fidelización de clientes. Por lo tanto el ofrecer al público lo que se promete, nos pondrá a la ventaja de la competencia.
- Para el futuro del mismo emprendimiento se deben considerar generar nuevos productos que tengan diferentes características, como valor agregado (mermeladas, extractos, licor, etc) o la utilización de materiales que se desperdician para la producción de bienes que ayuden a incrementar los ingresos de la compañía (las hojas de las plantas de la uvilla tienen propiedades diuréticas), o sean utilizados como componentes para el mismo proceso productivo (los capuchones para la fabricación de abono).
- La inversión destinada a la Investigación y el Desarrollo, y utilizada como política de la empresa; es muy importante, ya que brinda alternativas de ingresos tanto para la empresa, como nuevos y variados productos para ofrecer a nuestros clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Castro, Raúl, y otros, *Evaluación económica de proyectos*, Ediciones Uniandes, Bogotá. Colombia, 1998
- Orozco Cadena, José, *Contabilidad General*, Editorial: “Productora de Publicaciones”, Primera edición, Quito, 1986.
- Mintzber H., y Quin J.B., *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice Hall, México, 1994
- Arthur Andersen, *Diccionario de Economía y Negocios*, Editorial Espasa Calpe, 3º Edición, Madrid 2001
- Pickle, Hal B., *Administración de empresas pequeñas y medianas*, México D.F., México, Editorial Limusa, Sexta reimpresión, 1994.
- Real Academia Española de la Lengua, *Diccionario de la Lengua Española*, Editorial Espasa, Vigésima Segunda Edición, España 2001
- Parra, A., Hernandez, J., *Fisiología post cosecha de frutas y hortalizas*. Universidad Nacional de
- Colombia, 1997
- Morton Julia F., *Fruits of warm climates*, Miami 1987
- Newman, John in *Tips for the aspiring entrepreneur*, Babson College, USA, 1987
- Shefsky, Lloyd, *Los emprendedores no nacen, se hacen*, México, 1997
- Enciclopedia Aula, *Biografías*, Editorial Cultural, Madrid, 1989

- Convenio MAG-IICA, Subprograma de Cooperación Técnica, Identificación de Mercados y Tecnología para Productos Agrícolas No Tradicionales de Exportación, Quito, mayo de 2001
- Brito, Dennis, Curso: Agroexportación de Productos no Tradicionales, Conferencia: Producción de Uvilla para exportación, Julio de 2002
- Brigham, Eugene F., *Fundamentals of financial management*, The Dryden Press, 1980
- Flor García, Gary, *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*, Quito, Ecuador, Editorial Ecuador F.B.T., 1999
- Tichy, Noel M., y otros, *Corporate global Citizenship*, San Francisco, USA, The New Lexington Press, 1997
- Ley de Régimen Tributario Interno, Editorial EdiGab, Quito, 2004
- Cabanellas, G.; Alcalá-Zamora, L., *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*, Editorial Heliasta, 12° edición, Buenos Aires, 1979.
- FAO, *Procesamiento de Frutas y Hortalizas mediante métodos artesanales y de pequeña escala*, Oficina Regional de la FAO, para America Latina y el Caribe. Santiago de Chile 1991.
- Código Civil, Editorial EdiGab, Quito, 2004
- Revista Gestión, varias publicaciones
- Revista Líderes, varias publicaciones
- Revista Entrepreneur, varias publicaciones

- Diario El Comercio
- Diario El Mercurio de Buenos Aires
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://www.fda.gov>
- <http://www.sica.gov.ec>
- <http://www.sba.gov>,
- <http://www.hear.org/pier/index.htm>
- <http://www.todoparaweb.com>