

Jóvenes emprendedores

COMPROMETIDOS CON EL DESARROLLO
SOSTENIBLE DE LOS TERRITORIOS RURALES



GUÍA PARA IDENTIFICAR Y PLANIFICAR NEGOCIOS
RURALES CON VISIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Jóvenes emprendedores

COMPROMETIDOS CON EL DESARROLLO
SOSTENIBLE DE LOS TERRITORIOS RURALES

MARÍA O. LIZARAZO BELTRÁN



Jóvenes emprendedores

COMPROMETIDOS CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS TERRITORIOS RURALES

GUÍA PARA IDENTIFICAR Y PLANIFICAR NEGOCIOS RURALES CON VISIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2009

El Instituto promueve el uso justo de este documento.
Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF)
en el sitio Web institucional en
www.iica.int

COORDINACIÓN EDITORIAL
María O. Lizarazo Beltrán.

CORRECCIÓN DE ESTILO
Adriana Lucio-Paredes

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: graphus® 290 2760
ILUSTRACIÓN: María Belén Guerrero
IMPRESIÓN: graphus® 322 7507

Lizarazo Beltrán, María O.

Jóvenes emprendedores comprometidos con el desarrollo sostenible de
los territorios rurales: guía para identificar y planificar negocios rurales
con visión de responsabilidad social / IICA.
Quito: IICA, 2009

1. Juventud - 2. Desarrollo rural - 3. Desarrollo sostenible
4. Empresas pequeñas 5. Ordenación territorial I. IICA II.
Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.14

ISBN 13: 978-92-9248-144-5
TIRAJE: 500 ejemplares
Quito, Ecuador, 2009

contenido

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN	7
ACERCA DE LA GUÍA.....	9
PARTE 1	
Los emprendedores rurales en América Latina	11
• La importancia de las MIPYMES en América Latina	14
• Características de las microempresas en América Latina.....	15
• Las políticas de apoyo al desarrollo de las MIPYMES en América Latina.....	17
• Las microempresas en los territorios rurales.....	18
PARTE 2	
Los emprendedores rurales y las dinámicas territoriales.....	21
PARTE 3	
Identificando oportunidades en los territorios rurales para el desarrollo de emprendimientos.....	25
• Las características del emprendedor.....	27
• Las oportunidades de negocios que ofrecen los territorios rurales.....	30
- Ejercicio práctico No.1: oportunidades de negocios en los territorios rurales	31

PARTE 4

Validando las oportunidades de negocios rurales35

- Ejercicio práctico No.2: filtro de las ideas de negocios37

PARTE 5

Los planes de negocios: de la idea a la oportunidad del negocio41

- Ejercicio práctico No. 3: elaboración de un plan de negocios.....43

REFLEXIONES FINALES56

BIBLIOGRAFÍA58

ANEXO (Separata)

- Ejemplo de formato para la presentación de planes de negocios

Presentación



Desde hace 41 años, la Oficina Nacional del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) brinda cooperación técnica a la República de Ecuador para el desarrollo de la agricultura y la vida rural, buscando responder en forma concreta a las demandas de las entidades nacionales, provinciales y organizaciones de productores.

En el contexto ecuatoriano actual, el Instituto orienta su accionar en torno a dos ejes estratégicos. El primero se dirige a apoyar las iniciativas de carácter nacional de gran impacto sectorial agrícola y rural, y se define como el *"Apoyo a la Institucionalidad para el Desarrollo Agrícola y Rural"*. El segundo eje se destina a apoyar los esfuerzos de las organizaciones, comunidades, asociaciones de productores y gobiernos locales en espacios geográficos y poblaciones específicas, y se denomina *"Desarrollo en Territorios"*.

Es en el marco de este segundo eje que el Instituto ha recibido demandas de cooperación técnica de instituciones nacionales, especialmente de gobiernos provinciales, interesadas en apoyar la formación y fortalecimiento de las capacidades de los jóvenes como emprendedores comprometidos con el desarrollo sostenible de sus territorios. Estas demandas han sido presentadas por los propios jóvenes a sus gobiernos locales.

En este mismo eje, y con el propósito de apoyar a las instancias interesadas en desarrollar nuevos instrumentos para el fomento empresarial y el desarrollo de competencias entre los productores rurales, el Instituto ha diseñado las bases para la operación de Fondos Concursables Incluyentes, entendidos como recursos que los gobiernos colocan a disposición de los/as ciudadanos/as para que accedan a ellos compitiendo con bases y reglas previamente definidas y difundidas.

Justamente con el fin de evitar la generación de inequidades entre los ciudadanos rurales en el acceso a los recursos de estos Fondos, producidas por los desequilibrios en las capacidades poblacionales que caracterizan el medio rural, el Instituto colabora con los gobiernos en el desarrollo de estrategias que faciliten una mayor inclusión social.

De esta forma, con la elaboración de la presente *“Guía para identificar y planificar negocios rurales con visión de responsabilidad social”*, la Oficina IICA – Ecuador y la Especialista Regional Andina en Desarrollo Rural Sostenible desean aportar, de una parte, al fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los jóvenes para convertir sus ideas en negocios viables de ser financiados y, de otra parte, al fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales de los territorios rurales para acceder a los recursos que el Estado coloca a disposición de los emprendedores.

El IICA reafirma así su compromiso con la República de Ecuador apoyando los esfuerzos nacionales y provinciales en pro del desarrollo rural sostenible.

Miguel Ángel Arvelo S.

REPRESENTANTE DEL IICA EN ECUADOR

Introducción



En América Latina y El Caribe hoy existen 106 millones de jóvenes entre 15 y 24 años de edad.¹ De ellos, una tercera parte habita en el medio rural.²

Si bien no es posible hablar de “los jóvenes” como una única categoría, porque cada joven está determinado por las relaciones que establece con su entorno y viceversa, sí es posible identificarlos como actores estratégicos del desarrollo, con capacidades, conocimientos y valores propios que los hacen más competentes que los adultos rurales en algunos campos como por ejemplo en el de las tecnologías de la información.

No obstante su capacidad para aprender, crear y adaptarse a los cambios, un 39% de los jóvenes latinoamericanos son pobres y aproximadamente 15 millones de adolescentes sobreviven en pobreza extrema.³ Estas cifras reflejan la exclusión y las pocas alternativas de desarrollo que enfrentan los jóvenes de la región.

Es por ello que en la última década los gobiernos latinoamericanos y las agencias internacionales han tomado mayor conciencia de la

1 Datos del Fondo de las Naciones Unidas para la Educación y la Infancia - UNICEF, 2008.

2 www.joveneslac.org

3 UNICEF, 2008.

importancia de los jóvenes como actores claves del desarrollo. Ahora, muchos de los programas dirigidos hacia su atención se han centrado en su preparación para el futuro, para cuando deban asumir roles protagónicos, convirtiéndolos en la “generación de reemplazo”.

Sin embargo, la realidad muestra el surgimiento creciente de jóvenes líderes en todo el continente, dispuestos a asumir roles protagónicos desde ya en la búsqueda del desarrollo de sus comunidades. Se trata de jóvenes comprometidos y con nuevos valores y habilidades que exigen de los países su fortalecimiento como los protagonistas del presente.

Hoy, los jóvenes representan actores sociales con necesidades específicas, derechos ciudadanos no plenamente ejercidos y con una gran capacidad para modificar su entorno y realizar sus proyectos personales, siempre y cuando se les brinden oportunidades para desarrollar plenamente sus capacidades.

Es a partir del reconocimiento de las capacidades, conocimientos y valores de los jóvenes que esta Guía pretende incentivarlos y contribuir a su fortalecimiento como promotores del desarrollo rural sostenible de los territorios en que habitan.

Se trata de aportar a la construcción de un joven empresario y ciudadano comprometido con el desarrollo sostenible del territorio en el cual se inserta su actividad económica, un empresario que reconozca que él y su empresa forman parte de un sistema donde las decisiones empresariales producen un efecto sobre su entorno y a su vez los cambios en el entorno producen efectos sobre la empresa.

Es evidente entonces que no es posible construir empresas sostenibles y generar el bienestar propio por encima de la prosperidad, el bienestar y el deterioro de los recursos de otros.

La Guía parte de un breve análisis del surgimiento de las ciudades e industrias en América Latina, conduce a los jóvenes hacia la comprensión del importante aporte que realizan las micro, pequeñas y medianas empresas al desarrollo socio-económico del continente, y los invita a reflexionar acerca de los impactos que producen las empresas en los territorios.

De igual forma, esta Guía busca aportar al fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los jóvenes para identificar ideas de negocios, evaluarlas y formular planes para convertir las buenas ideas en empresas rentables no solo financieramente, sino también social y ambientalmente.

Finalmente, se espera aportar mayores conocimientos y capacidades a los jóvenes rurales, y a través de ellos a sus familias, para formular propuestas de negocios que sean viables de ser presentadas a las diversas fuentes de financiamiento que hoy operan en los países de América Latina.

María O. Lizarazo Beltrán

ESPECIALISTA REGIONAL EN DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE - IICA

..... Acerca de la guía



• ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE LA GUÍA

Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los jóvenes como dinamizadores del desarrollo económico sostenible de los territorios rurales.

Objetivos específicos

1. Propiciar la reflexión de los jóvenes rurales sobre el desarrollo, características e importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura empresarial de América Latina.
2. Motivar a los jóvenes hacia la comprensión de los territorios en los cuales habitan, con una visión amplia que les permita identificar las potencialidades y las restricciones para la creación de empresas que ofrecen estos territorios, derivadas de sus características endógenas (internas) y exógenas (externas).

3. Contribuir a la identificación y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos básicos requeridos por los jóvenes para ser emprendedores rurales con responsabilidad social.

Metodología

Según los objetivos propuestos, el módulo está diseñado para ser desarrollado con la participación activa de los jóvenes, a través de:

1. Talleres de formación teórica en los cuales los jóvenes reciben y analizan conocimientos sobre la importancia de la creación de empresas como estrategia de generación de riqueza sustentable y autónoma; las habilidades requeridas para ser un líder empresarial; algunos instrumentos para identificar ideas de negocios, validar su viabilidad y construir un plan de negocios con visión de sostenibilidad ambiental y social.
2. Talleres de formación práctica a través de los cuales los jóvenes desarrollan ejercicios prácticos que les permiten una mayor comprensión de las características de un emprendedor, de los pasos para validar una idea de negocio y de los contenidos de un plan de negocios.



REFLEXIÓN INICIAL

- ¿Qué significa ser joven hoy?
- ¿Cuáles son las características actuales de los jóvenes que representan ventajas para convertirse en emprendedores rurales?
- ¿Qué características de los territorios rurales se convierten en dinamizadores del papel de los jóvenes como emprendedores?
- ¿Qué características de los contextos territoriales se convierten en obstáculos para desempeñar este papel?

PARTE

1

Los emprendedores rurales en América Latina



Los emprendedores rurales en América Latina

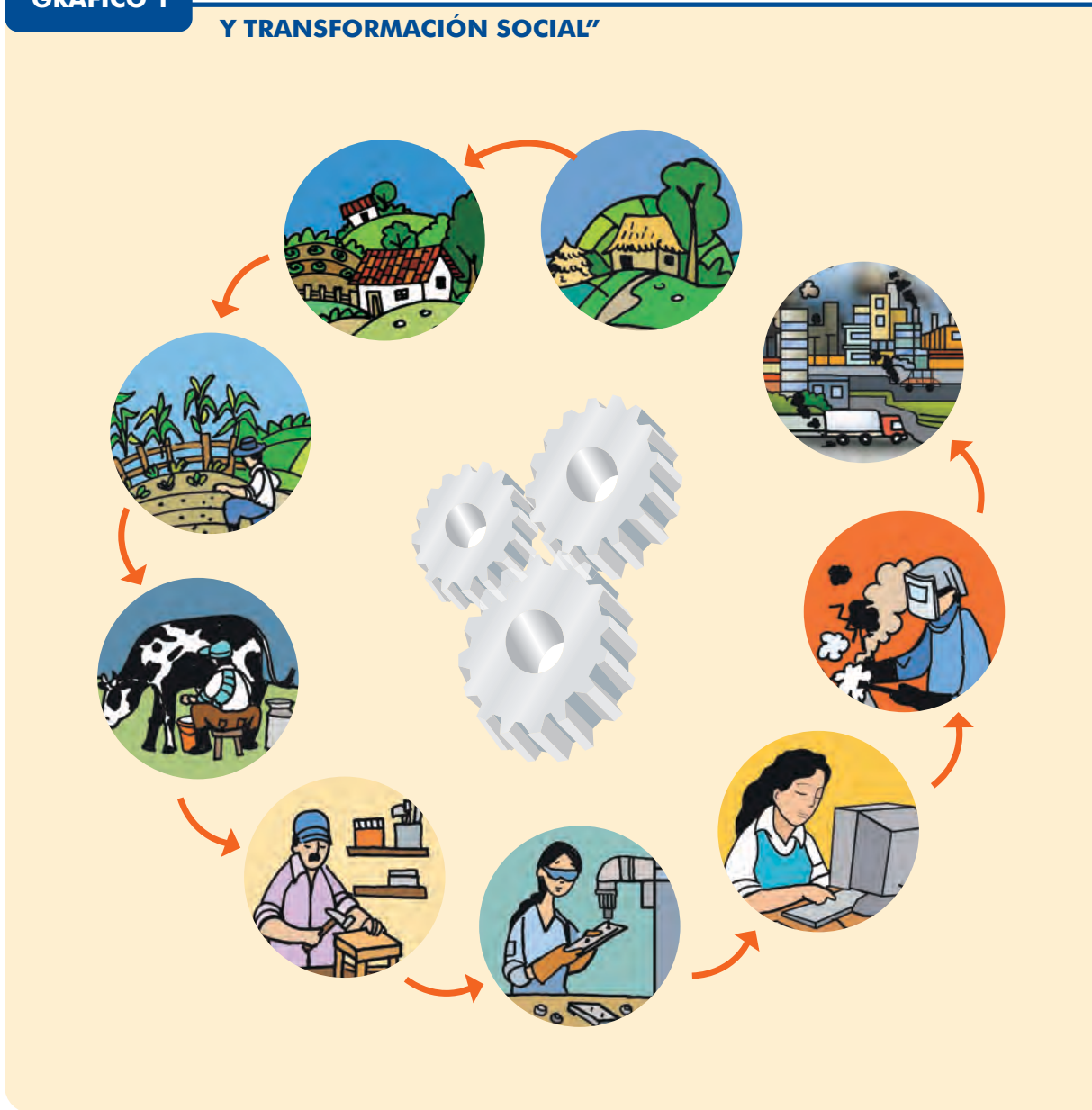
A finales del siglo XVIII se produjo en Europa un cambio fundamental: **la revolución industrial**. Con ésta se pasó de una economía basada en la agricultura y en las transformaciones artesanales a una economía impulsada por procesos industriales altamente mecanizados, resultado de los numerosos desarrollos tecnológicos de la época.

En América Latina, el desarrollo industrial se inició a comienzos del siglo XIX. Con los cambios en la economía, también se produjeron importantes cambios laborales y sociales: el surgimiento de la clase obrera, el desarrollo urbano y la migración masiva hacia las ciudades recién fundadas. (Ver gráfico 1).

Con el crecimiento de la urbanización en toda América Latina, también se generó un proceso de rezago social y empobrecimiento que caracterizaría en los años siguientes a los territorios rurales, dado que las mayores inversiones públicas y privadas se concentrarían en las ciudades nacientes.



GRÁFICO 1 "REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL"



Desde la revolución industrial, el mundo no ha parado de presenciar el desarrollo del conocimiento, de innovaciones industriales y tecnológicas, el crecimiento de las fábricas, de la clase obrera, del comercio y del sector de servicios.

En forma paralela, el mundo también ha presenciado el surgimiento y desarrollo

de pequeñas unidades empresariales, propiedad de ciudadanos que han optado por crear sus propias empresas, algunas veces como una opción de vida y otras veces como una estrategia de generación de empleo e ingresos ante la imposibilidad de emplearse como asalariados.

• LA IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES EN AMÉRICA LATINA

Cada día, en todas partes del mundo se inician cientos de pequeñas empresas, las cuales se enfrentan desde su nacimiento a numerosos problemas de origen técnico, administrativo, financiero, comercial, social y/o ambiental. Estos ocasionan que muchas de ellas no logren consolidarse y finalmente sean liquidadas por sus propietarios.

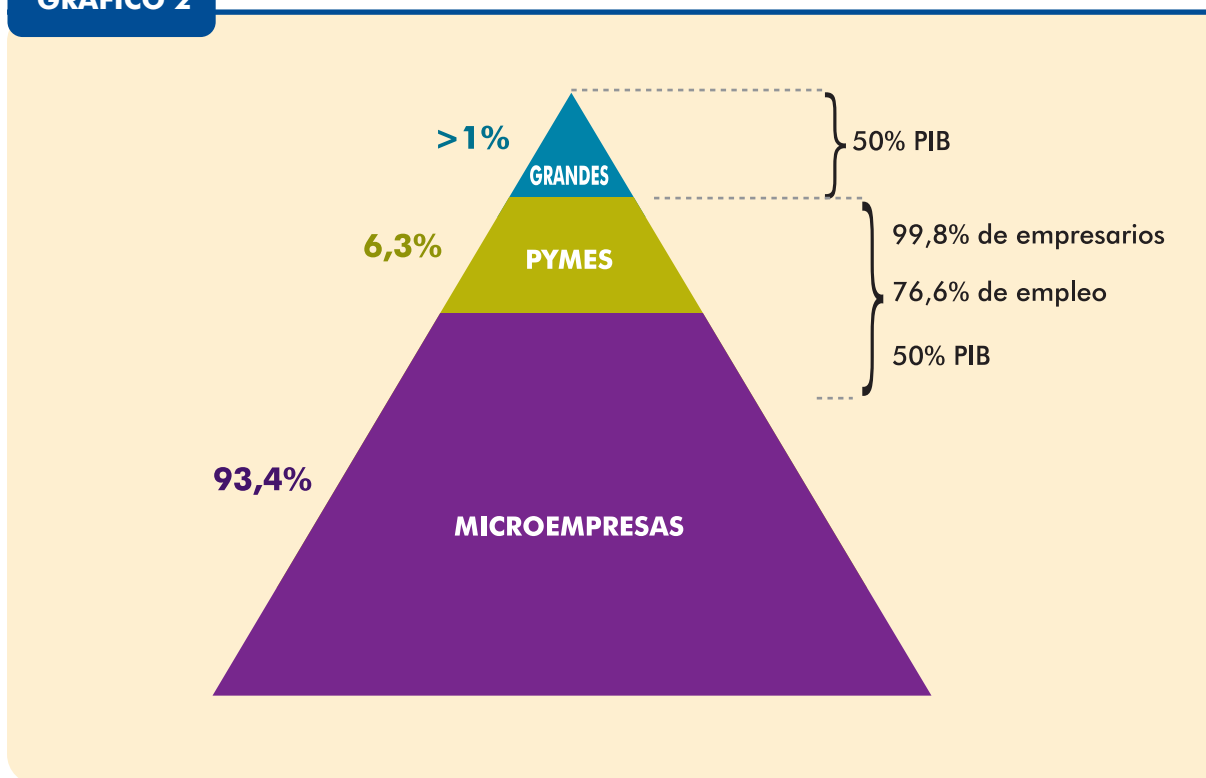
Sin embargo, las MIPYMES, como se denominan las micro, pequeñas y medianas empresas, han logrado un cre-

cimiento de tal magnitud en las últimas décadas que hoy representan un sector estratégico para América Latina, tanto por sus aportes a la generación de empleo, como por sus potencialidades como dinamizadores de los ingresos de las clases sociales más vulnerables.

Actualmente, existen aproximadamente 18,5 millones de MIPYMES en la región. Es decir que el 99,8% del total de la población empresarial del continente se ubica en estos sectores económicos, generando el 76,6% del empleo total de la región y el 50% de su Producto Interno Bruto (PIB).⁴ (Ver gráfico 2).

GRÁFICO 2

LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE AMÉRICA LATINA



⁴ PIB: El Producto Interno Bruto es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos por una determinada economía (empresas, industrias y gobierno de un país) en un determinado período de tiempo. (Tomado de: www.zonaeconomica.com).



Dependiendo del número de empleados permanentes, del valor de los activos fijos (maquinaria, equipos, edificios y terrenos) y/o del valor de las ventas, las empresas se pueden clasificar en micro, pequeñas, medianas y grandes. Según la legislación de cada país, en la definición de MIPYMES varían estos parámetros.

De forma general, se puede definir como microempresa:

La unidad productiva más pequeña de la estructura empresarial, en términos de la escala de activos fijos, ventas y número de empleados, que realiza actividades de producción, comercio o servicios en áreas rurales o urbanas.

A partir de los parámetros definidos para las microempresas, los países establecen los de las pequeñas y medianas empresas. En general, una microempresa es una unidad productiva de autoempleo, con no más de 10 empleados; una pequeña empresa emplea entre 11 y 50 personas; y una mediana empresa ocupa entre 51 y

100 personas. Los parámetros de activos fijos y ventas varían en cada país.

• CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS EN AMÉRICA LATINA

Las microempresas se agrupan en dos grandes segmentos:

Microempresas de subsistencia

Pequeños puestos de trabajo que generan autoempleo, funcionan en la vivienda, plazas de mercado o en la calle en forma ambulante, con escaso capital de trabajo,⁵ sin capacidad de almacenar inventarios y sin acceso a financiamiento formal.

Microempresas de acumulación simple

Unidades productivas que funcionan en lugares fijos como tiendas y talleres; generan empleo para tres o más personas, casi siempre del mismo grupo familiar; cuentan con maquinaria y equipo con desarrollos tecnológicos muy simples, con un pequeño capital de trabajo, escasos inventarios y difícil acceso a financiamiento formal. (Ver gráfico 3).



REFLEXIÓN

- ¿Conoces la definición de microempresa que se utiliza en tu país?

⁵ **Capital de trabajo:** Básicamente son los recursos (efectivo, inventarios) que requiere una empresa para poder funcionar.

GRÁFICO 3 LAS MICROEMPRESAS

MICROEMPRESAS
DE SUBSISTENCIA



MICROEMPRESA DE
ACUMULACIÓN SIMPLE



En forma general, el sector de las microempresas en América Latina enfrenta problemas tanto endógenos (internos de la empresa) como exógenos (externos a la empresa), que dificul-

tan su desarrollo y consolidación como fuentes estables de empleo e ingresos, aunque éstos varíen en su incidencia según los sectores y la ubicación geográfica de las microempresas.



Entre los problemas endógenos más comunes de las microempresas se encuentran

- Deficiencias en la calidad, diversificación, presentación, durabilidad y volumen de los productos terminados, derivados entre otros factores del poco acceso a desarrollos tecnológicos.
- Impactos ambientales negativos y baja productividad, causados por una producción poco eficiente y sustentable.
- Incipiente organización administrativa y financiera, producto de la escasa separación entre empresa y familia.
- Dificultades para acceder a recursos financieros, a través de créditos, por un escaso respaldo financiero.
- Escaso acceso a mercados estables, entre otras razones, por el pobre acceso a la información y un bajo poder de negociación.

Entre los problemas exógenos de las microempresas se encuentran

- De orden macro: ausencia de políticas públicas acertadas que favorezcan y protejan el desarrollo de este sector, tales como: políticas de fomento empresarial; tratamientos tributarios y aduaneros especiales; simplificación de trámites para la creación legal y formalización de

empresas e instrumentos legales de protección ante políticas comerciales aperturistas como los tratados de libre comercio, entre otras.

- De orden territorial: problemas derivados de las características del territorio en el cual se desarrollan las microempresas tales como: el aislamiento geográfico, la ausencia de entidades que brinden servicios financieros y de desarrollo empresarial, la precariedad de los servicios públicos, la débil organización de los empresarios locales y las prácticas desleales en los mercados.

• LAS POLÍTICAS DE APOYO AL DESARROLLO DE LAS MIPYMES EN AMÉRICA LATINA

A partir de los años 70, se inician en América Latina los primeros programas de fomento al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, con la participación técnica y financiación de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo.

Desde entonces, se han desarrollado diversos instrumentos de apoyo a las MIPYMES en todos los países de la región, en áreas como financiamiento, asistencia técnica, transferencia de tecnología, innovación, capacitación, promoción de exportaciones y asociatividad empresarial.

A pesar de la importancia que le han dado los gobiernos a estos programas, en general las acciones de apoyo a las MIPYMES han sido desarticuladas, dispersas, poco consistentes y discontinuas. Además, han sido diseñadas desde la oferta más que desde la misma demanda: es decir que se han definido desde los gobiernos, los organismos internacionales y las ONGs, sin mayor consulta a los micro, pequeños y medianos empresarios.

Diversas evaluaciones realizadas a estos programas no han logrado evidenciar cambios estructurales en estas empresas, aunque sí han demostrado el importante desarrollo logrado en los mercados de servicios financieros y de desarrollo empresarial especializados en la atención de las MIPYMES.

- **LAS MICROEMPRESAS EN LOS TERRITORIOS RURALES**

Durante las últimas tres décadas, los territorios rurales han presenciado importantes cambios en la composición del empleo y los ingresos en toda América Latina.

Frente a las constantes crisis de rentabilidad de la agricultura y la persistencia de la pobreza, las familias rurales han optado por estrategias complementarias de generación de empleo e ingresos como la migración de los jóvenes a las áreas urbanas, la venta estacional de la mano de obra familiar y la creación de pequeños negocios no agrícolas en sectores tan diversos como el artesanal, el turístico, el comercio y la agroindustria. (Ver gráfico 4).

Al respecto, se calcula que actualmente cerca de un 40% del total de los ingresos de las familias rurales proviene de actividades no agrícolas. No obstante, los pequeños negocios rurales mantienen una relación directa con el predio familiar. En forma simultánea, las familias rurales cultivan su parcela, crían especies menores y desarrollan actividades de comercio y servicios, como estrategia de maximización de las ganancias del sistema productivo familiar.



GRÁFICO 4

DIVERSIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DE LAS FAMILIAS RURALES

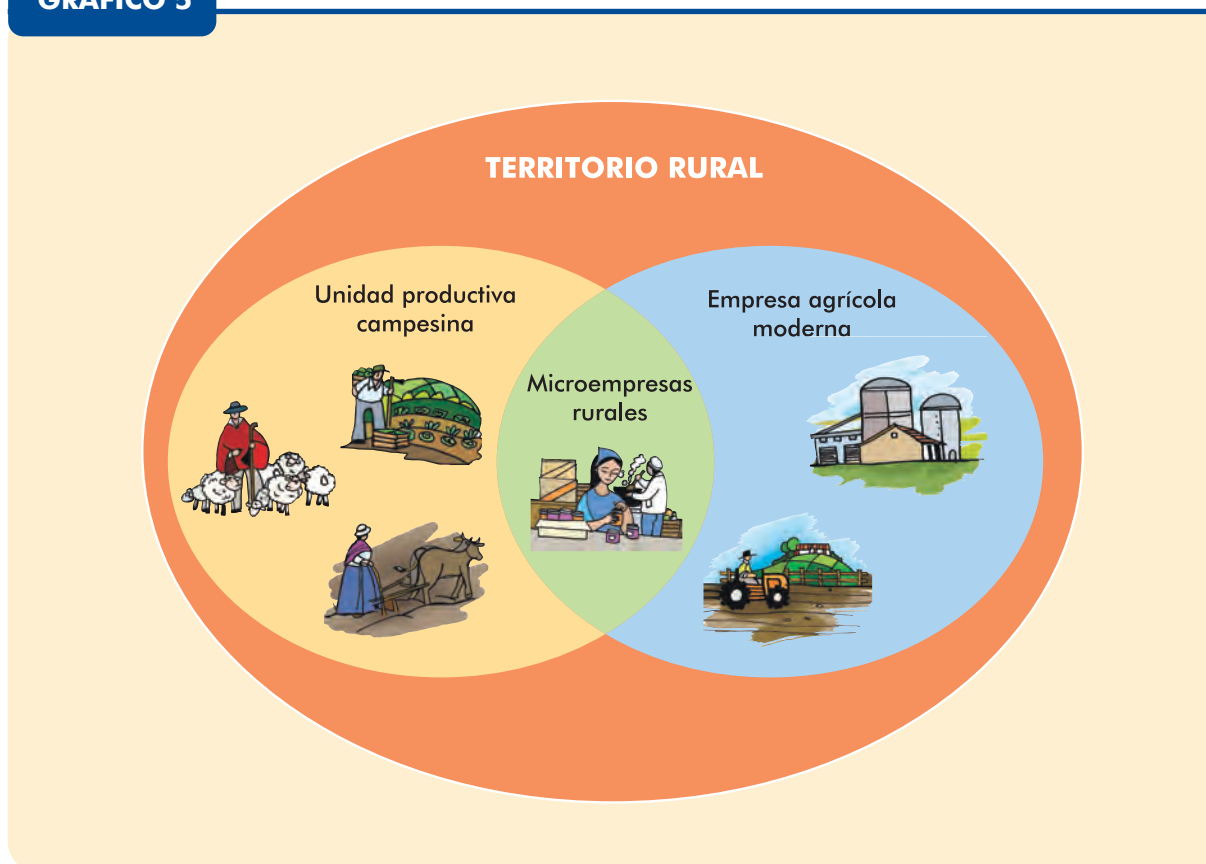


Las características y la escala de los empleos e ingresos generados por estos pequeños negocios rurales no agrícolas permiten clasificarlos como **microempresas rurales**.

Las microempresas rurales se ubican entre las unidades productivas campesinas tradicionales y las empresas agrícolas modernas. (Ver gráfico 5). Se diferencian de las unidades campesi-

nas tradicionales en que éstas últimas se dedican a la producción primaria, sin aplicar ningún proceso de transformación, y comercializan sus productos en mercados tradicionales. Las microempresas rurales, por el contrario, realizan procesos de agregación de valor o de prestación de servicios y promueven la venta de sus productos y servicios en mercados más dinámicos.

GRÁFICO 5 MICROEMPRESAS RURALES



Las microempresas rurales se diferencian de la empresa agrícola comercial moderna por su bajo desarrollo tecnológico y escasa organización administrativa y financiera. En la microempresa rural no existe una clara separación del trabajo entre los propietarios y los trabajadores directos de la empresa, ya que generalmente son los mismos.

Durante las últimas dos décadas, las microempresas rurales han cobrado especial importancia en la generación de empleo e ingresos para las familias rurales. Como respuesta, desde los años 90 se vienen ejecutando en toda América Latina programas de apoyo a su desarrollo, principalmente como estrategia de lucha contra la pobreza en los territorios rurales.

En general, aunque con excepciones, estas propuestas han seguido las mismas metodologías de los servicios de desarrollo empresarial y financieros diseñados para las microempresas urbanas, sin mayor consulta a las especificidades de los territorios y de los microempresarios rurales.

El bajo impacto obtenido por estos programas, así como la poca apropiación por parte de los emprendedores rurales de las estrategias de desarrollo por ellos implementadas y la alta dependencia generada hacia los organismos de apoyo, dan cuenta de los pocos resultados alcanzados en cuanto a la sostenibilidad de las microempresas rurales.

PARTE 2

Los emprendedores rurales
y las dinámicas territoriales



Los emprendedores rurales y las dinámicas territoriales.....

En los años 90, la búsqueda del desarrollo de las sociedades evolucionó hacia el concepto de **desarrollo sostenible**, entendido como “el proceso de búsqueda de la satisfacción de las necesidades actuales, sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras” (Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987).

A pesar del énfasis ambiental con que se formuló este concepto, el mismo evolucionó e incluyó aspectos económicos y sociales. Esta concepción implica que el desarrollo económico debe proporcionar los ingresos suficientes para garantizar la sostenibilidad de los ecosistemas naturales y a la vez una distribución equitativa de los ingresos entre la población.

Derivado del concepto de desarrollo sostenible surge inicialmente en Europa y Canadá, y posteriormente en América Latina, un pensamiento nuevo del desarrollo rural conocido como **desarrollo rural sostenible con enfoque territorial**. Este representa un profundo cambio en los modelos empleados hasta entonces para la formulación de políticas de desarrollo y programas públicos de combate a la pobreza rural: se pasa de un enfoque



agrícola y pecuario a uno centrado en el territorio, un espacio vital de desarrollo de todos los actores del mundo rural compuesto por varias dimensiones: ambiental, económica, social, cultural y política-institucional.

De esta forma, la nueva idea de desarrollo rural busca la construcción de sociedades más justas, libres y creativas. “El desarrollo se concibe [entonces] como la apertura de oportunidades para todos y como la inclusión social a partir de la cual las personas alcanzan estados “valiosos” de bienestar” (Alarcón, 2008, p. 2).

Este reconocimiento del territorio como el espacio vital y más cercano al desarrollo de las sociedades rurales conduce a una nueva forma de mirar a los microempresarios rurales.

Bajo la mirada del desarrollo territorial el diseño de las políticas y programas de apoyo a las microempresas rurales exige tanto la comprensión de la diversidad de los territorios como el reconocimiento de que las microempresas son dirigidas por hombres y mujeres innovadores, con objetivos y capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones.

Los territorios son construcciones sociales e históricas realizadas por grupos humanos, en las cuales se interrelacionan activos económicos y ambientales, actores sociales y formas de organización culturales.

De esta forma, la visión territorial de las microempresas rurales debe conducir a la formulación de políticas y programas de apoyo en consulta directa con los emprendedores de cada territorio, superando el orden tradicional con el cual se diseñan las políticas y programas públicos.

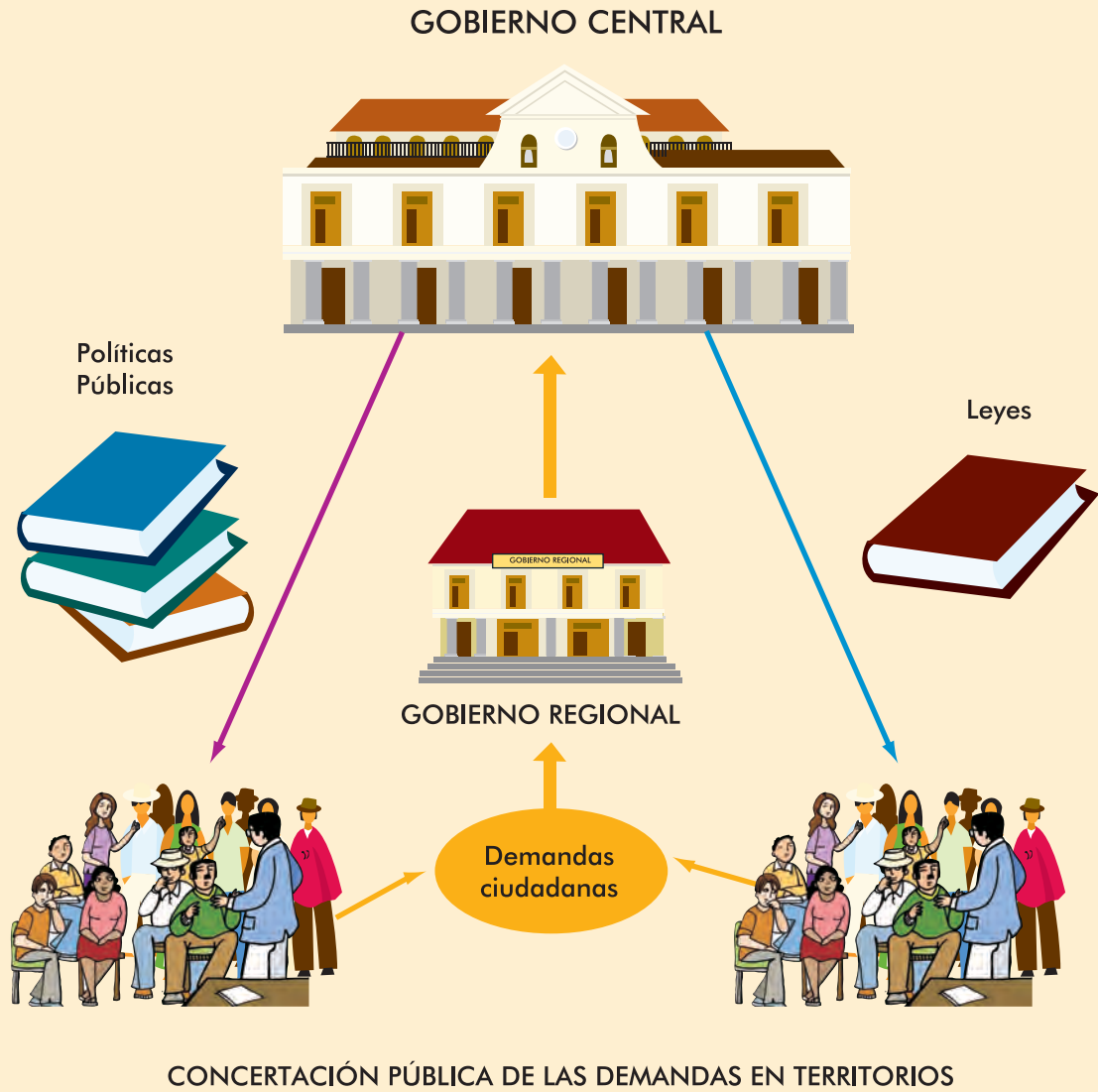
Corresponde así a las administraciones públicas del nivel más local establecer un diálogo directo con los emprendedores para determinar tanto las fortalezas y debilidades que caracterizan el desarrollo empresarial de las unidades productivas presentes en los territorios, como las amenazas y oportunidades que ofrece el territorio para el desarrollo de los empresarios.

Será responsabilidad de las administraciones públicas nacionales la definición de un marco institucional, legal y de regulación económica y tributaria que impulse el desarrollo de las MIPYMES urbanas y rurales.

A la escala regional de la administración pública le corresponderá diseñar y colocar en marcha estrategias de desarrollo de las MIPYMES que permitan una acción pública y privada coherente, en consulta permanente con los emprendedores. Es responsabilidad del nivel regional negociar, coordinar y contribuir a la construcción de una mayor uniformidad entre los criterios de acción de las políticas públicas nacionales, las instituciones que brindan servicios a las MIPYMES y las demandas de los emprendedores. (Ver gráfico 6).

GRÁFICO 6

LA VISIÓN TERRITORIAL EN LA FORMULACIÓN DE
POLÍTICAS PÚBLICAS



Identificando oportunidades en los territorios rurales para el desarrollo de emprendimientos



Identificando oportunidades en los territorios rurales para el desarrollo de emprendimientos

Donde muchos ven pobreza, otros han visto oportunidades de negocios...

Tradicionalmente, los territorios rurales fueron vistos como los escenarios con menores oportunidades de negocios. No obstante, en las décadas más recientes han surgido nuevos patrones de demanda en los consumidores: prefieren productos con nuevas características, especialmente los provenientes de las áreas rurales, tales como sellos de responsabilidad social y ambiental, identidad territorial o procesos artesanales.

Así mismo, el confort en el hábitat y el turismo han variado, por lo cual los habitantes de las ciudades se trasladan cada vez más hacia los territorios rurales en busca de nuevos servicios.

Estos nuevos patrones ofrecen oportunidades para la creación de empresas rurales, pero también exigen una mirada más responsable sobre los impactos que estos negocios puedan ocasionar en la calidad de vida y en la riqueza cultural y ambiental de los territorios.



REFLEXIÓN

- Piensa en empresarios innovadores que conozcas y enumera las características que poseen.
- Escríbelas en tarjetas y compártelas con tus compañeros.
- Reflexiona acerca de las características del comportamiento emprendedor.
- ¿Cuáles posees tú y cuáles debes desarrollar?

• LAS CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

La generación de oportunidades para la creación de empresas rurales se fundamenta en la identificación y valoración de los activos o fortalezas que posee el territorio para su desarrollo.

Numerosas experiencias de empresarios exitosos en América Latina evidencian cómo la principal fortaleza con que cuenta un territorio para su desarrollo son sus propios habitantes.

Es la capacidad de innovación, de asumir riesgos, de buscar un “mejor estar” y de persistir la que determina el surgimiento de emprendedores exitosos.

¿Qué rasgos definen a un emprendedor?

“Emprendedor” viene de la palabra francesa “entrepreneur” que significa pionero. Inicialmente, se refería a per-

sonas aventureras, pero hoy esta palabra se utiliza para designar a los empresarios innovadores.

Durante años, las características de un empresario innovador llamaron la atención de los psicólogos organizacionales. A partir de los estudios del psicólogo David McClelland de la Universidad de Harvard, en los años 60, se identificó un elemento común en el comportamiento de los empresarios innovadores: “motivación al logro”, entendida como un constante impulso a mejorar.

Investigaciones posteriores determinaron los comportamientos que caracterizan a los emprendedores, los cuales se repiten independientemente de la cultura y ubicación geográfica. Estas conductas se resumen en las llamadas “Diez Características del Comportamiento Emprendedor”.⁶

6 Tomado del Programa de Desarrollo Empresarial –EMPRETEC– Fundación Chile, el cual se fundamenta en las investigaciones efectuadas por el psicólogo David McClelland, y posteriormente complementadas por las consultoras Management Systems International –MSI– y McBeer & Company, por encargo de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID), quienes diseñaron un programa basado en diez características personales asociadas al emprendedor exitoso, las que deben ser reforzadas en los empresarios a través de procesos de capacitación y asesoría.

CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

CARACTERÍSTICAS ORIENTADAS AL LOGRO

1. Búsqueda de oportunidades y constante iniciativa

Un emprendedor:

- Actúa antes de que se lo pidan o antes de que sea forzado por las circunstancias.
- Actúa para extender el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios.
- Se aprovecha de oportunidades poco usuales para lanzar un nuevo negocio, obtener financiamiento, nuevos equipos, un lugar de trabajo o asesoría.

2. Persistencia

Un emprendedor:

- Toma la acción frente a un gran desafío.
- Realiza acciones repetidas o cambia de estrategia para hacerle frente a un reto o para superar obstáculos.
- Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.

3. Cumplimiento

Un emprendedor:

- Recurre a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar su trabajo.
- Colabora con sus empleados u ocupa su lugar si es necesario para terminar un trabajo.
- Se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y valora la buena imagen a largo plazo, por encima de las ganancias a corto plazo.

4. Búsqueda de eficiencia y calidad

Un emprendedor:

- Se esmera por hacer las cosas lo mejor, más rápido y/o más barato posible.
- Toma la acción para garantizar que se cumplan las normas de calidad.
- Desarrolla o utiliza procedimientos para asegurar que el trabajo se termine con calidad o que llene los requisitos establecidos.

5. Correr riesgos calculados

Un emprendedor:

- Calcula riesgos y evalúa alternativas.
- Toma la acción para reducir los riesgos o controlar los resultados.
- Se coloca en situaciones que conllevan un reto o un riesgo moderado.



CARACTERÍSTICAS DEL PLANIFICADOR

6. Fijar metas

Un emprendedor:

- Se fija metas y objetivos que tienen significado personal y que conllevan un reto.
- Tiene visión clara y específica a largo plazo.
- Se fija objetivos medibles a corto plazo.

7. Búsqueda de información

Un emprendedor:

- Busca información sobre sus clientes, proveedores y la competencia.
- Investiga cómo fabricar un producto o proporcionar un nuevo servicio.
- Consulta a expertos técnicos y comerciales para la toma de decisiones.

8. Planificación sistemática y seguimiento

Un emprendedor:

- Planifica en forma sistemática, dividiendo tareas grandes en pequeñas con tiempos de entrega pre-establecidos.
- Constantemente revisa sus planes para tomar en cuenta los resultados obtenidos y circunstancias cambiantes.
- Mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.

CARACTERÍSTICAS DE PODER

9. Persuasión y redes de apoyo

Un emprendedor:

- Se vale de estrategias para influenciar y persuadir a otros.
- Usa a personas claves como sus agentes para alcanzar objetivos propios.
- Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.

10. Auto confianza e independencia

Y, finalmente, un buen emprendedor:

- Busca alcanzar su autonomía de las reglas y del control de otros.
- Hace prevalecer su punto de vista aún ante la oposición de otros.
- Se atribuye a sí mismo y a su conducta las causas de sus éxitos y de sus fracasos.

- **LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS QUE OFRECEN LOS TERRITORIOS RURALES**

Las oportunidades para generar negocios suelen estar más cerca de lo que pensamos. Para identificarlas, los emprendedores se apoyan en sus propios conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias de vida.

La observación atenta de las características del territorio que nos rodea permite la identificación de una amplia variedad de oportunidades de negocios.

Reconocer que los territorios rurales no sólo se caracterizan por su aislamiento

geográfico y pobreza, sino también por ser poseedores de una inmensa riqueza facilita la identificación de nuevas alternativas económicas para los jóvenes rurales.

La riqueza de los territorios rurales se encuentra en los conocimientos de sus talentos locales, sus tradiciones culturales, su historia, el tejido social que une a sus pobladores, los recursos naturales, la belleza del paisaje, etc.



REFLEXIÓN

- Piensa en personas de tu municipio que identificaron una oportunidad y construyeron un negocio.
- ¿Sabes cómo lo hicieron?
- ¿Qué oportunidades vieron?
- Identifica los activos o riqueza que posee el territorio donde vives, producto de sus características económicas, socio-culturales, ambientales y político - institucionales.



EJERCICIO PRÁCTICO No. 1⁷

OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN LOS TERRITORIOS RURALES

DIMENSIONES DEL TERRITORIO	CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO	OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS	AMENAZAS PARA LOS NEGOCIOS
		<p><i>El análisis de las respuestas dadas a las preguntas de cada dimensión permite identificar demandas insatisfechas y activos territoriales que representan oportunidades de negocios.</i></p>	<p><i>Algunas características del territorio también pueden representar amenazas para el desarrollo de nuevos negocios, por lo cual es necesario identificarlas.</i></p>
DIMENSIÓN ECONÓMICA	<p>¿Cuál es la mayor fuente de ingresos de las familias habitantes del territorio?</p> <p>¿Cuáles son las principales actividades económicas que se desarrollan en el territorio?</p> <p>¿Dónde se compran los insumos para el desarrollo de las actividades económicas?</p> <p>¿Qué servicios demandan estas actividades económicas y quién los provee?</p> <p>¿A quién y en dónde se vende la producción generada en el territorio?</p>		

7 Para la realización de este ejercicio se divide el total de jóvenes asistentes en cuatro grupos, uno por cada una de las dimensiones que conforman el territorio: la económica, la social-cultural y humana, la ambiental y la político institucional. Guiados por las preguntas que buscan caracterizar el territorio, cada grupo identificará las oportunidades y amenazas que ofrece cada dimensión para la creación de nuevos negocios. Una vez terminado el ejercicio grupal, en plenaria se discutirán sus resultados.

DIMENSIONES DEL TERRITORIO	CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO	OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS	AMENAZAS PARA LOS NEGOCIOS
DIMENSIÓN ECONÓMICA	<p>¿En qué invierten las familias los ingresos obtenidos?</p> <p>¿Dónde compran los alimentos y el vestuario las familias del territorio?</p> <p>¿Existen áreas geográficas dentro del territorio que concentren negocios con actividades similares?</p> <p>¿Qué servicios demandan estas concentraciones empresariales?</p> <p>¿Se han desarrollado empresas de subproductos de las actividades productivas del territorio?</p> <p>¿Cuáles son los sectores que concentran más negocios en el territorio: agropecuario, comercio o servicios?</p> <p>¿Existen negocios desarrollados por jóvenes?</p>		
DIMENSIÓN SOCIAL, CULTURAL Y HUMANA	<p>¿Existen organizaciones sociales y económicas en el territorio?</p> <p>¿Qué labores desempeñan estas organizaciones?</p> <p>¿Son organizaciones consolidadas?</p> <p>¿Existe la cultura de unir esfuerzos entre los habitantes del territorio?</p> <p>¿Cuáles son las tradiciones culturales y gastronómicas presentes en el territorio?</p> <p>¿Qué festividades culturales se celebran?</p>		



DIMENSIONES DEL TERRITORIO	CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO	OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS	AMENAZAS PARA LOS NEGOCIOS
DIMENSIÓN SOCIAL, CULTURAL Y HUMANA	<p>¿Existen activos históricos y culturales que identifiquen al territorio?</p> <p>¿Son conocidas las tradiciones culturales y la historia del territorio?</p> <p>¿Qué habilidades y conocimientos distinguen a los habitantes del territorio?</p> <p>¿Existen expertos locales en determinados oficios?</p> <p>¿Los expertos locales venden sus conocimientos?</p> <p>¿En qué emplean el tiempo libre los habitantes del territorio?</p> <p>¿Los jóvenes participan en las expresiones artísticas y culturales de la comunidad?</p>		
DIMENSIÓN AMBIENTAL	<p>¿Cuáles son los principales recursos naturales con que cuenta el territorio?</p> <p>¿Cuál es el estado actual de estos recursos?</p> <p>¿Es posible comercializar los activos ambientales del territorio?</p> <p>¿Qué planes existen para su manejo y conservación?</p> <p>¿Existen planes para el tratamiento de los residuos sólidos generados en el territorio?</p> <p>¿Existe una alta o baja conciencia de responsabilidad ambiental en los actores del territorio?</p> <p>¿Participan los jóvenes en programas de preservación de los recursos naturales del territorio?</p>		

DIMENSIONES DEL TERRITORIO	CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO	OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS	AMENAZAS PARA LOS NEGOCIOS
DIMENSIÓN POLITICO INSTITUCIONAL	<p>¿Los gobiernos locales han delegado en la comunidad la prestación de algunos servicios públicos?</p> <p>¿Cuál es el estado de los servicios públicos y de las vías de acceso con que cuenta el territorio?</p> <p>¿Existen en el territorio instituciones que ofrezcan servicios financieros y asistencia técnica a los empresarios locales?</p> <p>¿Existen espacios formales para la participación ciudadana en la toma de decisiones de la administración pública local?</p> <p>¿Conocen sus derechos ciudadanos los habitantes del territorio?</p> <p>¿Cuáles son las características de los líderes comunitarios existentes?</p> <p>¿Participan los líderes jóvenes en las reuniones de la comunidad?</p>		

La identificación de oportunidades de negocios es un acto “innovador” propio de los emprendedores, quienes crean algo nuevo, le dan un nuevo uso o mejoran lo que ya existe. La innovación es la herra-

mienta del emprendedor, el cual busca transformar los recursos existentes con miras a crear mayor riqueza y mayores beneficios para la sociedad.

PARTE 4

Validando las oportunidades
de negocios rurales



Validando las oportunidades de negocios rurales

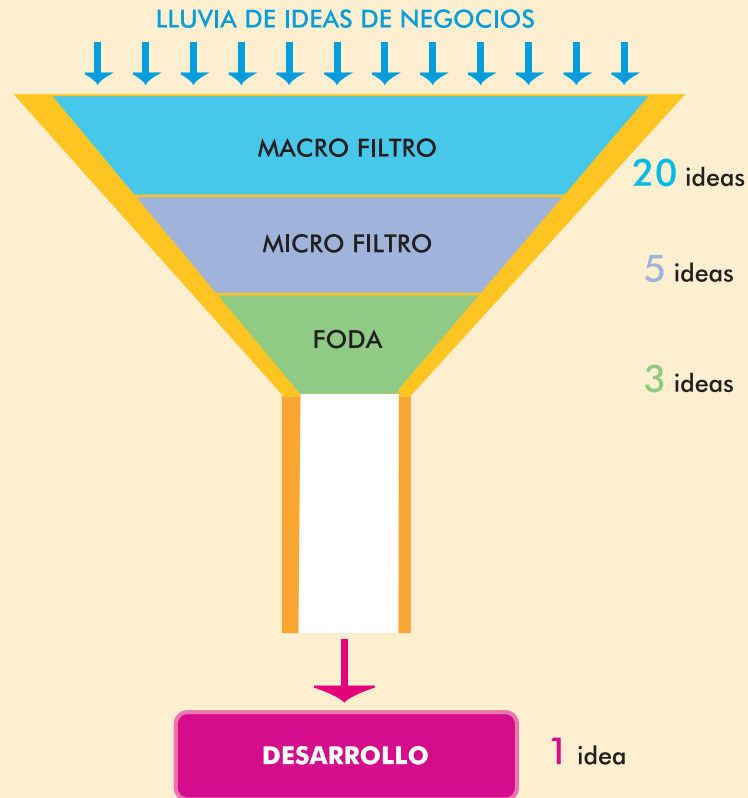
No toda idea de negocio es una oportunidad de negocio...

Una de las metodologías más sencillas y usadas para validar ideas de negocios se conoce como EL EMBUDO. A través de esta herramienta, se busca determinar la viabilidad, factibilidad comercial, técnica y económica de las ideas propuestas por los innovadores. (Ver gráfico 7).



GRÁFICO 7

VALIDACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIOS "EL EMBUDO"



EJERCICIO PRÁCTICO No. 2

FILTRO DE LAS IDEAS DE NEGOCIOS

1. Ideas de negocios

Inicialmente, los participantes analizan, a partir de los resultados del Ejercicio No. 1, los activos o riquezas que posee el territorio en el cual habitan y proponen ideas de negocios.

2. Lluvia de ideas

En plenaria, los participantes presentan las ideas de negocios identificadas. Una persona escribe todas las ideas sin cuestionarlas. No se trata de discutir su viabilidad en esta etapa.

3. Macro filtro

En este punto, los participantes leen cada idea y discuten en plenaria preguntas al respecto:

- a. ¿Hay una demanda insatisfecha en el territorio respecto a este producto o servicio?
- b. ¿En verdad queremos desarrollar esta idea de negocio?
- c. ¿Es posible acceder a los recursos necesarios para llevar a cabo la idea?
- d. ¿Tenemos los conocimientos, experiencia y capacidad para desarrollar la idea?
- e. ¿Existen personas en el territorio que nos pueden asesorar para establecer el negocio que queremos?
- f. ¿Existen personas dispuestas a invertir dinero, recursos y tiempo en el desarrollo del negocio?
- g. ¿Qué impactos negativos y positivos traerá esta idea de negocio sobre los recursos naturales, las tradiciones culturales, la economía y la calidad de vida de los habitantes del territorio?

A partir de la respuesta a estas preguntas, algunas ideas de negocios son desechadas. A lo sumo quedan tres o cinco ideas que continúan en el análisis.

4. Microfiltro

Este es un análisis más detallado de las ideas de negocios propuestas. Es recomendable consultar personas del territorio como empresarios con experiencia, que sean expertos en los negocios propuestos, para conocer sus experiencias y lecciones aprendidas. En este punto, se define la/s idea/s que vale la pena seguir analizando.

5. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

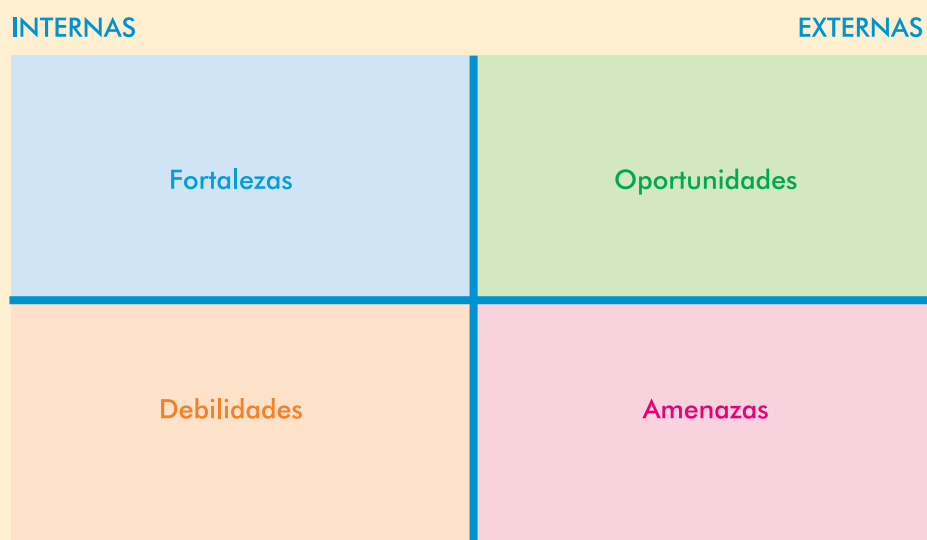
Las fortalezas y debilidades del negocio a desarrollar están relacionadas con las características internas de la empresa que se desea establecer, mientras que las oportunidades y amenazas están relacionadas con las características del contexto territorial, nacional o internacional en el cual se desarrollará la empresa.

- a. **Identificación de fortalezas:** organizados en grupos, los participantes analizan los aspectos que consideran serían ventajas del negocio que se quiere desarrollar desde el punto de vista de los recursos humanos, técnicos y financieros con que contaría la empresa. Por ejemplo: los conocimientos de la actividad a desarrollar que poseen los emprendedores del negocio.



- b. **Identificación de oportunidades:** ahora, el grupo identifica los aspectos externos al negocio que contribuyen a su desarrollo, ya sea derivados del territorio o del contexto nacional o internacional en el cual se desarrollará el negocio. Por ejemplo: la existencia de recursos naturales abundantes en el territorio; políticas y programas nacionales que fomentan el aprovechamiento responsable de los recursos naturales para la generación de ingresos; o cambios en las preferencias del turismo internacional hacia la búsqueda de espacios naturales y el consumo de productos amigables con el medio ambiente.
- c. **Identificación de debilidades:** el grupo identifica los aspectos que considera son desventajas para el desarrollo del negocio, en relación con los recursos humanos, técnicos y financieros que tendría la empresa. Por ejemplo: la falta de experiencia de trabajo en equipo de los emprendedores del negocio; pocos conocimientos respecto a los trámites legales para crear una empresa; o capital de trabajo insuficiente.
- d. **Identificación de amenazas:** finalmente, el grupo identifica los aspectos externos al negocio que representan amenazas u obstáculos para su desarrollo. Por ejemplo: la existencia de grandes empresas en el territorio para la prestación de servicios similares a los que brindará la empresa a desarrollar; o la existencia de procesos de degradación ambiental que podrían impulsar normas restrictivas para el uso de los activos ambientales del territorio.

Para facilitar el análisis y la toma de decisiones, los resultados del FODA se escriben en un diagrama:



6. Factibilidad de la idea de negocio

Al final del filtro de ideas de negocios, se espera obtener sólo una idea para el desarrollo de una nueva empresa, la cual debe ser sometida a todos los análisis técnicos, financieros, económicos, sociales, ambientales y legales necesarios para determinar en forma inequívoca que es posible realizar este nuevo proyecto.

Dependiendo de la complejidad y del monto de las inversiones requeridas, este análisis se realiza con mayor profundidad.

PARTE 5

Los planes de negocios:
de la idea a la oportunidad del
negocio



Los planes de negocios: de la idea a la oportunidad del negocio

“Si bien una idea no es necesariamente una oportunidad de negocio, si una idea y una oportunidad coinciden es viable crear una empresa.”

Para determinar la factibilidad de que una idea de negocio se convierta en una oportunidad de negocio es necesario realizar un Plan de Negocios. Pero para ello es importante tener claro que el Plan de Negocios no garantiza el éxito de una empresa: es solo una herramienta de planificación para los emprendedores.

Es muy común que se confunda el Plan de Negocios con el formulario que exigen los financiadores (como bancos o fondos de inversión). Si esta herramienta de planificación se reduce a completar un formulario, se habrá perdido totalmente su objetivo y la ruta de la idea del negocio a desarrollar.

El Plan de Negocios facilita la toma de decisiones respecto a la creación de una nueva empresa o a la apertura de nuevas líneas de negocio. Por ello, su elaboración no debe ser delegada a terceros.



REFLEXIÓN

- Imagina que eres el responsable de planificar un paseo con tus amigos, ¿qué aspectos tendrías en cuenta para esta actividad?, ¿qué preguntas debes responder?
- Este es un buen ejemplo de cómo planificar un negocio sencillo.

EJERCICIO PRÁCTICO No. 3⁸

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Si vas a planificar la creación de una empresa, debes responder el mayor número de las siguientes preguntas:

1. ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO DE LA EMPRESA

- **Definición del mercado objetivo de los productos o servicios que ofrecerá la empresa:**
 - ¿Cuál será la cobertura geográfica que tendrá la empresa que planeas desarrollar, es decir qué lugares pretendes atender?
 - ¿Cuáles son las características de la población objetivo a la cual van dirigidos los productos y servicios de tu empresa: sexo, edad, profesión e ingresos de los clientes esperados? ¿Son jóvenes? ¿Hombres y mujeres adultos/as? ¿Personas de la tercera edad?
 - ¿Cuáles son sus principales necesidades y cómo las satisfacen hoy? ¿Cuál es la tendencia a futuro de sus gustos?
 - ¿Cuál es la definición más precisa de los clientes que tendrá tu empresa?

8 Para la realización de este ejercicio se divide el total de jóvenes asistentes en grupos. Cada uno de los grupos elaborará un Plan de Negocios de conformidad con los resultados del Ejercicio Práctico No. 2, siguiendo el orden de las preguntas aquí propuestas e intentando responder el mayor número de preguntas posibles. Los resultados se presentan en el formato propuesto en el Anexo de esta Guía.

- **Análisis de la competencia existente:**

- ¿Cómo resuelven actualmente los futuros clientes de tu empresa la necesidad que se pretende cubrir con el nuevo producto o servicio?
- ¿Quiénes serán los principales competidores de tu empresa?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de tu competencia?
- ¿Cuáles son sus puntos débiles?

- **Definición de la estrategia de precios**

- ¿Cuál será el precio de los productos o servicios que ofrecerá tu empresa?

Para definir estos precios, existen al menos cuatro técnicas que emplean los emprendedores:

- **Con base en la demanda:** el precio del producto o servicio se fija según las preferencias del consumidor: ¿cuánto están dispuestos a pagar los clientes por los productos o servicios que ofrecerá la empresa?
- **Con base en los costos:** el precio del producto o servicio se fija en función de sus costos de producción y comercialización más un porcentaje de utilidad.
- **Con base en los beneficios esperados:** otra manera de fijar los precios es definiendo los beneficios anuales esperados de la venta de los productos o servicios a ofrecer. Para ello se proyecta el valor y cantidad de productos que se espera vender y se define el precio.
- **Con base en la competencia:** los precios de los productos y servicios se establecen tomando como referencia los precios de la competencia.

- **Promoción y publicidad necesarias para el posicionamiento en el mercado**

- En este punto debes definir cómo se dará a conocer el producto o servicio de tu empresa a los clientes potenciales y cómo se promocionarán sus ventajas frente a la competencia.
- ¿Qué medios de comunicación utilizarás: televisión, radio, revistas, plegables, correo, teléfono o Internet? ¿O se realizarán visitas personales a los clientes futuros/potenciales?

La estrategia de promoción y publicidad se define en función del volumen de ventas que se proyecta obtener y de la capacidad de producción que tendrá la empresa. Si es un producto masivo, se requieren medios de publicidad masivos, pero si es un producto o servicio para clientes muy específicos se deben seleccionar medios de comunicación que con seguridad les lleguen.

- **Sistema de distribución de los productos y servicios**

- ¿Qué personas se encargarán de la distribución de los productos de tu empresa?
- ¿Se contratará a agentes externos a la empresa y se les pagará por comisión sobre las ventas?
- ¿Se venderá a mayoristas?
- ¿Se establecerán puntos de venta propios?
- ¿Se contratarán vendedores directos de la empresa?
- ¿Se pondrá en funcionamiento una página web?



- ¿Se establecerá un centro de llamadas?

La selección de los canales de distribución de los productos depende de las características del mercado objetivo que se ha definido.

- **La proyección de ventas**

- ¿Qué volumen de ventas planeas que tendrá tu empresa semanal, mensual y anualmente?
- ¿Cuál será su valor total?

La proyección del volumen de ventas de tu empresa se realiza en función de: el producto o servicio que se ofrecerá, el segmento de mercado o mercado objetivo que se atenderá, la competencia que se enfrentará, la estrategia de precios, los medios de promoción y los canales de distribución.

2. PLAN DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

- **Definición de los atributos que tendrá el producto o servicio que ofrecerá la empresa**

- ¿Cuáles son los requerimientos de presentación de los productos que ofrecerá tu empresa? (Envases, etiquetas, embalaje para transporte, etc.).
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes? (Necesidades y deseos de los clientes hacia el producto o servicio).
- ¿Cuáles son los objetivos del negocio de la empresa? (Volúmenes de venta previstos y costos previstos).
- ¿Cuáles son los requerimientos logísticos? (necesidades de los distribuidores para su empaque, conservación y transporte).

- **Definición de las especificaciones del producto o servicio**

- ¿Cuáles serán las características del producto ofrecido por la empresa para que sea de fácil uso, confiable en su funcionamiento (que no falle), de alta durabilidad y calidad?

- **Diseño del área de producción del negocio o del proceso de prestación del servicio**

- ¿Cómo se realizará la elaboración del producto o la prestación del servicio?
- Describe las actividades requeridas para la elaboración del producto o prestación del servicio que brindará tu empresa
- Organízalas de manera cronológica.
- Establece los tiempos requeridos para realizar cada una de las actividades del proceso.
- Elabora un diagrama que describa en orden cronológico el proceso de producción y determina el tiempo total requerido para realizar el proceso.
- ¿Cuál será la tecnología, equipos y herramientas necesarias para su elaboración? Precisa las características que deben cumplir.

- ¿Qué materias primas o insumos se requerirán para la elaboración del producto o prestación del servicio?
- ¿Qué proceso se utilizará para el desecho de los desperdicios de la empresa? ¿Dónde se realizará?
- ¿Cómo se eliminarán los impactos negativos que las actividades puedan ocasionar en los recursos naturales y habitantes del territorio?
- ¿Cuál será el costo de elaboración del producto o de prestación del servicio?
- **Determinación de los requerimientos o demandas de equipos e infraestructura de la empresa**
 - ¿Dónde funcionará la empresa? ¿Tendrá un taller, una bodega, un local o una oficina? ¿De qué tamaño?
 - ¿Qué maquinaria y equipos se requieren para el funcionamiento de la empresa?
 - ¿Qué muebles se requieren para la operación de la empresa?
 - ¿Qué instalaciones eléctricas y sanitarias requiere la empresa?
 - ¿Qué insumos se requieren para el transporte de la mercancía?
 - ¿Cómo se realizará el transporte de la mercancía?
 - ¿Qué equipos y programas informáticos se requieren para el proceso de información de la empresa?
 - ¿Cuáles son los gastos de alquiler de locales y de trámites de constitución que debe realizar la empresa?
- **Determinación de la capacidad real de producción o prestación del servicio de la empresa**
 - ¿Cuál es la demanda de productos o servicios que esperas tendrá tu empresa?
 - ¿Cuál será la capacidad en unidades producidas de cada una de las máquinas, en condiciones normales y en casos de una emergencia?
 - ¿Qué número de clientes piensas que podrá atender tu empresa por día, semana o mes?
 - ¿Qué factores podrían producir una emergencia o afectar la capacidad de producción o de prestación del servicio?
 - ¿Cuáles serán los períodos del año con mayor número de clientes?
 - ¿Qué número de clientes solicitarán tus servicios en las épocas de mayor demanda y en las de menor demanda?
- **Identificación de los proveedores que tendrá la empresa**
 - ¿Qué personas venden la materia prima e insumos que requiere la empresa para su funcionamiento?
 - ¿Dónde están ubicadas geográficamente?
 - ¿Quiénes más te pueden ofrecer los mismos insumos o sus sustitutos?
 - ¿Existe alguna relación o acercamiento previo con quienes serán los proveedores de tu empresa?



- ¿Cómo son esas relaciones?
- ¿Quién manejará las relaciones con los proveedores y cómo?
- ¿Qué beneficios ofrecen los proveedores seleccionados?
- ¿Cuáles serán los tiempos de entrega de los insumos?
- ¿Cuáles serán los precios y la calidad de los insumos y de la materia prima que ofrecen los proveedores?
- ¿Existe una amplia disponibilidad de la materia prima y de los insumos que demandará la empresa?
- ¿Qué personas son los proveedores de los posibles competidores de la empresa?

- **Distribución física que tendrá la empresa**

De conformidad con el diagrama cronológico del proceso de producción o de prestación del servicio que brindará tu empresa (el cual realizaste en el punto 2,3.):

- ¿Cuál será la distribución física que tendrá tu empresa?
- ¿De qué forma se puede ahorrar tiempo en los recorridos dentro de la empresa?
- ¿Cómo distribuir los procesos productivos usando el tiempo con eficacia⁹ y seguridad para los empleados?
- ¿En dónde se almacenarán los insumos, materias primas y productos terminados para garantizar su conservación?

- **Realización del plan de recursos de la empresa**

En este punto debes realizar un inventario de las funciones necesarias para el funcionamiento de la empresa, y de los conocimientos y habilidades requeridos para la realización de cada una de estas funciones, tanto en las labores productivas, comerciales, administrativas como financieras.

- ¿Qué personas poseen los conocimientos y las habilidades que se requieren para el funcionamiento de la empresa?
- ¿Residen estas personas en lugares cercanos?
- ¿Se pueden contratar para trabajar en la empresa?
- ¿Cómo se contratarán: como empleados permanentes o como asesores externos?
- ¿Cuánto se les puede pagar por sus servicios?
- ¿Cuáles son las personas indispensables para la puesta en marcha de la empresa?

⁹ Eficiencia: Se define como la capacidad para lograr un fin, empleando los medios de que se dispone.

Eficacia: Es la capacidad de lograr el objetivo que se desea o se espera, con la mejor utilización de los medios de que se dispone, reduciendo los desperdicios en el uso de los medios.

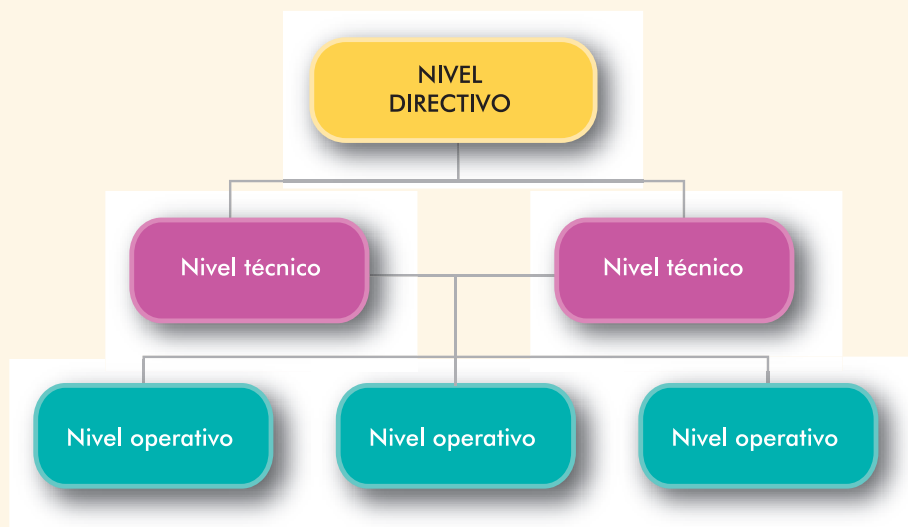
Efectividad: Balance entre el logro y el uso de los recursos o medios de que se dispone.

3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

• **Diseño de la organización de la empresa**

- ¿Qué actividades realizará la empresa para la adquisición, almacenaje y utilización de materias primas e insumos?
- ¿Qué actividades se realizarán para la transformación de las materias primas e insumos en el producto final?
- ¿Para la salida, distribución y venta de los productos y servicios?
- ¿Cómo se realizarán estas actividades?
- ¿Quiénes realizarán estas actividades?
- ¿Cuántas personas se requieren para realizar las actividades de la empresa?
- ¿Con qué medios se realizarán?
- ¿Dónde se realizarán estas actividades?
- ¿En cuánto tiempo se realizarán estas actividades?

El análisis de las respuestas a estas preguntas te permitirá determinar la organización inicial que tendrá tu empresa y elaborar un sencillo organigrama funcional.



• **Definición del marco legal de la empresa**

- ¿Cuál será la organización legal que tendrá tu empresa?
- ¿Qué trámites se requiere realizar para la constitución legal de la empresa?
- ¿Cuáles serán las obligaciones tributarias de la empresa?



4. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DEL PLAN DE NEGOCIOS

- **Determinación de los recursos necesarios para la realización del Plan de Negocios**

- ¿Cuáles son las primeras actividades que es necesario realizar para la puesta en marcha de la empresa?
- ¿Cuáles se pueden realizar simultáneamente?
- ¿Cuáles posteriormente?
- ¿Qué personas serán responsables de cada actividad?
- ¿Qué tiempo se requiere para realizar cada actividad?
- ¿Qué recursos humanos, técnicos, materiales y financieros se requieren?

Actividades en orden secuencial	Responsables	Tiempo requerido	Recursos						
			Humanos		Técnicos		Materiales		Financieros
			Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	(\$)
1									
2									
3									
4									
5									

- **Determinación de los costos totales del Plan de Negocios:**

Costos de producción:

- ¿Cuáles son los costos directamente relacionados con el proceso productivo de la empresa o con la prestación del servicio que ofrecerá?
- ¿Cuáles son los costos de las materias primas requeridas para elaborar el producto o prestar el servicio?
- ¿Cuáles son los costos de la mano de obra necesaria para la elaboración del producto?
- ¿Cuáles son los costos de los materiales que no forman parte del producto, pero se requieren para su producción y venta (Ej. envases y empaques)?
- ¿Cuáles son los costos de los insumos, como agua y energía eléctrica?

Costos de administración:

- ¿Cuáles son los costos de la administración o gestión de la empresa?
- ¿Cuáles son los costos de alquiler para el funcionamiento de la empresa?
- ¿Cuáles son los costos del soporte contable, administrativo y financiero que requiere la empresa?
- ¿Cuáles son los costos de trámites legales y pago de impuestos?

Costos de comercialización:

- ¿Cuáles son los costos que implica el proceso de venta de los productos y servicios de la empresa?
- ¿Cuáles son los costos de distribución y entrega de los productos y servicios?
- ¿Cuáles son los costos de promoción y publicidad?

$$\text{Costos Totales} = \text{Costos de producción} + \text{Costos de administración} + \text{Costos de Comercialización}$$

Existe otra forma de mirar los costos del Plan de Negocios, esto es: costos fijos, costos variables y costos totales.

Los costos fijos corresponden a los gastos que se deben cubrir independientemente de que la empresa produzca o no. Son, por ejemplo, el pago de arriendos o los salarios de los trabajadores.

Los costos variables, como su nombre lo indica, varían de acuerdo al volumen de producción y de ventas. Son, por ejemplo, la compra de materias primas y de insumos.

Los costos totales son la suma de los costos fijos y los costos variables.

$$\text{Costos Totales} = \text{Costos fijos} + \text{Costos variables}$$

- **Determinación de las inversiones iniciales necesarias para realizar el Plan de Negocios**

- ¿Cuál es el valor de las inversiones necesarias para adquirir los terrenos, edificios, equipos, muebles, vehículos y herramientas (activos fijos) que requiere la empresa para iniciar su operación?
- Si se requiere el diseño de marcas, empaques o páginas Web propias, ¿cuál es su costo?

- **Definición del capital de trabajo necesario**

El capital de trabajo es el capital adicional, diferente del valor de las inversiones iniciales, con que se requiere contar para iniciar el funcionamiento del negocio. Por ejemplo, el capital requerido para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir ingresos.

- ¿Cuál es el monto del capital requerido para realizar la primera compra de insumos, de materia prima, el pago de mano de obra y otros gastos necesarios para iniciar el funcionamiento de la empresa?

- **Determinación de la estructura de financiamiento de la empresa**

Para iniciar una empresa se debe contar con el financiamiento necesario para cubrir las inversiones iniciales y el capital de trabajo con el cual funcionará.

Una vez determinado el valor de la inversión inicial y el capital de trabajo, se debe determinar las fuentes económicas de las cuales se obtendrán los fondos para financiar el Plan de Negocios.



Los fondos necesarios se pueden obtener de ahorros propios, de préstamos familiares o de amigos, de ayudas del Estado, de préstamos bancarios o de inversionistas privados interesados en nuevos negocios. Cada alternativa debe ser analizada con cuidado para seleccionar la más conveniente.

- **Determinación de la rentabilidad del negocio**

Todo negocio lleva implícito un riesgo; por ello, la rentabilidad esperada de un nuevo negocio debe ser superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias por depositar en ellas los recursos que se invertirán en el negocio.

Ejemplo: Si para un determinado mes la tasa de interés anual bancaria para los depósitos a plazo que ofrecen los bancos es igual a 5%, entonces la rentabilidad/ganancia de un buen negocio debe ser superior a esta tasa.

Para calcular la rentabilidad de un negocio, primero debemos determinar su utilidad, la cual se define como la diferencia entre el total de ingresos esperados de la empresa menos sus costos totales.

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos totales} - \text{costos totales}$$

La rentabilidad esperada del negocio será entonces la ganancia total del dinero invertido. Para ello se establece la relación entre la utilidad esperada y el total de costos de inversión iniciales que requiere el negocio.

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Utilidad} \div \text{costos de inversión iniciales}) * 100$$

Existen diversas formas de determinar la rentabilidad de una empresa, pero la más común es analizando el riesgo que corre el dinero en el negocio propuesto.

Uno de los índices más comunes es la relación beneficio – costo: este índice mide la relación que existe entre los ingresos totales y los costos totales durante la vida útil del negocio:

$$\text{Beneficio/Costo} = \text{Ingresos Totales} \div \text{Costos Totales}$$

Si el resultado de esta relación es mayor a uno, el negocio es interesante, pero si el resultado es igual a uno o inferior a uno, no es recomendable invertir en este negocio.

Este es un indicador útil para analizar inversiones pequeñas; pero cuanto más altas sean las inversiones demandadas para la puesta en marcha de un nuevo negocio, se requieren análisis financieros más complejos.

5. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES DEL PLAN DE NEGOCIOS

No es posible desarrollar negocios viables en entornos inviables...

Si bien es cierto que las empresas se crean con fines de lucro, es decir para generar ingresos monetarios a sus propietarios, también es cierto que éstas deben contribuir con el bien común para tener responsabilidad social.

Tradicionalmente, las empresas entendían su contribución al bien común como la producción de bienes con altos niveles de calidad que proporcionaran una alta satisfacción a sus clientes.

No obstante, durante las últimas décadas y especialmente a partir del nacimiento del concepto de desarrollo sostenible, cada vez más empresas toman conciencia del alto impacto que generan en las condiciones económicas, sociales y ambientales de los territorios en las cuales desarrollan sus operaciones y, a su vez, de la influencia que estos impactos tienen sobre su rentabilidad y sostenibilidad.

Por ello, cuando se realiza un plan de negocios para la creación de una nueva empresa o producto, es primordial analizar los impactos que la nueva empresa ocasionará sobre las dimensiones económicas, político-institucionales, ambientales y socio-culturales del territorio.

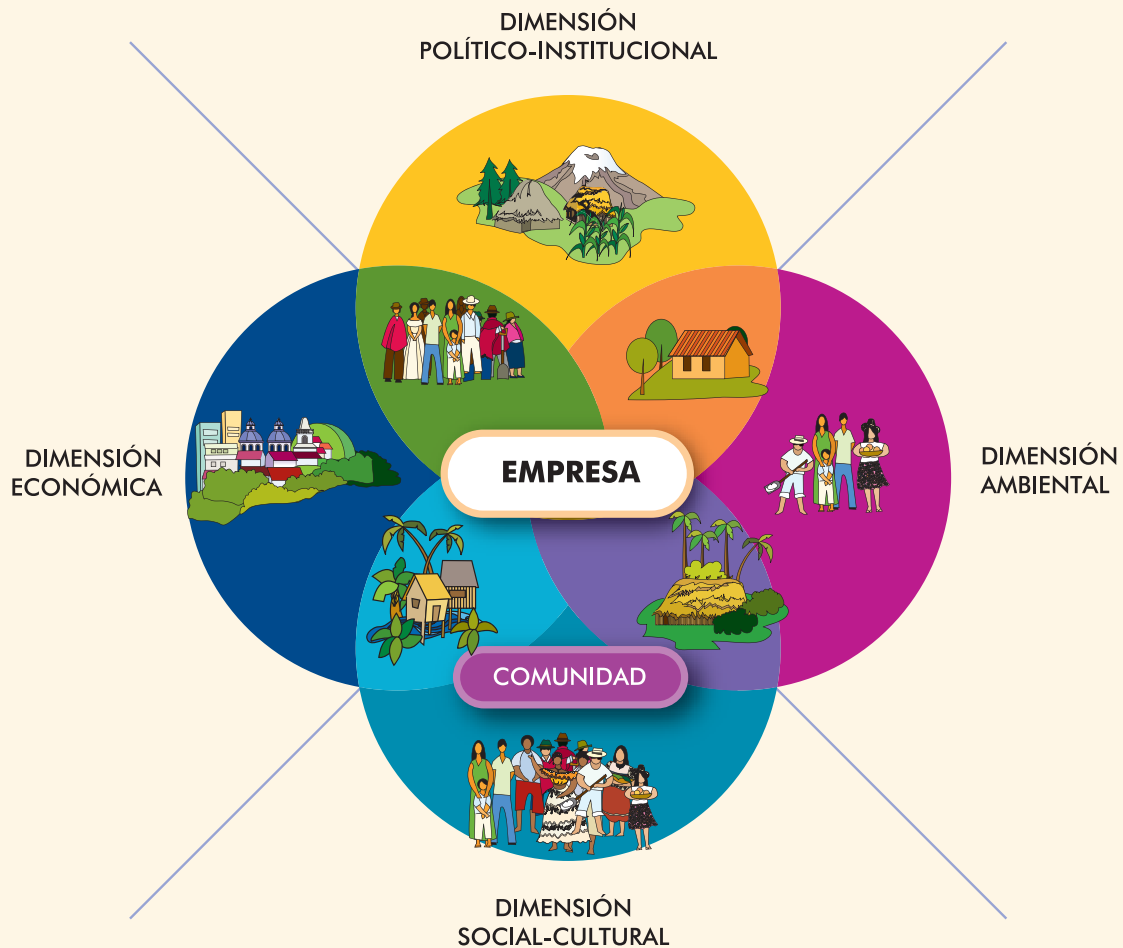
No basta con que las empresas cumplan con las normas de mitigación ambiental y social, también es su responsabilidad rendir cuentas sobre la forma en que su actividad impacta en las familias y en las diferentes dimensiones del territorio, procurando que este impacto genere beneficios equitativos y sustentables para todos los actores y recursos del territorio. Esto se conoce como RESPONSABILIDAD SOCIAL. Esta responsabilidad es una obligación ética de todas las empresas. (Ver gráfico 8).





GRÁFICO 8

EL CONTEXTO TERRITORIAL DE LAS EMPRESAS



Ahora piensa en el proceso productivo que tendrá la empresa que planificas desarrollar y reflexiona:

- ¿Qué insumos y materia prima empleará tu empresa?
- ¿Serán recursos naturales renovables o no renovables? Es decir, ¿tienen la capacidad de regenerarse si son explotados (tales como la energía solar, los suelos, los bosques, la fauna y la flora) o, por el contrario, una vez agotados no se podrán regenerar (Ejemplo: minerales, los depósitos de aguas subterráneas o el petróleo)?
- ¿Qué acciones de mitigación (o prevención) y conservación desarrollará tu empresa para no agotar estos recursos?
- ¿El proceso productivo que desarrollará tu empresa podría generar cambios indeseables en los recursos naturales y ambiente del territorio donde operará? Algunos ejemplos son contaminación del aire, el agua o el suelo, y la alteración del paisaje.

- ¿Qué residuos sólidos, líquidos y gaseosos generará la operación de tu empresa?
- ¿Cómo se recolectarán, transportarán, aprovecharán y dispondrán los residuos generados por la empresa?
- ¿Cómo crees que impactará la actividad de tu empresa en las familias vecinas a sus operaciones?
- ¿Podría afectar la actividad de la empresa las relaciones sociales y la cultura del territorio? Por ejemplo, si la actividad de tu empresa atrae personas externas al territorio tales como compradores, turistas o inversionistas, ¿qué impactos en el territorio podrían ocasionar estas personas?
- ¿Cómo controlarás o mitigarás los impactos que las personas externas al territorio generarán en él?
- ¿Cómo puede tu empresa contribuir con el desarrollo sostenible de tu territorio?
- ¿Generará tu empresa empleo e ingresos a las familias vecinas a la empresa?
- ¿Puede tu empresa desarrollar actividades extras que contribuyan a mejorar la calidad de vida de tus vecinos y a conservar los recursos naturales?

Desde los inicios de la revolución industrial, el mundo no ha dejado de presenciar innovaciones. Hoy somos testigos de una nueva revolución impulsada por las tecnologías de la información, lo cual ha generado una mejor calidad de vida. Lamentablemente, estas mejoras no han beneficiado a todas las personas de igual manera: millones sobreviven aún con menos de un dólar al día, sin agua potable, electricidad o acceso a educación y comida suficiente, a pesar de que han transcurrido más de 200 años de iniciada la revolución industrial. De hecho, muchos de los grandes avances tecnológicos del mundo han contribuido a agravar las inequidades entre las personas. Problemas como las crisis financieras y el cambio climático, derivados del crecimiento económico indiscriminado, están afectando en mayor proporción a las personas más pobres.

Es por ello que el nuevo emprendedor rural tiene la gran responsabilidad de innovar no solo para obtener un mayor bienestar propio, sino también para aportar al mejor estar de sus trabajadores, clientes, proveedores, vecinos y sociedad en general.



6. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Es recomendable que en el proceso de planificación del Plan de Negocios de una nueva empresa se responda a la mayor cantidad de las preguntas formuladas en los numerales anteriores. Pero para su presentación ante las fuentes de financiación solamente se requiere un documento breve, de fácil lectura y comprensión (ver un ejemplo en el Anexo).

Si bien cada fuente de financiamiento posee sus propios reglamentos y formatos, en forma general un documento de Plan de Negocios debe contener:

- Un resumen ejecutivo que incluya una breve presentación de la organización que formula el Plan de Negocios y una descripción de los principales aspectos contemplados en el Plan.
- Los antecedentes de la organización o personas que presentan el Plan.
- Una descripción general de:
 - La naturaleza del Plan u origen del negocio, incluyendo los resultados del análisis FODA.
 - El mercado específico al cual atenderá la empresa y sus características.
 - El producto o servicio que ofrecerá y el proceso que se seguirá para su elaboración.
 - La organización necesaria para desarrollar el negocio.
 - Los aspectos económicos y financieros del Plan.
 - Los factores identificados como claves para el éxito del negocio.
 - La política de responsabilidad social, especificando los principios éticos y ambientales que observará la empresa para su operación.

Reflexiones finales



Hoy, los territorios rurales de América Latina albergan a más de 30 millones de jóvenes entre 15 y 24 años. Muchos de ellos viven en condiciones de pobreza, excluidos del acceso a la educación, la salud y empleos dignos y estables. No obstante, los jóvenes rurales son poseedores de grandes capacidades y habilidades para la creación de nuevos emprendimientos. Es por ello que en diversos espacios han expresado su necesidad de recibir apoyos concretos para su formación y desarrollo como emprendedores.

Frente a estas demandas, es urgente brindar a los jóvenes rurales las oportunidades para alcanzar sus metas. Pero éstas no pueden ir desvinculadas de la búsqueda del desarrollo



sostenible de los territorios en los cuales habitan. De ahí la importancia de formar empresarios y ciudadanos rurales con responsabilidad social. Es decir empresarios que comprendan que, como actores sociales, deben asumir un compromiso con la construcción de territorios más equitativos, sostenibles y respetuosos de los derechos humanos.

La corresponsabilidad de las empresas con el desarrollo de los territorios es la base para incentivar un verdadero cambio en las relaciones entre las empresas y sus entornos. Esta corresponsabilidad se expresa en el compromiso de los empresarios en implementar una gestión verdaderamente sostenible y en el respeto de los derechos de sus trabajadores, socios comerciales y vecinos.

Si consideramos que la estructura empresarial de América Latina se soporta en micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen cerca del 99% del total de empresas de la región, no existe duda de la importancia de que los pequeños emprendedores se comprometan con el desarrollo de prácticas empresariales responsables respecto al territorio en el que se desenvuelven.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, Jorge A. Desarrollo Rural y Política de Estado. Febrero de 2008.
http://vinculando.org/documentos/peru_desarrollo_rural_y_politica_de_estado.html.
- Banco Interamericano de Desarrollo. La Microempresa en Ecuador: Perspectivas, Desafíos y Lineamientos de Apoyo. Documento presentado en el IX Foro Interamericano de la Microempresa. Quito, septiembre de 2006.
- Bilbao, Luis Fernando. La Microempresa y el Empleo en el Ecuador. Ponencia presentada en la Tercera Conferencia Regional Andina sobre Empleo, Ministerio de Trabajo y Empleo del Ecuador. Quito, diciembre 14 y 15 de 2006.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Bruselas, 18.7.2001, COM (2001) 366 final.
http://ec.europa.eu/transparency/eti/docs/gp_es.pdf
- FUNDES. Desarrollo Competitivo de la PYME en Venezuela y en América Latina. Ponencia realizada el 22 de octubre de 2008, en Caracas, Venezuela. Http://www.ave.org.ve/intranet/focos%20estrategicos/noticias/FUNDES_Competitividad.pdf
- Lazaro, Edwin A. Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales. Especialización en Responsabilidad Social Empresarial. Ponencia realizada en enero de 2008, en Bogotá, Colombia.
- Lizarazo Beltrán, María O. Microempresa Rural: una Opción Debida, de Vida Económica, Política y Social. MADR, FIDA, PADEMER, IICA, PROMER, CIARA. Bogotá, julio de 2002.
- Mancano Fernandes, Bernardo. Territorio, Teoría y Política. Ponencia presentada en el Seminario Internacional: Las configuraciones de los territorios rurales. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C., abril de 2008.
- Monares, A. y Bustamante W. Situación y Perspectivas de las Pequeñas Empresas Rurales en América Latina. IICA, PROMER, FIDA. Santiago de Chile, mayo de 2004.
- OCDE y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Estudios de política rural de la OCDE - el nuevo paradigma rural: políticas y gobernanza. París, 2006.
- Ovalles, Francisco A. Manejo Sustentable de los Recursos Naturales en América Latina y el Caribe: Oportunidades y Desafíos de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cooperación. Documento preparado para PROCIANDINO. Maracaibo, enero de 2006.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. Manual Técnico de Difusión: Educación Ambiental para Albergues en Zonas Rurales. Lima, 2008.
- Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina. Manual de Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales. Serie de Instrumentos Técnicos para la Microempresa Rural. PROMER, FIDA. Santiago de Chile, mayo de 2003.
- Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina. Manual de Gestión de Nuevos Negocios para la Microempresa Rural. Serie de Instrumentos Técnicos para la Microempresa Rural. PROMER, FIDA, IICA. Santiago de Chile, octubre de 2001.
- Sepúlveda S., Sergio. Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos de planificación. San José de Costa Rica, 2008. IICA.
- Torres, T. Luis Fernando. Microempresas por Provincia. En Revista Económica Perspectiva No. 11. Quito, noviembre de 2006.
- Torres, Mario. Microempresa, Pobreza y Empleo en América Latina y El Caribe: una Propuesta de Trabajo. Documento en discusión. Organización de los Estados Americanos, junio de 2006.

ANEXO

EJEMPLO DE FORMATO
PARA LA PRESENTACIÓN DE
PLANES DE NEGOCIOS





PLAN DE NEGOCIOS

1. Identificación del emprendedor

Nombre(s) de la(s) persona(s)/empresa/organización que presenta el Plan, identificación (documento de identidad o de Registro Mercantil) y datos de contacto: dirección, teléfono y correo electrónico).

2. Resumen ejecutivo del Plan de Negocios

(El resumen se presenta al inicio del documento pero se recomienda que sea lo último que se escriba y que no exceda una página. Debe contener en forma concisa la idea del negocio; una descripción de la oportunidad de mercado que se ha identificado y de los beneficios, cualidades y características que ofrecerá el servicio o producto de la empresa para atender esa oportunidad de mercado; una descripción general de los procesos que desarrollará la empresa para la prestación del servicio o elaboración del producto; la organización requerida para el funcionamiento de la empresa; las ventas proyectadas; la forma de financiamiento y las acciones de responsabilidad laboral, social y ambiental que planea desarrollar la empresa).

5. Descripción del mercado objetivo y competidores de la empresa

(Descripción de las características del mercado objetivo / clientes que atenderá la empresa y cobertura geográfica que tendrá; principales competidores identificados y sus características; estrategia de precios y de publicidad/ promoción y distribución que empleará la empresa y volumen de ventas esperado).

6. Descripción del producto o servicio ofrecido

(Detalle de los atributos, especificaciones y tecnología que se utilizará para la elaboración del producto y/o la prestación del servicio; breve descripción de los procesos productivos que se realizarán y estrategias para prevenir y disminuir su impacto ambiental y social).

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Categorías	Cantidad	Período de tiempo	Valor
Alquiler de local			
Proceso de contabilidad			
Trámites legales			
Impuestos			
Servicios públicos (agua, luz, teléfono)			
Otros			
Total costos de administración			\$

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN			
Categorías	Cantidad	Período de tiempo	Valor
Costos de transporte de productos terminados			
Costos de distribución y entrega de productos			
Publicidad y promoción			
Otros			
Total costos de comercialización			\$

COSTO TOTAL DEL PLAN		
	COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$
+	COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$
+	COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$
=	COSTOS TOTALES DEL PLAN	\$

- **Costos de inversión requeridos:**

INVERSIONES INICIALES		
Compra de terrenos		
Compra de edificios		
Compra de equipos		
Compra de muebles		
Compra de vehículos		
Compra de herramientas		
Diseño de empaques		
Diseño de marca		
Diseño de sitio Web		
Costos de inversión		

- **Capital de trabajo requerido para iniciar la empresa:**

Categorías	PERÍODO (DIARIO, MENSUAL, ANUAL)					
	1	2	3	4	5	6
Ingresos						
Egresos						
Flujo de Fondos Neto (Ingresos-Egresos)						

- **Utilidad esperada:**

	Ingresos totales	
-	Costos totales del Plan	
=	Utilidad esperada	





Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Dirección: Av. Francisco Salazar y 12 de Octubre
Edificio Torre Sol Verde - Piso 2
Quito - Ecuador
Teléfono: 290 9003 - 290 9004
Sitio web: www.iica.int