

PLAN DE NEGOCIO

1



HORTALIZAS FRESCAS
de la granja a tu mesa



"Producción, acopio y distribución de hortalizas para empresas gastronómicas"



Ficha Técnica

Material didáctico N° 1 – Marzo 2018

Título: **PLAN DE NEGOCIO**
Producción, acopio y comercialización de hortalizas para empresas gastronómicas.



Autores

- José Enrique Bóveda Q.
- Aldo Caballero

- Adalberto Oviedo
- Ana Luba Yakusik S.

Equipo Técnico:

- Jorge Enrique Bóveda Q.
- Diego Barreto

Aporte y Revisión de Contenidos:

- Ana Luba Yakusik S.
- Ángeles Senturión Vera

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

Queda totalmente prohibida su reproducción total o parcial sin expresa autorización por escrito de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

Impreso en Paraguay

Primera edición

© 2018 Queda hecho el depósito que marca la Ley N° 1328/1998

Expediente No 1825267

Derechos reservados

ISBN 978-99967-0-591-5

Diagramación y Diseño Gráfico: Kike Rojas

Impreso por AGR S.A. Servicios Gráficos

MATERIAL DE DISTRIBUCION LIBRE Y GRATUITA

Este material se elaboró en el marco del Proyecto de Cooperación de Seguimiento a Ex becarios JICA ejecutado por la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción (INCUNA), dependiente de la Dirección General de Extensión Universitaria del Rectorado de la UNA, con la asistencia financiera de la JICA. La JICA deslinda cualquier responsabilidad acerca del contenido del material.

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo.....	9
1. Gestión Estratégica	
1.1 Definición del Negocio	14
1.2 Visión	14
1.3 Misión	14
1.4 Valores.....	14
1.5 Análisis FODA	15
1.6 Objetivos Estratégicos	16
2. Gestión de Marketing	
2.1 Estudio de Mercado	18
2.1.1 Mercado Consumidor	18
2.1.2 Mercado Competidor	19
2.1.3 Mercado Proveedor.....	24
2.2 Proyección de Ventas	25
2.3 Estrategia de Marketing	26
2.3.1 Estrategia de Producto	26
2.3.2 Estrategia de Precio.....	27
2.3.3 Estrategia de Distribución	30
2.3.4 Estrategia de Comunicación	32
3. Gestión Operativa	
3.1 Producción de Hortalizas.....	34
3.2 Objetivos de Producción	34
3.3 Comercialización de Hortalizas.....	35
3.4 Recursos Materiales	
3.5 Capacidad de Comercialización	38
3.6 Activos Fijos.....	38
3.7 Procesos Operativos	39
3.8 Procesos de Producción	39
3.9 Diseño de la Infraestructura.....	41
3.10 Localización	43
3.11 Buenas Prácticas Laborales	44
4. Gestión de Personas	
4.1 Estructura Organizativa	46
4.2 Cuadro de Personal	46
4.3 Principales Funciones	47
4.4 Proceso de Contratación	48
4.5 Evaluación de Desempeño	49
5. Gestión Legal	
5.1 Tipo de Empresa	52
5.2 Aspectos Tributarios	52
5.3 Constitución de la Empresa	53
6. Gestión Financiera	
6.1 Inversión Total	56
6.2 Depreciación	57
6.3 Presupuesto de Venta	57
6.4 Costo Total	58
6.4.1 Costo Variable	58
6.4.2 Costo Fijo	59
6.5 Costo de Personal.....	62
6.6 Estado de Resultado.....	63
6.7 Indicadores de Viabilidad.....	63
6.8 Evaluación de la Inversión	66
6.9 Conclusión del Plan de Negocio	65
Conclusión del Plan de Negocio	66
Referencias Bibliográficas	68

Presentación

Esta Guía de Plan de Negocio es un manual elaborado por técnicos de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción (INCUNA), como seguimiento a los trabajos del 2º “follow up” seguimiento a los ex becarios de la Japan International Cooperation Agency (JICA). Este documento forma parte del desarrollo de la “Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio” elaborado en el 2015, a través del 1º “follow up”.

Con el desarrollo de este manual, se pretende orientar al emprendedor que desee elaborar un Plan de Negocio, apoyándose en datos e informaciones referentes a la idea del negocio que proyecta emprender.

Los datos utilizados deben ser considerados como una referencia y pueden quedar desactualizados con el tiempo, por lo que rogamos a los emprendedores considerarlo únicamente para los fines didácticos que ofrece este material.

En el manual se podrá apreciar los pasos a seguir, en los 6 módulos que propone la Guía del Plan de Negocio, cada uno de los módulos está descrito en forma exhaustiva y correcta de como plantear una idea de negocio para que pueda alcanzar una gestión viable y rentable.

En el módulo estratégico se presenta la línea estratégica de la empresa, en el módulo de gestión de marketing se estudia el mercado y se definen las estrategias comerciales, en el módulo operativo se verifican todos los puntos necesarios para dimensionar el trabajo y alcanzar los objetivos de producción u operación de una manera competitiva, en el módulo de gestión de personas se establece la estructura organizacional, en el módulo legal se describen los pasos jurídicos y legales que una empresa debe observar para operar formalmente y en el módulo financiero se determina la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.

Este manual igualmente será de mucha utilidad para aquellos emprendedores que ya iniciaron sus empresas y necesitan organizar, administrar o reestructurarla para alcanzar un mejor nivel competitivo.

Con este material esperamos, aclarar, animar y promover la creación y fortalecimiento de empresas innovadoras, viables y rentables.

El mejor plan es el que elabora el mismo emprendedor que llevará adelante la empresa, un plan bien elaborado siempre minimizará los riesgos.

Con el apoyo de la INCUNA animamos a los emprendedores a iniciar el apasionante desafío de emprender su propia empresa.

Lic. Ana Luba Yakusik

Lic. Adalberto Oviedo

a. Datos de la Empresa

Empresa (Razón social): **ALIANZA S.R.L.**

Tipo: **Agronegocio (producción y comercialización)**

Sector de la actividad: **Producción y comercialización de hortalizas**

Principales productos o servicios que ofrecerá: **Variedades de hortalizas**

R.U.C. Nº: **80011671-1**

Dirección: **Zavalas Cué 1213 – Zona Sur**

Ciudad: **Fernando de la Mora**

Departamento: **Central**

Teléfono Nº: **021 508345**

Fax: **021 508345**

E.mail: **gerencia@alianza.com.py**

Página WEB: **www.alianza.com.py**

b. Situación de la Empresa: Nueva Existente

c. Tipo de Negocio: **Agronegocio de producción y comercialización de hortalizas**

d. Datos del Emprendedor y Socios:

Socio Principal o Socio 1

Nombre y apellido	Juan Pablo Rojas	C.I. Nº	2.345.678
Lugar de nacimiento	Asunción	Fecha de nacimiento	12 / 01 /1981
Dirección	Zavalas Cué 1213 – Zona Sur		
Ciudad	Fernando de la Mora	País	Paraguay
Teléfonos	595 21 554433		
e-mail	pablorojas@alianza.com.py		
Facebook	ALIANZA NATURAL		
Formación	Ingeniero Agrónomo Especializado en producción agrícola y economía rural		
Experiencia	Producción y comercialización de frutas y hortalizas (3 años)		

Socio 2

Nombre y apellido	Marcelo Rojas	C.I. Nº	3.219.876
Lugar de nacimiento	Asunción	Fecha de nacimiento	12 / 01 /1981
Dirección	Zavalas Cué 1213 – Zona Sur		
Ciudad	Fernando de la Mora	País	Paraguay
Teléfonos	595 21 554433		
e-mail	mrojas@alianza.com.py		
Redes sociales	ALIANZA NATURAL		
Formación	Bachiller técnico en química industrial		
Experiencia	Control de calidad en fábrica de balanceados (2 años) Fabricación artesanal de dulces, salsas y conservas (independiente).		

Formación del Capital Social

	Nombre de los socios	Valor del Aporte G.	% de Participación
Socio 1	Juan Pablo Rojas	150.000.000.-	75%
Socio 2	Marcelo Rojas	50.000.000.-	25%
Socio 3			
Total G.		200.000.000.-	100%

Resumen Ejecutivo

Los hermanos Juan Pablo y Marcelo Rojas, son dos emprendedores, que han ganado experiencia en el sector de agronegocios. Después de haber madurado la idea de crear un emprendimiento y observando las oportunidades en el mercado de la producción y comercialización de hortalizas, han decidido emprender para proveer con regularidad a un segmento específico como los negocios gastronómicos, han decidido crear una sociedad "ALIANZA S.R.L", una empresa de producción hortícola de rubros como el tomate y la lechuga, cuya demanda es constante y precios más estables que otras especies y la comercialización de las principales hortalizas requeridas por las empresas gastronómicas.

El estudio de mercado demuestra una necesidad en la provisión regular de hortalizas de calidad gastronómica. Para atender esta necesidad ALIANZA ha diseñado un modelo de negocio que ofrece una propuesta de valor basado en la entrega de negocio a negocio de variedades de hortalizas para elaborar un menú gastronómico, a un precio mayorista ajustada al precio del mercado al momento de la comercialización.

El encargado de compra de la empresa solicitará semanalmente su pedido, que será preparado desde un centro logístico y se programará su entrega en las siguientes 24 horas. La empresa "cliente" recibirá los detalles de cada compra en su factura, mejorando de esta manera el control administrativo.

La relación comercial estará enmarcada en un contrato de provisión de materia prima, resultado de una negociación de precio por volumen y forma de pago, otorgando el beneficio de precio mayorista a quienes decidan realizar sus compras programadas. Con la producción de lechugas de variedad repollada y tomate de mesa especial para la elaboración de ensaladas y platos especiales; se pretende abastecer gradualmente la demanda comercial, cubriendo al inicio el 50% de esta demanda.

Para abastecer regularmente la variedad de hortalizas, se trabajará en alianza con pequeños productores organizados de hortalizas, a quienes se los instruirá en la aplicación de buenas prácticas en la huerta, garantizando la calidad y las condiciones de manejo, almacenamiento y entrega para su comercialización. Además se adquirirán otras especies de hortalizas de proveedores mayoristas.

ALIANZA espera atender a 10 empresas gastronómicas diariamente, operando con entregas de miércoles a sábado (4 días) y los lunes y martes (2 días) en operaciones de compras. Se estima realizar 40 entregas semanales y 160 entregas mensuales.

La proyección de venta estima comercializar en valor de G. 388.556.190 mensualmente. El principal costo esta en la compra de las mercaderías (hortalizas); el costo variable mensual es de G. 276.883.848. Operando con 12 personas contratadas en forma permanente y 9 operativos jornaleros. El costo fijo mensual es de G. 59.744.417.

Resumen Ejecutivo

La inversión total requerida para implementar este modelo es de G. 893.000.000 de los cuales G. 256.000.000 son aportes de los socios.

Los resultados operativos mensuales, estiman una utilidad líquida (después de impuestos) del 12 % sobre las ventas.

Los indicadores determinados son: rentabilidad mensual sobre la inversión 5,2%; el punto de equilibrio del negocio es de G. 207.878.994 de facturación mensual y el tiempo de retorno de la inversión de 19,23 meses.

La evaluación de la inversión, para la financiación total del proyecto, aplicando una tasa de interés del 18% anual y un horizonte del proyecto de 5 años, arroja un VAN de G. 1.864.495.349 y un TIR de 81%.

Considerando estos resultados, se demuestra la viabilidad económica y financiera de Plan de Negocio ALIANZA Producción y Comercialización de Hortalizas.



1 Gestión Estratégica

1. Gestión Estratégica

1.1 Definición de un Negocio

Negocio	Nombre: ALIANZA S.R.L. Producción, acopio y comercialización de hortalizas para empresas gastronómicas.
Definición	ALIANZA es una empresa mixta de producción y comercialización de productos hortícolas, se especializa en la producción de tomates y lechugas y comercializa las principales hortalizas utilizadas en la gastronomía paraguaya; su segmento son empresas con servicios gastronómicos como restaurantes y hoteles, que operan en la zona de Gran Asunción. Ofrece hortalizas frescas, algunas de ellas cultivadas por pequeños productores aliados, que aplican buenas prácticas agrícolas, garantizando productos fresco, de calidad y precio de mercado, durante todo el año.

1.2 La Visión

Declaración de Visión
Ser la empresa líder especializada en proveer hortalizas, reconocida por la calidad de sus producto, buena gestión logística y transparencia comercial.

1.3 La Misión

Declaración de Misión
Somos una empresa especializada en proveer hortalizas frescas, de calidad a precio justo, con la capacidad logística para atender la constante demanda de sus clientes.

1.4 Los Valores

Valores
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Responsabilidad<input type="checkbox"/> Respeto<input type="checkbox"/> Honestidad<input type="checkbox"/> Solidaridad<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo<input type="checkbox"/> Competitividad

1.5 Análisis FODA de la empresa

Cuadro N° 1: Matriz FODA

FORTALEZAS (+) (factores internos)	DEBILIDADES (-) (factores internos)
<ul style="list-style-type: none">+ Disponibilidad de tierra apta para desarrollar horticultura.+ Acceso a fuente de agua de calidad.+ Experiencia en la producción y comercialización de hortalizas.+ Mano de obra disponible para producir y vender.+ Disponibilidad de recursos claves de gran valor.+ Capacidad gerencial para dirigir, administrar y negociar.	<p>Escasa disponibilidad de capital para:</p> <ul style="list-style-type: none">- Invertir en infraestructura.- Adquirir tecnología.- Operar a un nivel comercial competitivo.
OPORTUNIDADES (+) (factores externos)	AMENAZAS (-) (factores externos)
<ul style="list-style-type: none">+ Mercado consumidor de hortalizas frescas en aumento.+ Tecnología disponible, para alcanzar altos rendimientos y buena calidad.+ Mayor conciencia y valoración de los clientes en el consumo de alimentos frescos de calidad orgánica.+ Nicho de mercado, con mucho potencial para desarrollar el modelo de negocio.+ Relaciones comerciales y de producción dispuestos a cooperar en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none">- Frecuentes variaciones de precios en el mercado, por varios factores.- Cambios en el medio ambiente como tormentas, vientos y granizos, que aumentan los riesgos.- Dinámica competencia de importadores de frutas y hortalizas.- Masivo contrabando de hortalizas, alteran con rapidez los precios del mercado nacional.

Fuente: Resultados de la planificación estratégica de la empresa.

1.6 Objetivos Estratégicos

Cuadro N° 2: Definición de objetivos estratégicos de la empresa ALIANZA S.R.L.

Área de gestión	Objetivos estratégicos
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Producir rubros hortícolas a niveles rentables. ❑ Obtener un margen promedio mínimo del 20%. ❑ Identificar una ubicación comercial y operativamente estratégica. ❑ Organizar una estructura comercial a medida. ❑ Posicionar una marca reconocida por su calidad y conveniencia.
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Incorporar equipos e infraestructura de producción hortícola para alcanzar el rendimiento y garantizar la calidad. ❑ Incorporar Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), en la producción propia y de productores aliados, que garanticen productos de calidad sanitaria y buenos rendimientos. ❑ Montar un local, equipado para procesar, fraccionar y almacenar hortalizas. ❑ Organizar un plantel logístico para la distribución.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Entrenar al personal y productores en (BPA), que mejore su desempeño técnico. ❑ Organizar un equipo humano estable que lidere actividades productivas y comerciales. ❑ Crear una estructura organizativa, con responsabilidad y formación en las áreas de producción, administración y comercialización.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Operar formalmente en el mercado, expidiendo comprobantes de venta y los mecanismos seguros de cobranzas. ❑ Obtener los documentos necesarios que permitan contar con una licencia para operar de forma legal, transparente y segura. ❑ Registrar la marca de la empresa, que permita posicionarla a través de la implementación de estrategias de marketing. ❑ Formalizar la contratación del personal en las diferentes modalidades y atender los beneficios legales.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Realizar un minucioso análisis de la inversión a realizar, que permita minimizar los riesgos, estimar el total de inversión y recuperar la inversión. ❑ Identificar fuentes de financiación más conveniente, con interés, plazos, garantía y período de gracia que permitan operar con eficiencia financiera en el sector hortícola. ❑ Obtener la sostenibilidad financiera para operar todo el año, que permita cubrir los compromisos, operar con legalidad y arrojar utilidades.

Fuente: Resultados de la planificación estratégica de la empresa.



2 Gestión de Marketing

2 Gestión de Marketing

2.1 Estudio de Mercado

Para comprender el comportamiento comercial de hortalizas en el mercado, se han fijado dos objetivos en la investigación de mercado, i) identificar un segmento de mercado rentable y ii) comprender la oferta y la demanda de hortalizas en el mercado de Gran Asunción. Las informaciones de mercado fueron relevados a través de encuestas, datos estadísticos y observaciones en el comportamiento comercial en diferentes épocas del año.

2.1.1 Mercado Consumidor / Cliente

Al finalizar el análisis de potenciales clientes de hortalizas, se ha determinado algunos segmentos con mayor potencial, para el modelo de negocio que se plantea. Los segmentos de “empresas gastronómicas y prestadoras de servicios gastronómicos”, fueron seleccionados como público objetivo de la empresa ALIANZA.

Las consultas realizadas a los representantes de compra y propietarios de este tipo de empresas, han arrojado informaciones valiosas para tomar decisiones en el diseño del plan de negocio.

Cuadro N° 3: Segmentos de interés para la empresa ALIANZA S.R.L.

Nº	Segmentos	Perfil del segmento
1	Restaurantes	Empresas gastronómicas que ofrecen almuerzos y cenas a grupos de personas, cuya principal actividad lo desarrollan los fines de semana y días festivos, se proveen de hortalizas frescas semanalmente del mercado o revendedores.
2	Comedores	Pequeñas y medianas empresas gastronómicas, ofrecen principalmente almuerzo, se encuentran concentradas en la zona del centro de Asunción, áreas comerciales y próximas a fábricas.
3	Empresas de Catering	Empresa gastronómica para eventos, requieren nuestros productos como materia prima para su servicio, compran eventualmente y exigen calidad y buen precio. Generalmente compran los ingredientes para elaborar sus menus para el catering. Pueden hacer pedidos con mucha anticipación.
4	Hoteles	Concentrados en zonas hoteleras, que ofrecen servicios gastronómicos opcionales a sus clientes, realizan eventos sociales para gran cantidad de personas y ofrecen servicios de calidad.

Fuente: Resultados del estudio de mercado.

Los hallazgos relevantes del mercado consumidor, que fueron considerados para plantear estrategias y tomar decisiones fueron:

Tareas del cliente

- ❑ Gestionan la compra de frutas y hortalizas, según plan de producción y pedidos para eventos.
- ❑ Compran directamente del mercado de abasto o mercados mayoristas más cercanos.
- ❑ Algunos cuentan con proveedores, que entre otros productos les ofrecen frutas y hortalizas.
- ❑ Delegan la compra de frutas y hortalizas frescas en algún personal de confianza o chofer.

Frustraciones

- ❑ No se realizan los pedidos en forma completa y oportuna.
- ❑ No se consideran eventos festivos, sociales o deportivos que generan gran demanda.
- ❑ Muchas de las compras se improvisan y se adquieren a precios muy por encima de los precios de mercado.
- ❑ La tarea de salir a comprar, lleva tiempo, es desgastante, al delegar no se tiene la certeza de una buena negociación y evaluación de la calidad del producto.
- ❑ Frecuentes variaciones de precios, muchas veces generan dudas en la transparencia de la gestión de compras por terceros.

Expectativas

- ❑ Contar con proveedores serios, que garanticen buena calidad de los productos.
- ❑ Proveedores que reciban pedidos y entreguen en la empresa.
- ❑ Que vendan a crédito de 30 días.
- ❑ Que dispongan de productos todo el año.

Necesidades

- ❑ Provisión constante de las principales hortalizas como tomate, lechuga, papa, cebolla, verdeo, legumbres frescos y frutas como naranja, manzana, piñas y frutas estacionales.
- ❑ Productos seleccionados, de ser posible limpios, en paquetes bien identificables y almacenables.

2.1.2 Mercado Competidor / Competencia

A través del análisis de datos estadísticos y observaciones del mercado, se han determinado informaciones importantes que ayudan a comprender el mecanismo de la oferta de hortalizas en el mercado de Gran Asunción.

Según las estadísticas registradas por la Dirección de Comercialización del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la producción nacional de hortalizas en general es insuficiente para abastecer el consumo en el país. El siguiente cuadro refleja una tendencia en el consumo y la producción de dos de los principales productos que ALIANZA espera comercializar.

Cuadro Nº 4: Consumo aparente de tomate y pimiento en Paraguay en toneladas.

	Año	Producción	Importación	Exportación	Consumo Aparente
Tomate	2006	88.070	20.623	0	108.693
	2007	88.500	11.132	325	99.307
	2008	40.254	5.469	0	45.723
	2009	44.363	19.724	0	64.087
Pimiento	2006	9.325	5.905	0	15.230
	2007	9.500	7.299	0	16.799
	2008	1.122	6.976	0	8.098
	2009	5.208	6.295	0	11.503

Fuente: MAG / Boletín de la Dirección de Comercialización / Servicio de Información de Mercados Agropecuarios (SIMA) / MAG, 2008

El principal lugar de comercialización de hortalizas en Gran Asunción es el Mercado Central de Abasto de Asunción, dependiente de la Dirección de Abastecimiento de la Municipalidad de Asunción (DAMA).

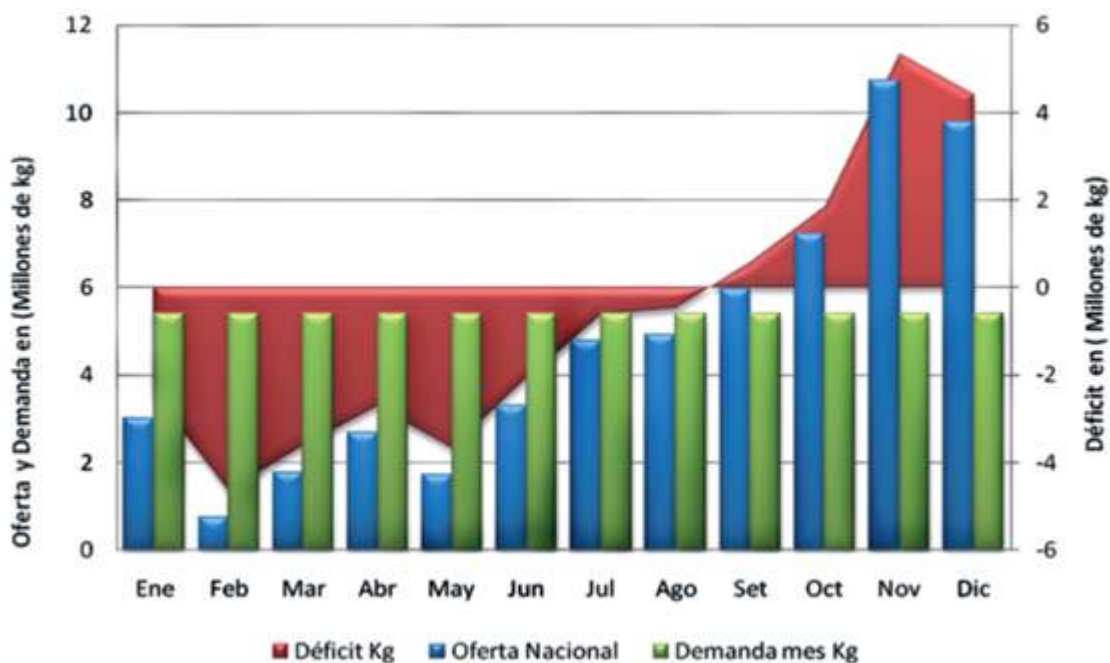
Los productos como la papa, cebolla, pimiento y tomate, son abastecidos principalmente de países del MERCOSUR, especialmente Argentina y Brasil.

En los últimos tiempos la provisión interna de tomate ha demostrado una mejora competitiva en producción, rendimiento y precio; pero aún es insuficiente para abastecer todo el año el mercado nacional.

La producción nacional de zanahoria esta demostrando un desempeño productivo importante, una buena señal es ir reemplazando paulatinamente las importaciones durante gran parte del año. El desarrollo de mercado del rubro de la zanahoria, es resultado del trabajo conjunto de programas y proyectos de comercialización del MAG y productores de zanahoria de María Auxiliadora (Dto. Alto Paraná).

Sin embargo la producción nacional de pimiento, papa y cebolla, no llega a cubrir más del 30% del consumo; el alto nivel de productividad de Argentina y Brasil, permiten ofrecer estos productos hortícolas durante todo el año a un precio muy competitivo en nuestro mercado.

Gráfico N° 1: Oferta, demanda y deficit mensual de tomate en millones de kg.



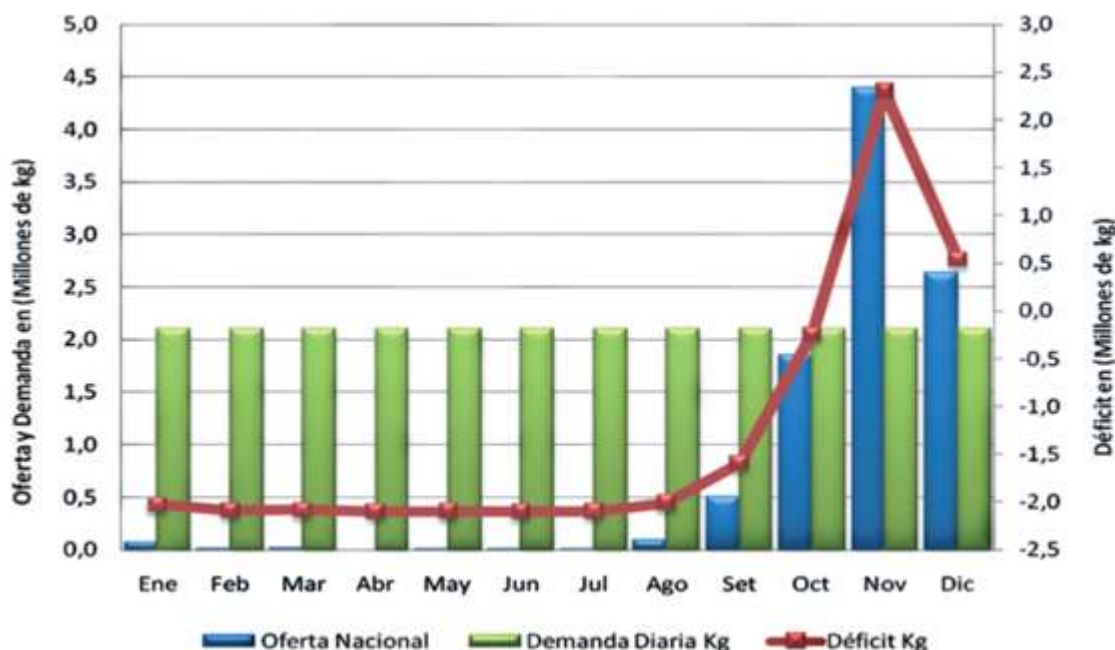
Fuente: Dirección de Comercialización / MAG, 2009

Gráfico N° 2: Oferta, demanda y deficit mensual de pimienta millones de kg.



Fuente: Dirección de Comercialización / MAG, 2009.

Gráfico N° 3: Oferta, demanda y deficit mensual de cebolla millones de kg.



Fuente: Dirección de Comercialización / MAG, 2009.

El segmento de “empresas gastronómicas”, esperan obtener una variedad de productos puesto en el negocio a precio justo.

Para que la oferta sea completa, se ha investigado el mercado de los productos de “verdeo”, advirtiendo que estos rubros no cuentan con suficiente registro estadístico, ni información clasificada y actualizada. Este análisis de mercado se basó principalmente en observaciones, consultas a productores y comerciantes de estas especies como, lechuga, repollo, perejil, acelga, berro, rúcula, cebollita de hoja y otros.

La producción de estos rubros, se encuentran principalmente concentrados alrededor del

mercado de consumo. Una parte importante del mercado de Gran Asunción, se provee de pequeños horticultores, especializados en la producción de hortalizas de verdeo, ubicados en el departamento Central, en la zona de J. Augusto Saldívar y zonas de los departamentos de Caaguazú y San Pedro.

Entre esta oferta de hortalizas verdes, podemos destacar los rubros de lechuga y repollo, que tiene una demanda importante durante todo el año. Las variedades de lechugas repolladas, son comercializadas por kilogramo a un precio muy por encima de las lechugas crespas y lisas.

El repollo, ingrediente infaltable en la cocina paraguaya, es comercializado a precios diferenciados. Si son importados se comercializan en kilogramos y si son de producción nacional, se comercializan por unidad.

¿Por qué esta diferencia en la comercialización por kilogramo o por unidad?, y ¿Por qué la diferencia de precio entre un producto nacional y otro importado?, la respuesta de productores y comerciantes es “porque es más lindo”, interpretando esta sencilla respuesta, concluimos que la calidad (tamaño, sanidad y presentación) es la propuesta de valor diferenciadora, se puede afirmar que “la calidad tiene su precio”.

Para alcanzar un producto de calidad de alto valor, se necesita producir en un entorno controlado y manejar con técnicas apropiadas para el cultivo. Esto implica inversiones en cobertura como invernadero, sistema de riego y un manejo profesionalizado.

La etapa de pos cosecha, implica actividades de limpieza, selección, almacenamiento refrigerado y empaque que garantice un transporte eficiente.

Viabilidad de Mercado

El estudio de mercado permite identificar oportunidades en la producción y comercialización de hortalizas en general, es clara la alta demanda de estos rubros hortícola y la limitada oferta de algunos rubros durante todo el año.

El segmento de “empresa gastronómica”, necesita cubrir sus necesidades de materia prima de calidad a un precio justo. Se ha identificado un déficit en el abastecimiento variado y continuo con productos de calidad gastronómica. Es difícil determinar el precio justo, pero el estudio del mercado consumidor valida la hipótesis de que algunos sub segmentos estarían dispuestos a pagar un precio diferencial pero que atienda sus expectativas de calidad, abastecimiento en puerta y seriedad en el trato. La evidencia a esta validación de mercado es la diferencia de precio que el mercado esta dispuesto a pagar ante una oferta relacionada a la calidad de los productos.

Análisis competitivo

En el mercado se identifican varias empresas con modelo de negocio similar; se han identificado a las mejores empresas posicionadas para aplicar este análisis e identificar las oportunidades competitivas que ALIANZA podría aplicar en el diseño de estrategias de mercado.

Cuadro Nº 5: Evaluación del mercado competidor.

Tipo de competencia **Directa** Indirecta
Escala de evaluación Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente

Nº	CRITERIOS	HORTALOG	AMBAR	LA QUINTA	ALIANZA
1	Calidad en la atención	3	3	4	4
2	Delivery	4	3	3	4
3	Disponibilidad de productos	3	3	4	4
4	Financiación	2	2	1	2

Nº	CRITERIOS	HORTALOG	AMBAR	LA QUINTA	ALIANZA
5	Gestión administrativa	3	3	3	4
6	Gestión logística	4	3	3	4
7	Limpieza y sanidad de productos	3	2	3	4
8	Marketing	2	2	3	4
9	Política comercial	2	2	2	3
10	Precio	3	4	3	2
11	Producción propia	1	1	3	3
12	Reputación en el mercado	3	3	3	4
13	Variedad de productos	3	3	4	4
	Puntajes	36	34	39	46

Fuente: Modelo de planilla para evaluar la competencia propuesto en el material "Diseñando mi Propia Empresa".

El análisis ha mostrado una competencia relativamente fuerte; se ha detectado algunas oportunidades competitivas que pueden convertirse en una propuesta diferenciada y valorada por el público objetivo.

Ventaja Competitiva

Se han identificado elementos diferenciadores, que se pueden convertir en ventajas competitivas en medio de la competencia.

Al constatar las necesidades y expectativas del segmento seleccionado, se ha decidido concentrar los beneficios en los servicios logísticos y comerciales que el cliente valora. Algunas de las expectativas de los clientes, no serán atendidas por representar mayores inversiones y altos riesgos para la nueva empresa, aunque no se descarta la posibilidad de atenderlas en el futuro.

Cuadro Nº 6: Ventajas competitivas de la empresa ALIANZA S.R.L.

Ventajas Competitivas	
1	Contar con una producción propia de lechugas repolladas y tomates, producidas bajo invernadero (ambiente protegido) y sistema de riego.
2	Contar con una oferta permante y variada de hortalizas, con la calidad y frescura que exige un servicio gastronómico de calidad.
3	Entrega de los productos en las empresas, según pedido anticipado, cuya facturación estará detallada y bajo la modalidad de pago previamente negociada.

Fuente: Resultado del análisis del estudio de mercado practicado en la empresa ALIANZA S.R.L.

La empresa producirá lechugas repolladas y tomates, ya que son los rubros con demanda constante y cierta estabilidad de precios durante el año. Pudiendo de esta manera concentrar esfuerzos y recursos en una producción que permita sostener financieramente la inversión inicial.

Para proveer con frecuencia, variedad de productos hortícolas, se comprarán de proveedores,

mayoristas, pequeños productores, que trabajan con buenas prácticas agrícolas y puedan demostrarlo, tratando de acortar al máximo la intermediación comercial.

Los pedidos por parte de un responsable plenamente identificado y autorizado de la empresa cliente serán recepcionados en la empresa, generando un pedido detallado, para preparar el envío en las próximas 24 horas. Se estimulará a los clientes contar con una buena programación de la producción o servicio gastronómico, de manera que los pedidos sean precisos y se realicen una a dos entregas a la semana.

Las empresas que deseen una línea de crédito, deberán firmar un contrato, generando un compromiso y una documentación que permita negociar las facturas (factoring)¹ con empresas de servicios financieros o cobranzas.

2.1.3 Mercado Proveedor

Tanto el área comercial como la de producción, necesitan proveedores serios, con capacidad técnica y logística para establecer una relación sostenible y de mutuo beneficio.

Al evaluar las necesidades de la empresa ALIANZA, se pueden identificar recursos claves, considerados de esta manera por representar una alta inversión, frecuencia de compra y necesidad de soporte técnico.

Considerando el modelo de negocio que se ha decidido poner en marcha se ha identificado recursos necesarios como: mercaderías, insumos de consumo frecuente u ocasional, tecnología e infraestructura.

Criterios de evaluación de proveedores

Se han evaluado a tres proveedores mayoristas de hortalizas, ubicados en el Mercado Central de Abasto de Asunción. El objetivo es identificar a empresas proveedores, que permita desarrollar una relación comercial de conveniencia mutua y establecer una cadena de proveedores serios y confiables.

Cuadro Nº 7: Evaluación del mercado proveedor mayorista.

Escala de evaluación Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente

Nº	CRITERIOS	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
		La Esperanza	Victoria	Providencia
1	Precio mayorista	3	4	4
2	Descuento	3	2	1
3	Forma de pago	3	2	2
4	Financiación	3	2	1
5	Disponibilidad de productos	4	3	4
6	Calidad del productos	3	4	3
7	Plazos de entrega	5	4	4
8	Sanidad de los productos	3	3	3
9	Variedad de productos	4	3	4
10	Empaque	3	3	4

⁹ El factoring es una alternativa de financiamiento que consiste en un contrato mediante el cual una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero aunque con un descuento.

Nº	CRITERIOS	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
		La Esperanza	Victoria	Providencia
11	Garantía	2	2	2
12	Condiciones de transporte	4	3	3
13	Responsabilidad	4	3	3
	Puntajes	44	38	38

Fuente: Modelo de planilla para evaluación de proveedores propuesto en el material "Diseñando mi Propia Empresa".

Todos los proveedores evaluados, gozan de puntajes relativamente confiables, con quienes se puede trabajar, sin que ninguno llegue a ser exclusivo para ALIANZA S.R.L., descartando de esta manera la dependencia total para operar.

2.2 Proyección de Ventas Mensual – 1º Año

Para desarrollar esta proyección de ventas, se ha determinado el consumo semanal promedio de hortalizas de varias empresas gastronómicas, y se ha estimado un promedio. Debido a la gran variedad de hortalizas, se han agrupado en cuatro grupos de hortalizas según el volumen de consumo.

Conforme a un minucioso cálculo de la cantidad de demanda y los precios de mercado, que en este sector es muy fluctuante se ha estimado una facturación de venta mensual conforme a los precios actuales.

Cuadro N^o 8: Proyección de ventas diaria, semanal y mensual de hortalizas.

Productos o Servicios	Entrega	Semana	Mes
1. HORTALIZAS Básicas (HB)			
Entregas	1	40	160
Compra x Pedido	1.320.000	1.320.000	1.320.000
Facturación HB 1	1.320.000	52.800.000	211.200.000
2. HORTALIZA de Verdeo (HV)			
Entregas a empresas	1	40	160
Compra x Pedido	660.000	660.000	660.000
Facturación HV 2	660.000	26.400.000	105.600.000
3. HORTALIZAS Especiales (HE)			
Entregas a empresas	1	40	160
Compra x Pedido	250.000	250.000	250.000
Facturación HE 3	250.000	10.000.000	40.000.000
4. Otros Productos (OP)			
Entregas a empresas	1	40	160
Compra x Pedido	200.000	200.000	200.000
Facturación Otros 4	200.000	8.000.000	32.000.000
Total de Ventas G.	2.430.000	97.200.000	388.800.000

Fuente: Resultado de cálculos realizados para establecer el volumen de venta mensual, basado en el estudio de mercado de la demanda de potenciales clientes.

Se estima realizar inicialmente 10 entregas por día, cada empresa recibirá 1 entrega semanal y 4 entregas mensuales.

Los días de entregas serán de miércoles a sábado (4 días) =
10 empresas x 4 días = 40 empresas (entregas) por semana y

4 semanas de entregas al mes, =
40 empresas x 4 semanas de entregas = 160 de entregas al mes

Cuadro N° 9: Consumo promedio semanal de una empresa gastronómica.

Hortalizas básicas	Unidad de comercialización	Cantidad de compra semanal	Unidad
Tomate	caja x 18 kg	2	cajas
Cebolla	bolsa x 20 kg	1	bolsa
Papa	bolsa x 22 kg	1,5	bolsas
Lechuga crespita	docena	7	docenas
Lechuga repollada	kg	14	kg
Repollo	caja x 15 kg	1,5	cajas
Zanahoria	bolsa x 18 kg	1	bolsa
Pimiento Verde	kg	7	kg
Pepino	caja x 12 kg	1	caja
Zapallo Py	bolsa x 40 kg	10	kg
Remolacha	caja x 15 kg	8	kg
Hortalizas de verdeo			
Perejil	mazo x 12	10	docenas
Cebollita de hoja	mazo x 12	10	docenas
Acelga	mazo x 12	5	docenas
Rúcula	mazo x 12	8	docenas
Espinaca	mazo x 12	8	docenas
Berro	mazo x 12	5	docenas
Hortalizas especiales			
Legumbres (poroto común, poroto manteca, arveja, chaucha), maíz dulce, ajo, otros.			
Otros			
Limón, naranja, piña, frutilla, algunas especies de estación.			

Fuente: Resultado del estudio de mercado de la demanda de potenciales clientes.

2.3 Estrategia de Marketing

2.3.1 Estrategia de Producto

Producción de hortalizas: se ha decidido producir tomates y lechugas repolladas, considerando que la demanda de estas especies son constantes y los precios se mantienen más estables que otras hortalizas.

Hortalizas para comercializar: atendiendo la necesidad del cliente se ha decidido proveer a los clientes "empresas gastronómicas", las principales hortalizas que demanda la producción de alimentos. Gran parte de los productos serán adquiridos en el mercado mayorista y de pequeños productores organizados.

Cuadro N° 10: Principales hortalizas consumidas en las empresas de servicios gastronómicos.

Nº	Productos	Características
1	Hortalizas básicas	tomate, cebolla, papa, zanahoria, pimiento verde, pepino, zapallo, remolacha.
2	Hortalizas de verdeo	pepino, zapallo, remolacha perejil, lechuga crespas, lechuga repollada, repollo, cebollita de hoja, acelga, rúcula, espinaca, berro, otros.
3	Hortalizas especiales	legumbres (poroto común, poroto manteca, arveja, chaucha), maíz dulce, ajo.
4	Otros	limón, naranja, piña, frutilla y algunas especies de estación.

Fuente: Estudio de mercado de la demanda a potenciales clientes.

Hortalizas básicas: estas son las principales hortalizas comercializadas, en el mercado mayorista, representa el 60% del valor de compras de frutas y hortalizas de nuestros clientes, se presentan en bolsas de 10 a 20 kg, o en cajas de cartón o madera. Tienen una demanda durante todo el año y presentan la mercadería más voluminosa. Son menos perecederos que otras hortalizas.

Hortalizas de verdeo: son muy utilizadas en la cocina tradicional, debido a la gran cantidad de agua en su composición, son las más perecederas, deben estar conservadas a bajas temperaturas, la mayoría se comercializan en mazos por docena. De estas hortalizas la lechuga repollada y el repollo son comercializados por kilogramo y se presentarán en cajas plásticas retornables, acondicionadas e identificadas con pequeñas etiquetas de ALIANZA.

Hortalizas especiales: la mayoría son de producción y demanda estacional, se ofrecerá en bandejas fraccionadas de 200 a 300 gr. O bolsas fraccionadas de 1 kg; protegidas con un envoltorio de film y etiquetadas con la marca ALIANZA. Se deben almacenar y transportar en un ambiente refrigerado para conservar la calidad.

Otros productos: esta categoría es creada para clasificar otros productos que no necesariamente son hortalizas, pero son indispensables en la cocina para la elaboración de un menú básico. Su demanda pueden ser estacionales y las condiciones de conservación varían según la especie.

Se estima que el 50% de la comercialización de lechugas repolladas y tomates, serán proveídos con la producción propia, (iniciarán 3 meses después del inicio de operaciones comerciales), considerando un margen mínimo del 40% de los precios de ventas.

“La producción nacional de la Papa, cubre apenas el 10% de la demanda”.

2.3.2 Estrategia de Precios

Los datos estadísticos relevados en el estudio de mercado, muestran una gran diferencia de precios en la cadena de comercialización, alcanzando en ciertas épocas diferencias muy superiores al precio promedio anual.

Cada vez es más frecuente encontrar, picos de precios, debido a factores climáticos e incluso logísticos (cierres de fronteras, caminos, huelgas, etc.), que tiene sus repercusiones comerciales cuando se prolongan. Estos tipos de variaciones en el precio no suelen durar mucho tiempo (días, semanas).

Se debe considerar la política que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), aplica con el objetivo de asegurar el abastecimiento de alimentos de calidad a los ciudadanos y la permanente observación del Banco Central del Paraguay (BCP) para velar por mantener un nivel de inflación y verificar que la oferta y la demanda, permitan ofrecer los productos a precios razonables. Es un elemento que determina el precio de los productos.

El contrabando de productos hortícolas, es otro factor que incide en los precios. Los mecanismos utilizados para controlar esta práctica son insuficientes. Ante un aumento en los precios de los rubros hortícolas y antes de que los productores locales aprovechen esta suba, el contrabando, desploma de nuevo los precios.

Aunque en gran parte del año los precios de las hortalizas en general, se mantienen bajos, debido a una constante oferta, existen variaciones en los precios casi previsible y otras que obedecen a causas coyunturales.

Se ha identificado variaciones de precios que se dan en este sector por ciertos factores o situaciones:

- Variación de precio por hora en el mercado de abasto
(2:00 am / 4:00 am / 8:00 am)
- Variación de precio por día
(de lunes a miércoles y de jueves a sábado)
- Variación de precio en la cadena de comercialización
(productor, mayoristas, minoristas y consumidor final)
- Variación de precio en lugares de comercialización
(mercado local, mercado de abasto, supermercados, auto servicios de barrios, ferias y otros)
- Variación de precio por segmento de mercado
(consumidor final, intermediario y consumidor para producción o industrial)
- Variación de precio por calidad
(seleccionado, hidropónico, orgánico, envasado)

La inestabilidad de los precios de las hortalizas es una realidad, si bien se ve influenciado por motivos propios del sector productivo, existen otras causas que no se deben obviar a la hora de fijar el precio y la comercialización.

Para la elaboración del plan de negocio, se toman los datos promedios, como referencia para calcular variables vinculadas a la estrategia de precio. A la hora de fijar el precio de venta, considerará el costo de producción y las variables establecidas. El precio de venta será ajustado al precio de mercado, bajando o aumentando el margen sobre las ventas.

Estructura de Precio

Cuadro N° 11: Estructura de precio de tomate de producción propia.

Producto 1: Tomate	Variedad: Lisa de 1º	
Unidad: caja / 18 kg	Valor G.	%
Costo de producción	39.600	28%
Descuento	35.357	25%
Impuesto	7.071	5%
Comisión de venta	2.829	2%
Margen deseado	56.571	40%
Precio de venta G.	141.429	72%

Fuente: Cálculo establecido para determinar el precio de venta para los productos comercializados.

Fórmula para determinar el precio de venta:

$$PV = \text{Costo} / [1 - (\text{suma de \%} / 100)]$$

Desarrollo de fórmula para determinar el precio de venta

$$PV = G. 39.600 / [1 - (72 \% / 100)]$$

$$PV = G. 39.600 / [1 - 0,72]$$

$$PV = G. 39.600 / 0,28$$

$$PV = \mathbf{G. 141.429}$$

Cuadro Nº 12: Aplicación de descuento por caja y por kilogramo de tomate de producción propia a partir del precio de lista.

Producción Propia	Precio de Lista G.	Precio Mayorista G.	Costo G.	Margen G.	%
Tomate (caja 18 kg)	141.429	106.071	39.600	66.471	63%
Tomate (1 kg)	7.857	5.893	2.200	3.693	63%

Fuente: Elaboración propia, aplicación del cálculo para establecer descuentos a clientes mayoristas, a partir del precio de lista establecida.

En la producción propia de tomates se tiene un costo de G. 39.600 por caja de 18 kg y un margen del 63%, calculada sobre el precio de venta mayorista.

Cuadro Nº 13: Aplicación de descuento por caja y por kilogramo de tomate comprado a partir del precio de lista.

Producción Propia	Precio de Lista G.	Precio Mayorista G.	Costo G.	Margen G.	%
Tomate (caja 18 kg)	141.429	106.071	59.400	46.671	44%
Tomate (1 kg)	7.857	5.893	3.300	2.593	44%

Fuente: Elaboración propia, aplicación del cálculo para establecer descuentos a clientes mayoristas, a partir del precio de lista establecida.

Sin embargo, al comprar el producto (tomate) para vender, se tiene un costo de compra de la mercadería de G. 59.400 por caja de 18 kg y el margen baja a 44%.

El objetivo es mantener la integridad de los precios, si bien el precio de comercialización estará determinado por la oferta y la demanda del mercado, la estructura planteada, permitirá calcular un precio de venta, utilizando las variables de precios.

En cualquiera de los casos el precio de lista es el mismo y el descuento mayorista para clientes es de 20 a 25%. Ofreciendo a un precio muy competitivo.

Sin embargo los márgenes pueden ser ajustados, según el comportamiento de los precios, esto puede afectar o beneficiar a la empresa, pero hay que buscar el menor impacto en la demanda.

Utilizando la misma estructura de precio se proyecta la siguiente tabla de la composición, para fijar el precio de los productos más comercializados.

Cuadro Nº 14: Variación de precios y márgenes en la cadena de comercialización.

Productos	Precios en Finca G.	Precio Mayorista G.			Precio Cliente G.			Precio de Lista G.		
		Precio Promedio	Margen Comercial	Margen %	Precio Promedio	Margen Comercial	Margen %	Precio Promedio	Margen Comercial	Margen %
Tomate	2.500	4.300	1.800	42%	5.850	1.550	26%	7.800	1.950	25%
Lechuga	9.500	16.800	7.300	43%	22.000	5.200	24%	29.500	7.500	25%

Fuente: Resultado del análisis de mercado de precios en diferentes mercados, elaboración propia.

Precio de lista: es el precio fijado por cálculo y considera todas las variables de venta, desde el descuento en la negociación o la oferta, el impuesto, la comisión de venta y el margen deseado por la empresa.

Precio mayorista: es el precio final de oferta al cliente mayorista, en este caso el precio para las empresas gastronómicas, que han firmado un contrato de aprovisionamiento semanal de hortalizas, bajos condiciones comerciales previamente negociadas.

Descuentos: esta variable de precio, será aplicada porcentualmente a los productos, según la estación, la disponibilidad en el mercado, la procedencia, el volumen de compra o las condiciones de pago. Los descuentos podrían variar desde el 10 al 25%.

Impuestos: este componente del precio de venta, es obligatorio, permite trabajar formalmente. Los productos frutícolas y hortícolas en estado natural estarán gravados por el IVA agropecuario, con la tasa del 5%².

Comisiones: esta variable es aplicada para cubrir los gastos de comercialización, ya sea por servicios comerciales de vendedores, distribuciones especiales, pagos con tarjetas de créditos u operaciones de ventas especiales por intermediación, siempre y cuando sean operaciones formalizadas y transparentes. La empresa ALIANZA aplica una comisión por venta del 2%, pudiendo ser modificado en el futuro, por aplicación de estrategias comerciales más sofisticadas.

Margen deseado: es el margen que la empresa espera como mínimo en su operación comercial. Esta variable será ajustada a la oferta y la demanda, considerando varios factores que permitan fijar un precio justo para ambas partes. Un parámetro importante serán los costos de producción o costos de la mercadería (productos hortícolas adquiridos para la venta), al momento de tomar decisiones en el porcentaje de su aplicación. Siempre que exista margen mínimo del 10% se ofrecerá el producto. La especulación comercial muchas veces obligará a tomar decisiones temporales, hasta que se establezca el equilibrio comercial en el mercado. Los márgenes pueden variar de 10 a 60%, dependiendo de varios factores.

Forma de pago: la empresa ALIANZA, ofrece varias alternativas de pago, el pago al contado (en efectivo o cheque personal), pago con tarjetas de crédito, con un adicional del 5% sobre la facturación por descuentos a la hora de cobrar. Y el crédito directo, únicamente ligado a la firma de un contrato con el cliente, cuya negociación ha contemplado una compra mínima mensual, descuento, plazo de 15 días para la cancelación y la aprobación de la empresa ante la posibilidad de negociar las facturas vencidas con empresas de servicios financieros.

2.3.3 Estrategia de Distribución

La empresa ALIANZA, desarrollará sus actividades productivas en la zona del distrito de Nueva Italia (35 km de la capital), los productos terminados serán trasladados, hasta el local logístico de la empresa en las inmediaciones del Mercado Central de Abasto, desde donde distribuirán los pedidos de clientes a los diferentes puntos de la ciudad.

La empresa utilizará un camión furgón de 5.000 kg de capacidad, con refrigeración para la distribución de los pedidos.

² Decreto 1030/13, por el cual se reglamenta el IVA establecido en la Ley 125/91 y sus modificaciones.

En caso de sobre carga de operaciones logísticas de entrega, se sub contratarán vehículos apropiados para la distribución.

Conforme a la información de mercado, la mayoría de las empresas gastronómicas, realizan las compras del rubro frutihortícola una a dos veces por semana. Las principales compras se realizan entre los días miércoles a viernes. Por esta razón las entregas serán programadas de miércoles a sábado.

La empresa entregará el pedido del cliente “empresas gastronómicas”, en sus locales, acercando la factura correspondiente, que deberá ser firmada por el encargado o responsable de compra, posteriormente a la verificación del pedido.

Las entregas pequeñas y urgentes, se realizarán por un sistema de entrega puntual, cargando al cliente un costo por delivery.

La empresa ALIANZA, promoverá la planificación de la compra y el pedido oportuno, optimizando el tiempo y reduciendo los costos ocultos por desorganización e improvisación en las compras.



2.3.4 Estrategia de Comunicación

Imagen corporativa: para alcanzar el objetivo de posicionar una buena imagen en el mercado se construirá una **marca** empresarial “ALIANZA”, utilizando un **logotipo**, que se identificará con la combinación de **colores** blanco, verde y naranja.

Marketing directo: otro de los objetivos es ofrecer y cerrar contrato con 10 empresas gastronómicas, interesadas en la propuesta de ALIANZA. La estrategia más efectiva para ganar a los primeros clientes, es la entrevista personal con los propietarios de la empresa. El encargado comercial realizará los contactos previos con los propietarios para concertar una visita comercial y presentar una propuesta formal de la oferta. El responsable de esta actividad comercial, deberá vestir camisa con bordado del logo de la empresa, llevar la propuesta en una carpeta, propuestas impresa en hoja de calidad, tríptico de la empresa ALIANZA y su tarjeta personal. Toda la papelería estará diseñada creativamente para comunicar una imagen positiva y de confianza.

Redes sociales y página web: estos medios de comunicación permitirán mostrar la organización de la empresa, su capacidad de producción, los proveedores destacados, la lista de precios actualizados diariamente y los contactos para información o pedidos.

Telemarketing: se instalará una oficina receptora de pedidos, que diariamente recibirá el pedido de los clientes para la entrega semana, vía telefónica, e-mail o whatsapp. Con la ayuda de una lista de verificación, identificará al cliente (empresa), responsable del pedido, fecha del pedido, hora del pedido, productos, especificaciones, si corresponde y volumen o cantidades.

Envases: los productos seleccionados utilizarán cajas plásticas retornables, con la marca de la empresa impresa en los costados.

Considerando, que existen pedidos menores a la unidad de comercialización al por mayor como cajas o bolsas, estos productos serán fraccionados en bolsas de 5 y 10 kg o bandejas de 500 gr o 1.000 gr. Volúmenes estándares que permitirán organizar los pedidos, optimizar el control y evitar confusiones por imprecisiones.

Los productos envasados en bolsas plásticas de alta densidad llevarán las impresiones de marca en ella, mientras que las bandejas serán identificadas con una etiqueta de la marca con las especificaciones del producto, el peso y un sello de la fecha de envasado.

Cartelería: tanto la granja como el centro logístico, contarán con carteles diseñados creativamente para comunicar una imagen seria y dinámica. Los vehículos de la empresa tendrán plotado en las carrocerías una publicidad creativa con logo, marca y los colores corporativos.

Los productores que operarán dentro de la cadena de proveedores de ALIANZA, contarán con un cartel que los identificará y los reconocerá, ampliando de esta manera una imagen que generará confianza en el mercado consumidor.

Uniformes: El personal de atención al cliente y delivery, utilizará uniformes diseñados para realizar su tarea con comodidad e identificados con la marca de la empresa, buscando de esta manera potenciar la imagen corporativa.



3 **Gestión Operativa**

3. Gestión Operativa

Las principales operaciones de la empresa ALIANZA, son la producción inicial de dos rubros hortícolas i. El tomate (variedades para ensaladas) ii. Lechuga repollada; y la comercialización de hortalizas (las especies más utilizadas en el sector gastronómico).

Para dimensionar el trabajo que se debe realizar, se presenta el plan operativo en dos secciones.

3.1 Producción de Hortalizas

La producción de las dos especies pretende cubrir gradualmente la necesidad comercial de la empresa, para alcanzar este objetivo, aplicará una tecnología de producción intensiva, utilizando sistemas de riego e invernaderos.

Cuadro N° 15: Datos del ciclo biológico del tomate y la lechuga.

Nº	Especie	Ciclo días	Periodo de cosecha	Rendimiento
1	Tomate	90 días	80 a 90 días	10 kg / planta
2	Lechuga	40 días	Perecedera	0,6 a 0,8 kg / planta

Fuente: Información recopilada de varias fuentes y adaptación propia.

3.2 Objetivos de Producción

La producción cubrirá parcialmente la necesidad comercial de la empresa, esperando que se vayan incorporando como proveedores los “pequeños productores” y fortalezcan la provisión de mercaderías (hortalizas).

Cuadro N° 16: Necesidad de comercialización mensual y anual de tomate y lechuga.

Nº	Productos	Unidad	Cantidad al mes	Cantidad año 1
1	Lechuga repollada	kg	2.240	69.200
2	Tomate	kg	5.760	26.900

Fuente: Estimación de cálculo de las necesidades comerciales de tomate y lechuga.

Cuadro N° 17: Plan de autoabastecimiento de lechugas y tomates con producción propia, pequeños productores y proveedores mayoristas.

Mes	Productos	Unidad	Cantidad al mes de TOMATE	Cantidad al mes de LECHUGA	Producción Granja ALIANZA	Productores en ALIANZA	Compras a MAYORISTAS
1	Tomate	kg	5.760		-	500	5.260
1	Lechuga repollada	kg		2.240	-	500	1.740
2	Tomate	kg	5.760		-	500	5.260
2	Lechuga repollada	kg		2.240	-	500	1.740
3	Tomate	kg	5.760		-	500	5.260
3	Lechuga repollada	kg		2.240	500	1.000	740
4	Tomate	kg	5.760		500	1.000	4.260
4	Lechuga repollada	kg		2.240	500	1.000	740
5	Tomate	kg	5.760		500	1.000	4.260
5	Lechuga repollada	kg		2.240	500	1.000	740
6	Tomate	kg	5.760		500	1.000	4.260
6	Lechuga repollada	kg		2.240	800	1.200	240
7	Tomate	kg	5.760		1.000	2.000	2.760
7	Lechuga repollada	kg		2.240	800	1.200	240

Mes	Productos	Unidad	Cantidad al mes de TOMATE	Cantidad al mes de LECHUGA	Producción Granja ALIANZA	Productores en ALIANZA	Compras a MAYORISTAS
8	Tomate	kg	5.760		1.000	2.000	2.760
8	Lechuga repollada	kg		2.240	800	1.200	240
9	Tomate	kg	5.760		1.000	2.000	2.760
9	Lechuga repollada	kg		2.240	800	1.200	240
10	Tomate	kg	5.760		1.500	2.500	1.760
10	Lechuga repollada	kg		2.240	1.000	1.200	40
11	Tomate	kg	5.760		1.500	2.500	1.760
11	Lechuga repollada	kg		2.240	1.000	1.200	40
12	Tomate	kg	5.760		1.500	2.500	1.760
12	Lechuga repollada	kg		2.240	1.000	1.200	40
Total kg / Año Tomate			69.120		9.000	18.000	42.120
Total kg / Año Lechuga				26.880	7.700	12.400	6.780

Fuente: Estimación de cálculo de las necesidades comerciales de tomate y lechuga.

3.3 Comercialización de Hortalizas

Para atender la demanda de los clientes, la empresa tendrá una lista de proveedores productores registrados en el programa de apoyo para la producción hortícola, que garanticen la aplicación de buenas prácticas agrícolas y por otro lado proveedores mayoristas de frutas y hortalizas.

Gráfico N° 4: Cadena productiva y comercial de hortalizas.



Fuente: Gráfico ilustrativo de elaboración propia.

3.3 Comercialización de Hortalizas

Cuadro N° 18: Materia prima y/o insumos para la producción de lechugas en una parcela de 550 m²

Producción de Lechugas

Superficie: Lote de 550 m²

N°	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Unidad
1	Semillas	Semilla de lechuga, variedad Iceberg	50	gr
2	Fertilizantes	Fertilizante químico, formulación	25	kg
3	Abono orgánico	Estiércol vacuno, estacionado	2.000	kg
4	Fungicidas	Para control de podredumbre y mildiu	300	cc
5	Insecticidas	Control de orugas, masticadores y minadores	300	cc
6	Mulching	Cobertura plástica	1	rollo

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

3.5 Capacidad de Comercialización de Hortalizas

La empresa ALIANZA tiene previsto atender diez empresas gastronómicas por día, trabajando cuatro días de entregas a la semana, atendiendo semanalmente a cuarenta empresas y realizando un total de ciento sesenta entregas al mes.

Cuadro N° 19: Estimación de consumo promedio de hortalizas.

Hortalizas básicas	Consumo por Empresa	Consumo por 10 Empresas	Consumo por Semana	Consumo por Mes	Unidad
Tomate	36	360	1.440	5.760	kg
Cebolla	20	200	800	3.200	kg
Papa	33	330	1.320	5.280	kg
Lechuga crespa	7	70	280	1.120	kg
Lechuga repollada	14	140	560	2.240	kg
Repollo	22,5	225	900	3.600	kg
Zanahoria	18	180	720	2.880	kg
Pimiento verde	7	70	280	1.120	kg
Pepino	12	120	480	1.920	kg
Zapallo Py	10	100	400	1.600	kg
Remolacha	8	80	320	1.280	kg
Hortalizas de verdeo					
Perejil	10	100	400	1.600	docenas
Cebollita de hoja	10	100	400	1.600	docenas
Acelga	5	50	200	800	docenas
Rúcula	8	80	320	1.280	docenas
Espinaca	8	80	320	1.280	docenas
Berro	5	50	200	800	docenas
Hortalizas especiales					
Legumbres (poroto común, poroto manteca, arveja, chaucha), maíz dulce, ajo y otros.					
Otros productos					
Limón, naranja, piña, frutilla, algunas especies de estación.					

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

Las hortalizas especiales y otros productos, tienen una demanda muy variable y estacional, difíciles de estimar en cantidades exactas, por lo que se ha estimado un presupuesto promedio asignado a la compra de estas especies de hortalizas y frutas.

3.5.1 Volumen de Comercialización Trimestral para el 1º año

El 1º año se espera trabajar con un volumen estable de comercialización y se estima movilizar trimestralmente la siguiente cantidad de hortalizas.

Cuadro Nº 20: Volumen de Comercialización para el 1º año.

Producción	Unidades	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
Hortalizas básicas	kg	90.000	90.000	90.000	90.000
Hortalizas de verdeo	docenas	22.080	22.080	22.080	22.080
Hortalizas especiales					
Otros productos					

Fuente: Cuadro de cálculo auxiliar, volumen de comercialización para el 1º año.

Las hortalizas especiales o de temporadas, así como otros productos, tienen muy baja demanda, y son comercializados según la disponibilidad; estos dos grupos de productos hortícolas representan el 18% de la facturación.

3.5.2 Incremento en la Comercialización Anual

A partir del 2º año de operaciones se espera incrementar el volumen de ventas a través de la incorporación de nuevos clientes a razón de un incremento del 10% al año anterior.

Cuadro Nº 21: Incremento en el volumen de comercialización anual.

Producción	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual			10%	10%	10%	10%
Hortalizas básicas	kg	360.000	396.000	435.600	479.160	527.076
Hortalizas de verdeo	docenas	88.320	97.152	106.867	117.554	129.309
Hortalizas especiales						
Otros productos						

Fuente: Cuadro de cálculo auxiliar, volumen de comercialización anual.

Para alcanzar el volumen de comercialización, la empresa ALIANZA ha decidido orientar su producción únicamente a los rubros de tomates y lechugas, ya que representan los rubros con mayor valor económico y el volumen de comercialización es constante.

Para producir estos rubros se invertirán en tecnología de producción. Para la producción de tomates se instalarán inicialmente dos invernaderos, con sistema de riego por goteo y para la producción de lechugas repolladas, se necesitarán mulching plástico, riego por goteo y en verano, media sombra y complementar el riego por el método de aspersión para bajar las altas temperaturas.

Gran parte del negocio girará sobre la gestión comercial de la empresa, para ejecutar las operaciones comerciales se montará un centro logístico en las inmediaciones del Mercado Central de Abasto, donde se acopiará y almacenarán las hortalizas, se recibirán los pedidos, se fraccionarán y envasarán los productos.

El almacenamiento en frío de algunos productos perecederos se realizará en una cámara refrigerada.

La distribución se realizará diariamente con un vehículo del tipo furgoneta, cerrada y con equipo de refrigeración para asegurar las condiciones óptimas de transporte para mantener la calidad.

3.6 Activos Fijos

Los activos fijos necesarios para ejecutar el proyecto, están identificados por áreas.

Cuadro Nº 22: Inventario inicial de activos fijos.

Área	Activo fijo	Características técnica	Cantidad
Infraestructura			
Producción	Invernadero	Tipo túnel, estructura metálica de 2 pulgadas 8 x 50 metros	2
Producción	Pozo artesiano	Profundidad de 100 metros de profundidad, motobomba c/ turbina	1
Producción	Tanque de agua	Tanque elevado con capacidad de 20.000 litros de agua	1
Producción	Sistema de riego	Para riego por goteo en invernaderos	2
Producción	Sistema de riego	Riego por aspersión	1
Producción	Media sombra	Malla plástica 50% de sombra (m ²)	5.000
Producción	Estructura de media sombra	Postes y alambres para cubrir un área de 3.000 m ²	1
Producción	Galpón de maquinarias	Tinglado abierto con techo de zinc, 8 x 10 metros	1
Producción	Galpón de pos cosecha	Tinglado cerrado, techo zinc, piso 80 m ²	1
Producción	Cercado perimetral	Alambrado de 8 hilos, 1.000 metros lineales	1.000
Rodados			
Comercialización	Camión	Furgón refrigerado de 8,5 Toneladas	1
Maquinarias y equipos			
Producción	Motocultor	Yanmar de 15 Hp, con arado, desmalezador y carro de carga	1
Producción	Desmalezadora	Naftera, con cuchilla para matorrales, 44 cm ³ , 2 Hp, con accesorios	1
Producción	Equipo de seguridad	Lente, casco, guante, pechera	1
Producción	Instalación eléctrica	Cableado e instalación eléctrica en galpones	1
Producción	Transformador	Con capacidad de 15 kW	1
Producción	Instalaciones de agua	Distribución de agua corriente para servicios y sistemas de riego	1
Comercialización	Balanza digital	Para bolsas y cajas, hasta 200 kg	1
Comercialización	Balanza pequeña	Balanza de mesa pequeña con etiquetadora	1
Comercialización	Carretillas	Carretillas metálicas de carga	4
Comercialización	Carros de cajas	Metálica con ruegos inflables	2
Producción	Fumigador manual	Mochila para pulverización de 20 litros	1
Producción	Utensilios de campo	Palas, rastrillos, asadas, tijeras de podar, otros.	1
Comercialización	Utensilios de campo	Cajas plásticas para transporte (cajas)	100
Comercialización	Mesa de clasificación	Mesa de manipulación de frutas y hortalizas	1
Comercialización	Cámara de frío	Cámara para frutas y hortalizas, regulable a 15° C a -15° C	1

Área	Activo fijo	Características técnica	Cantidad
Muebles			
Administración	Escritorios	Muebles administrativos	6
Administración	Estantes	Muebles administrativos	4
Administración	Computadoras	Computadoras de mesa	3
Administración	Impresoras	Impresoras multifunción	3

Fuente: Cuadro de cálculo auxiliar, inventario de activos fijos.

3.7 Procesos Operativos

Los procesos operacionales más importantes del negocio en la producción como de comercialización, describen los principales procesos claves a ser considerados en la empresa.

Cuadro N° 23: Procesos claves por área de trabajo.

Procesos internos	Procesos claves
Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: preparación del terreno, construcción de invernaderos, instalación de sistema de riego, instalación de cobertura de suelo “mulching” e instalación de media sombra. - Comercialización: transporte, compra de mercaderías hortícolas para la venta, almacenamiento, fraccionamiento, envasado y entregas a clientes. - Preparación de pedidos: entregas a clientes y devoluciones.
Procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Compras de insumos de producción: mercaderías para comercializar. - Recursos humanos: salarios, horas extras, comisiones, descuentos y seguridad social. - Inversiones: adquisiciones de activos fijos. - Cobranzas: cuentas a cobrar “clientes”. - Pagos: salarios, impuestos, proveedores y amortizaciones de créditos.
Procesos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas a potenciales clientes. - Negociación y formalización de contratos. - Recepción de pedidos.

Fuente: Cuadro descriptivo de procesos de elaboración propia.

3.8 Procesos de Producción

Tomate (*Lycopersicon esculentum*, Mill.) familia Solanaceae

El tomate se puede cultivar todo el año utilizando tecnología adecuada como media sombra, invernadero y sistema de riego.

Se siembra en almácigos, se trasplanta al lugar definitivo aproximadamente a los 25 días a 35 días según la estación, a una distancia de 35 a 50 cm entre plantas x 90 a 100 cm entre hileras. Requiere una buena preparación del suelo, abundante materia orgánica, corrección de la acidez (2.000 kg/ha. de cal agrícola), fertilización básica en forma fraccionada (aplicar 1/3 durante la preparación de suelo), considerar la necesidad según análisis de suelo y preparación de tabloncillos.

Las principales labores son el trasplante (3 a 4 hojas), tutorado, aporque³, desbrote, despunte (realizar después de la formación de la 7ª u 8ª racimo floral, dejando 2 a 3 hojas por encima del último racimo), ataduras⁴, pulverización de fertilización, control de plagas, riegos y cosecha.

³ Aporque, labor agrícola que consiste en acumular tierra en la base del tallo de una planta formando un pequeño montículo.

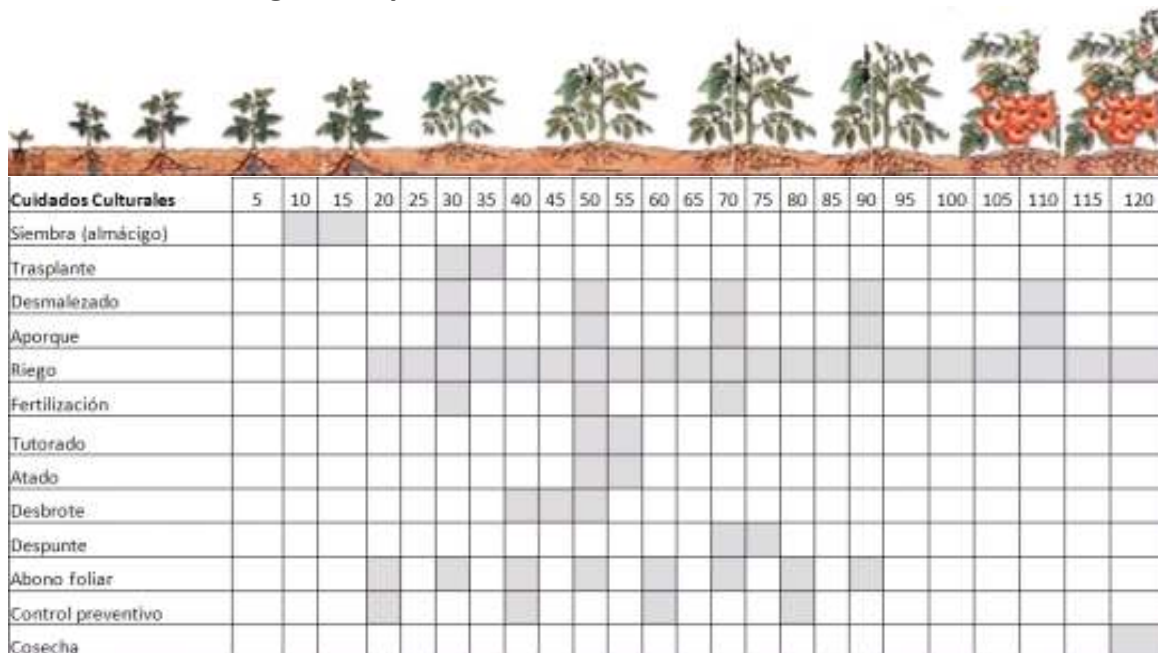
⁴ Ataduras, labor agrícola que permite sujetar la planta a un tutor, deben ser suaves para no lastimar las ramas y permitir su crecimiento.

El sistema de riego por goteo con cintas ubicadas al costado de cada hilera, requiere una fuente de agua de calidad, reservorio de agua, filtros, llaves, tubos de distribución, conexiones y cintas de goteo.

Producción Bajo Invernadero

Se instalarán módulos de invernaderos tipo túneles con estructura de metal y cobertura plástica con densidad 150 micrones, con características técnicas, resistencia, difusión, filtro UV y anti goteo. Las dimensiones de cada invernadero son de 8 x 50 metros.

Gráfico N° 5: Cronograma operativo del cultivo de tomate.



Fuente: Esquema operativo para el cultivo de tomate, elaboración propia.

Lechuga (*Lactuca sativa L.*) familia Compositae

Se puede producir todo el año, utilizando una adecuada tecnología y las variedades apropiadas para cada estación.

La lechuga repollada o mantecosa, goza de la preferencia del consumidor por su aspecto fresco y tierno, crujiente y suave al paladar, es uno de los ingredientes indispensable en la oferta gastronómica y se complementan con otras especies para ofrecer deliciosas ensaladas.

Esta variedad de lechuga, prefiere un clima fresco para su buen desarrollo, en el verano se produce con buen riego y cobertura de media sombra del 50%.

La alta demanda de este producto en el verano, genera la oportunidad de comercializar a precios competitivos, la estrategia de producción es aprovechar esta ventaja para producir, aplicando la tecnología necesaria para obtener una producción de calidad y buen rendimiento.

La lechuga tiene un ciclo vegetativo corto que varía de 40 a 60 días según la época, condiciones ambientales y cuidados culturales, es una hortaliza sabrosa con alto contenido de agua, que la hace sensible antes extremos de temperaturas. Se siembran en almácigos y se trasplantan a los 20 días aproximadamente al lugar definitivo, cuando la plántula tiene 4 a 6 hojas verdaderas y mide entre 7 a 10 cm., se cultivan a una distancia de 30 x 30 cm entre plantas.

Los cuidados culturales requeridos después del trasplante son la limpieza, sanitación, riego y cosecha. La fertilización y el abonado se realizan durante la preparación del terreno.

La cosecha se realiza a partir de los 50 a 60 días, después del trasplante, la cosecha se realiza en forma escalonada, cortando la cabeza con peso mínimo de 500 gramos y eliminando las primeras hojas, cuidando de no causar daños mecánicos, que podrían causar problema de hongos durante el almacenamiento.

Se acomodan en cajas plásticas, sin apretar y rápidamente guardadas en un ambiente fresco, antes de su distribución. Deben utilizarse vehículos cubiertos y refrigerados, protegidos del sol directo y la lluvia.

Gráfico N° 6: Cronograma operativo del cultivo de la lechuga.

Cultivo	1						2					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
LECHUGA												
Cuidados Culturales	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
Siembre												
Transplante												
Desmalezado												
Riego												
Control de plagas												
Cosecha												

Fuente: Esquema operativo para el cultivo de lechuga, elaboración propia.

Prácticas Culturales

Se preparará y utilizará compost, cubriendo el suelo con mulching vegetal o plástico para evitar el crecimiento de malezas y conservar la humedad del suelo.

Se realizará un monitoreo regular para detectar plagas y enfermedades, aplicando un control integrado de plagas con productos permitidos para este cultivo, según el ciclo vegetativo.

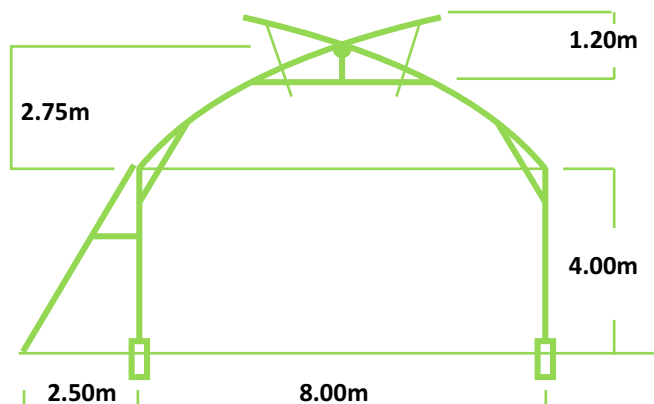
Se desinfectarán las herramientas y se restringirá el acceso a personas extrañas al área de cultivo.

Se aplicará la rotación de cultivo⁵ anual y siembra de abono verde como avena negra o maíz antes de la siembra de hortalizas.

En verano, utilizar media sombra para evitar daños físicos en las hojas, que afecte el buen funcionamiento fisiológico de la planta y en consecuencia el rendimiento.

3.9 Diseño de la infraestructura

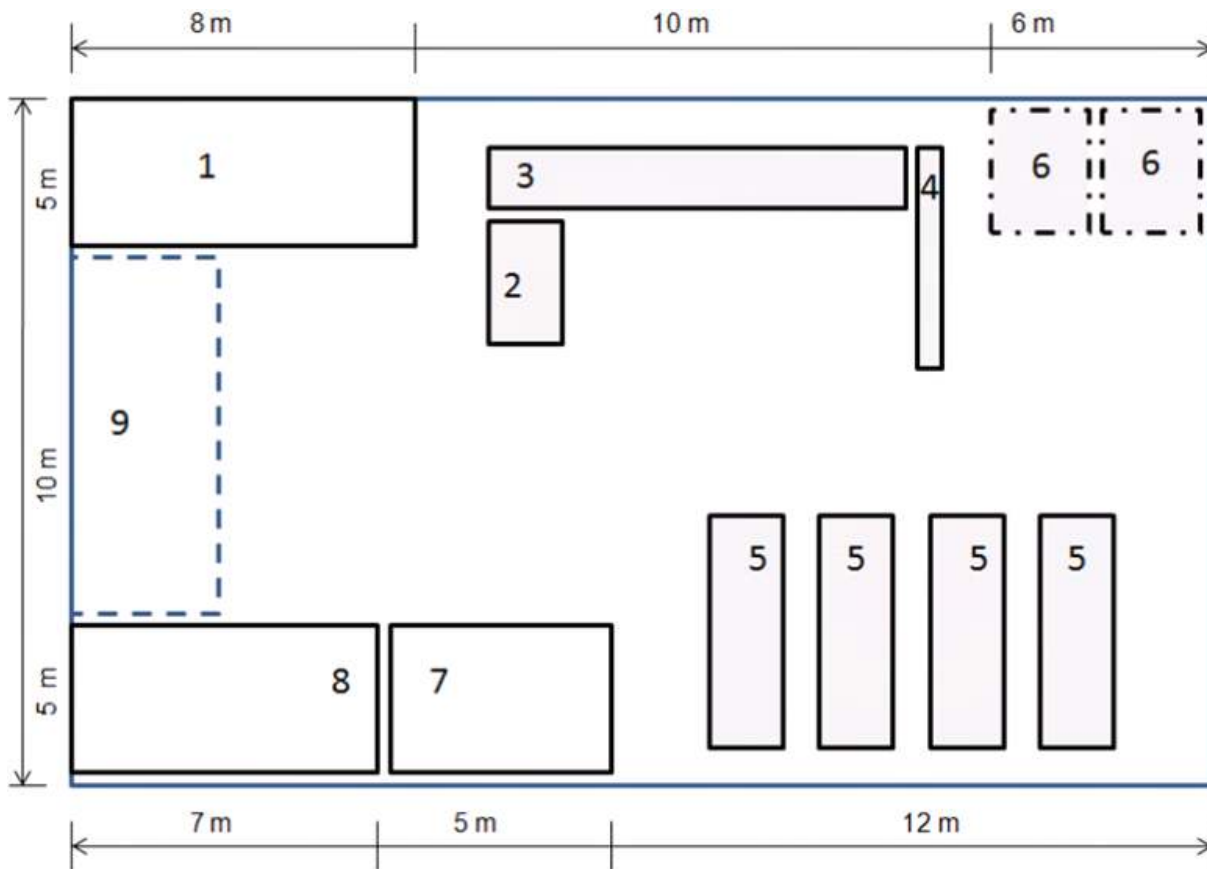
Ilustración N° 1: Plano de invernadero para producción de tomates.



Dimensión de un módulo: 8 metros por 50 metros de largo
 Superficie: 400 m²
 Estructura metálica, caños galvanizados de 2 pulgadas
 Cobertura: plástico de 150 micrones

Fuente: Plano genérico de invernadero con características adaptadas.

⁵ Técnica agrícola que consiste en cambiar de cultivo de la parcela al final de su ciclo biológico para evitar que el suelo se agote y las enfermedades que afectan a un tipo de planta se perpetúen en el lugar.



Áreas

- 1 Oficina administrativa y comercial
- 2 Limpieza
- 3 Meza de clasificación
- 4 Transportadora
- 5 Mesas de trabajo
- 6 Baños
- 7 Cámara de frío
- 8 Área de productos y pedidos
- 9 Área de carga y descarga de productos

Características

- Tinglado cerrado: 20 m x 24 m
- Superficie: 480 m²
- Piso de cerámica IP5
- Iluminación natural y artificial
- Ventilación: ventanas / ventiletes / ventiladores y extractores de aire

Fuente: Diseño de la infraestructura para el centro logístico, elaboración propia.

3.10 Localización

Se han identificado tres lugares que podrían ser ideales para operar logísticamente.

Alternativa 1	Zona Mercado de Abasto
Alternativa 2	Mariano Roque Alonso
Alternativa 3	San Lorenzo

A través del estudio de localización se identificó la mejor ubicación para la operación del centro logístico ALIANZA.

Cuadro Nº 24: Evaluación de la ubicación del centro logístico de la empresa ALIANZA.

Calificación del 1 (desfavorable) al 5 (altamente favorable)

Nº	Criterios de localización	Alter 1	Alter 2	Alter 3
1	Zona comercial	5	4	4
2	Servicios básicos disponibles	5	4	4
3	Disponibilidad de locales	3	4	3
4	Costo de alquiler	2	4	3
5	Acceso al mercado	5	3	4
6	Impuestos	4	4	4
7	Accesibilidad para el personal	5	4	4
8	Seguridad	4	4	3
9	Estacionamiento	4	4	3
10	Permiso para operar	5	5	4
11	Potenciales riesgos sociales	3	3	3
12	Potenciales riesgos ambientales	3	3	3
	Puntaje Total	48	46	42

Fuente: Modelo de evaluación de la ubicación del local adaptado del material Plan de Negocio SEBRAE.

Luego de la evaluación se identificaron, como las mejores alternativas de ubicación las zonas 1 y 2.

1. Zona de Mercado Central de Abasto de la ciudad de Asunción
2. Zona de Mercado de Mariano Roque Alonso

3.11 Buenas Prácticas Laborales

Cuadro N° 25: Detalles de la aplicación de Buenas Prácticas en la empresa ALIANZA S.R.L.

Nº	Buenas Prácticas	Descripción
1	Normas de Seguridad	<ul style="list-style-type: none">o Utilizar y promover el uso de equipos de seguridad en la producción, manejo de agroquímicos.o Uso de equipo de seguridad en depósito, protector lumbar, guantes y botas.o Actualización y mantenimiento en buen estado de alarmas contra incendios, extinguidores, protector de corriente eléctrica y seguridad contra robos.
2	Normas de Higiene	<ul style="list-style-type: none">o La calidad del agua para riego deberá proveer desde una fuente segura.o La fuente de agua deberá estar resguardada ante posibles problemas ambientales como la contaminación.o El personal contará con baños limpios, con agua corriente, jabón y desinfectantes para el aseo del personal.o El control de plagas urbanas será programada y monitoreada permanentemente, asegurando un lugar libre de todo tipo de plagas.
3	Normas Ambientales	<ul style="list-style-type: none">o Todo material orgánico, residuo de las operaciones serán recolectado en contenedores y trasladados a la granja para la producción de compost.o Se utilizarán preferentemente envases reutilizables como cajas plásticas retornables.o El área de trabajo contará con contenedores de residuos clasificados, incentivando en todo momento el reciclado.o Se promoverá y sensibilizará en toda la cadena de proveedores sobre el cuidado y respeto al medio ambiente.
4	Normas Sociales	<ul style="list-style-type: none">o El personal permanente contará con todos los beneficios sociales que estipula la ley laboral.o El personal temporal, recibirá el máximo respeto y dignidad. Ajustando los beneficios sociales que manda la ley para este tipo de contratación, atendiendo sus necesidades urgentes mientras dure la relación laboral.o Ante cualquier situación de desvinculación laboral serán analizadas la situación económica, nivel de dependencia familiar del personal, buscando una salida humana y programada.

Fuente: Cuadro de buenas prácticas laborales propuesto en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.



4 Gestión de Personas

4. Gestión de Personas

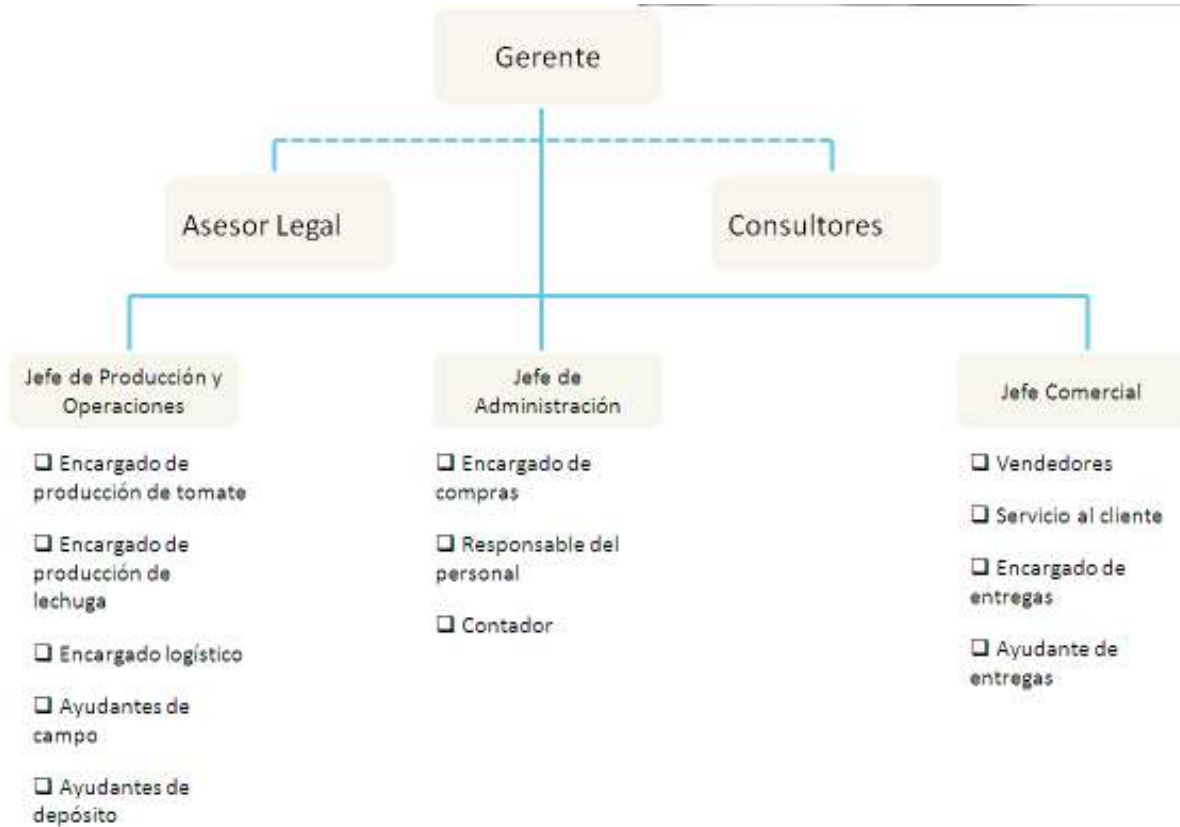
El modelo de negocio planteado, es formar un equipo organizado en tres áreas principales, el área de producción, administración y comercial. La gerencia estará a cargo de uno de los socios propietarios.

Inicialmente se cubrirán los cargos estratégicos con personal permanente y los cargos operativos con personal temporal.

4.1 Estructura Organizativa

El organigrama funcional de la empresa ALIANZA, contará con las siguientes áreas y los siguientes cargos definidos.

Ilustración N° 3: Organigrama funcional de la empresa ALIANZA S.R.L.



Fuente: Organigrama de la empresa ALIANZA S.R.L., elaboración propia.

4.2 Cuadro de Personal

Cuadro N° 26: Plantel de personal y tipo de remuneración laboral.

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación		Remuneración		
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal
Gerencia	Gerente	1	1		X		
Administrativa	Jefe Administrativo	1	1		X		
	Encargado de compras	1	1		X		
	Jefe de Personal	1	1		X		
	Contador	1	1		X		

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación		Remuneración		
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal
Producción y Operaciones	Jefe de Producción y Operaciones	1	1		x	x	
	Encargado Prod. Tomate	1		1		x	x
	Encargado Prod. Lechuga	1		1		x	x
	Ayudantes de campo	2		2			x
	Encargado logístico	1	1		x	x	
	Ayudantes de depósitos	4		4			x
Comercial	Jefe Comercial	1	1		x	x	
	Vendedores	2	2		x	x	
	Servicios al cliente	1	1		x		
	Encargado de entregas	1	1		x		
	Ayudante de entregas	1		1			x

Fuente: Cuadro de plantel de personal propuesto en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.

4.3 Principales Funciones

La empresa ALIANZA tiene definida las principales funciones por área.

Cuadro Nº 27: Principales funciones por área de gestión.

Gestión	Principales funciones
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las estrategias de la empresa. - Liderar y coordinar las acciones con las demás áreas de gestión. - Tomar decisiones de relevancia en la empresa. - Velar por el buen funcionamiento y el clima laboral. - Controlar los resultados y la gestión de las demás áreas. - Definir la solución a los problemas que se van generando.
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar recursos para la compra de productos. - Comprar productos de proveedores mayoristas y productores. - Contratar y desvincular al personal. - Pagar salarios, comisiones y jornales. - Controlar el stock del inventario de mercaderías. - Programar pagos a proveedores. - Gestionar compras de activos, mercaderías e insumos. - Analizar los costos, márgenes y beneficios. - Apoyar en la toma de decisiones a la alta gerencia.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar el equipo de ventas. - Incrementar y mantener la cartera de clientes. - Fijar y controlar las metas de ventas. - Evaluar y definir los precios de ventas. - Organizar la logística y velar por el buen funcionamiento. - Realizar relacionamiento con los clientes y manejar los reclamos. - Diseñar e implementar el plan de marketing. - Procesar y controlar información administrativa relacionada a las ventas. - Investigar el mercado y tomar decisiones comerciales.

Gestión	Principales funciones
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar la producción y tomar decisiones relacionadas al nivel de auto abastecimiento. - Controlar las operaciones de campo e identificar oportunamente las dificultades. - Evaluar y tomar decisiones de los aspectos técnicos de la producción. - Organizar los trabajos y dirigir al personal de campo. - Gestionar la adquisición de insumos de producción. - Aplicar las técnicas y prácticas de producción que garantice la sanidad y calidad de la producción. - Procesar los pedidos y gestionar su entrega en tiempo y forma. - Manejar y rotar el stock, utilizando racionalmente los recursos. - Apoyar a otras áreas para tomar decisiones en la producción y comercialización.

Fuente: Cuadro de funciones por área de elaboración propia.

4.4 Proceso de Contratación

Se presenta uno de los cargos de confianza y de nivel estratégico para el negocio.

Cuadro N° 28: Reclutamiento y selección de personal con cargo clave.

Cargo	Encargado de compras
Relevamiento del cargo	Este cargo requiere una persona mayor entre 25 a 40 años, que deberá trabajar en horarios nocturnos, gestionando y negociando las compras.
Perfil	
Conocimiento	Conocer la lógica del mercado de los productos hortícolas, identificar los productos según su variedad y calidad. Realizar cálculos que permitan evaluar la oportunidad o la amenaza a la hora de comprar.
Experiencia	Por lo menos 1 año de experiencia de haber trabajado en un cargo similar o que haya cumplido funciones en el área de compras.
Actitudes	Ganas de trabajar y aprender permanentemente de un mercado dinámico e imprescindible. Paciencia para trabajar con operarios sin experiencia que requieran una formación.
Funciones Principales	Planificar la compra. Salir a comprar y negociar. Asegurar un almacenamiento adecuado. Asistir a otras áreas de la empresa.
Secundarias	Observar el comportamiento del mercado. Apoyar a otras áreas.
Condiciones de trabajo	Trabajo nocturno. Horario especial. Desplazamiento a otras áreas geográficas para buscar productos.
Propuesta laboral	
Días y horarios	De lunes a sábado de 4:00 am a 12:00 pm.
Remuneración	G. 4.000.000.
Tipo de contratación	Permanente.

Fuente: Cuadro descriptivo de relevamiento de cargo propuesto en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.

4.5 Evaluación de Desempeño

Se ha establecido como política de la empresa realizar anualmente una evaluación de desempeño a todo el personal. El resultado será considerado para la actualización de datos y para otorgar o no permisos o mejoras salariales.

Cuadro N° 29 : Evaluación de desempeño de personal permanente.

Identificación del evaluado

Nombres y apellidos	Carlos Alberto Pérez Ortíz		
C.I. N°	2.351.336	Fecha de ingreso	20/06/2017
Cargo	Encargado de entregas	Área	Comercial

El valor 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Autogestión			x		
Calidad de trabajo		x			
Creatividad			x		
Relacionamiento con los demás				x	
Trabajo en equipo		x			
Comunicación		x			
Cumplimiento de las normas		x			
Responsabilidad sobre el uso de los recursos				x	
Actitudes positivas			x		
Capacidad de aprendizaje				x	

Evaluador	Marisol Benítez Solís		
Cargo	Responsable de Personal	Área	Administrativa
Periodo de evaluación	1º año laboral		

Firma del evaluador

Fecha de evaluación: 12/06/2018

Fuente: Modelo adaptado de ficha de evaluación de desempeño, propuesto en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.



5 Gestión Legal

5. Gestión Legal

Se ha decidido constituir la empresa bajo la siguiente figura jurídica.

5.1 Tipo de Empresa

Forma Legal	
Sociedad	Sociedad de Responsabilidad Limitada – S.R.L.

5.2 Aspectos Tributarios

Cuadro N° 30: Régimen tributario que la empresa utilizará.

Forma Legal	Tipo	Impuestos
Sociedad	S.R.L.	Impuesto 1: IVA Impuesto al Valor Agregado Obligación mensual
		Impuesto 2: IRACIS Impuesto a la Renta de las Actividades Comerciales, Industriales y de Servicios Obligación anual
		Impuesto 3: IRAGRO Impuesto a las Rentas de las Actividades Agropecuaria Obligación anual
Razón Social:	ALIANZA S.R.L.	

Fuente: Ley N° 125/91 que establece el Régimen Tributario.

5.3 Pasos para la Constitución de la Empresa

Para la formalización de la empresa ALIANZA S.R.L., se recurrirá al Servicio Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE) del Ministerio de Industria y Comercio (MIC).

Cuadro N° 31: Formalización de la empresa ALIANZA S.R.L.

Check	Gestiones	Costos G.
	Aspectos Impositivos	
x	Inscripción al Registro Único del Contribuyente (RUC)	Sin costo
x	Orden de impresión de factura / Impresión	350.000
	Aspectos Jurídicos	
x	Escritura de constitución social S.R.L.	3.500.000
x	Tasas en Registros Públicos	110.000
	Aspectos Laborales	
x	Inscripciones en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)	Sin costo
x	Inscripciones en Ministerio de Industria y Comercio (MIC)	Sin costo
x	Inscripciones en Instituto de Previsión Social (IPS)	Sin costo
x	Inscripciones en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSP&BS)	Sin costo
	Oficinas de Control	
x	Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas (SENAVE) Registro y habilitación de medios de transporte	Sin costo
	Propiedad Intelectual	
x	Tasas de registro de marca por categoría en la Dirección Nacional de Propiedad Intelectual (DINAPI)	150.000
x	Honorarios del agente de marcas y publicación en tres medios de prensa	2.000.000
	Permisos para operar	
x	Tasas de habilitación de local en Municipio de Asunción	125.000
x	Patente municipal	680.000
	Total G.	6.915.000

Fuente: Consulta al Servicio Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE).



6 **Gestión Financiera**

6. Gestión Financiera

6.1 Inversión Total

Para determinar la inversión inicial total de recursos a ser invertidos, se han identificado y valorizado los principales activos fijos, la inversión pre operativa y el capital de trabajo.

Cuadro N° 32: Inversión total de la empresa ALIANZA S.R.L.

N°	Inversiones	Financiación		Total G.
		Propia	Terceros	
1	Activos Fijos			
1.1	Inmuebles	125.000.000		125.000.000
1.2	Construcciones		39.500.000	39.500.000
1.3	Equipos		42.800.000	42.800.000
1.4	Maquinarias		22.500.000	22.500.000
1.5	Instalaciones		128.500.000	128.500.000
1.6	Muebles		14.400.000	14.400.000
1.7	Equipos informáticos		11.340.000	11.340.000
1.8	Rodados	150.000.000		150.000.000
1.9	Herramientas y/o utensilios		8.100.000	8.100.000
1.10	Otros			
2	Inversiones Pre Operativas			
2.1	Elaboración del proyecto	3.000.000		3.000.000
2.2	Constitución legal	3.500.000		3.500.000
2.3	Gastos de formalización	1.300.000		1.300.000
2.4	Licencia y permisos			-
2.5	Registro de marca	2.150.000		2.150.000
2.6	Investigación de mercado	2.000.000		2.000.000
2.7	Capacitación del personal		2.000.000	2.000.000
2.8	Campaña de marketing inicial		5.000.000	5.000.000
3	Capital de Trabajo			
3.1	Stock inicial ⁶		270.000.000	270.000.000
3.2	Caja mínima ⁷		67.500.000	67.500.000
		286.950.000	611.640.000	
	Inversión Total G.			898.590.000

Fuente: Planilla de inversión inicial propuesto en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.

⁶ Valor del stock de mercaderías (costo variable) para un mes.

⁷ Efectivo necesario para cubrir las necesidades de un mes de costos fijos.

6.2 Depreciación

Para calcular la depreciación anual de los activos fijos a excepción de los inmuebles, se toma como referencia la vida útil establecida por el Ministerio de Hacienda. Se ha aplicado un sistema de cálculo lineal. Para determinar la depreciación mensual se procedió a dividir la suma total de la depreciación anual / 12 meses. Los fondos generados a fin de cada año en concepto de depreciación, se administrarán y aplicarán únicamente para los fines establecidos.

Cuadro N° 33: Depreciación anual de los activos fijos de la empresa ALIANZA S.R.L.

Nº	Activos Fijos	Valores G.	Vida útil años	Depreciación Anual G.
1	Construcciones	39.500.000	25	1.580.000
2	Instalaciones	131.500.000	10	13.150.000
3	Maquinarias	22.500.000	10	2.250.000
4	Equipos	42.800.000	10	4.280.000
5	Muebles	14.400.000	10	1.440.000
6	Equipos informáticos	11.340.000	4	2.835.000
7	Rodados	150.000.000	5	30.000.000
8	Herramientas	13.100.000	5	2.620.000
		425.140.000		58.155.000
		Total Depreciación Anual (TDA) G.		58.155.000
		Total Dereciación Mensual = (TDA/12) G.		4.846.250

Fuente: Cálculos basados en la Ley N° 125/91, Resolución N° 52/92 - Subsecretario de Estado de Tributación.

6.3 Presupuesto de Venta

Considerando el objetivo de meta comercial, basado en un volumen de consumo promedio, se ha estimado este cálculo considerando la venta inicialmente a 10 empresas en el 1º año y un crecimiento del 10% de las ventas anualmente.

Cuadro N° 34 : Proyección de ventas de la empresa ALIANZA S.R.L. para el 1º año.

Productos	Cantidad	Unidad	Proyección de ventas	
			Mensual	1º año
1. Hortalizas básicas				
Tomate	5.760	kg	34.133.333	
Cebolla	3.200	kg	10.666.667	
Papa	5.280	kg	16.000.000	
Lechuga crespa	1.120	kg	14.933.333	
Lechuga repollada	2.240	kg	74.666.667	
Repollo	3.600	kg	17.600.000	
Zanahoria	2.880	kg	17.066.667	
Pimiento verde	1.120	kg	10.453.333	
Pepino	1.920	kg	6.400.000	
Zapallo Py	1.600	kg	2.666.667	
Remolacha	1.280	kg	6.826.667	
Sub Total G.			211.413.333	2.536.960.000
2. Hortalizas de verdeo				
Perejil	1.600	docenas	22.857.143	
Cebollita de hoja	1.600	docenas	22.857.143	
Acelga	800	docenas	11.428.571	
Rúcula	1.280	docenas	18.285.714	
Espinaca	1.280	docenas	18.285.714	
Berro	800	docenas	11.428.571	
Sub Total G.			105.142.857	1.261.714.285

Productos	Cantidad	Unidad	Proyección de ventas	
			Mensual	1º año
3. Hortalizas especiales Legumbres, ajo, choclo fresco y otras hortalizas de estación.				
Sub Total G.			40.000.000	480.000.000
4. Otros productos Condimentos y frutas varias				
Sub Total G.			32.000.000	384.000.000
Total Facturación G.			388.556.190	4.662.674.286

Fuente: Modelo de planilla de presupuesto de venta propuesto en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.

6.4 Costos Total (CT)

6.4.1 Área: Producción Hortícola

Rubro 1: Lechuga

Rubro 2: Tomate

Para el auto abastecimiento de lechugas repolladas se necesitarán producir 2.500 kg mensualmente, estimando que tendrían un peso mínimo de 600 gr. Se necesitarán plantar 4.200 plantas mensualmente.

El plan de producción de lechuga, plantea realizar el trasplante al lugar definitivo (lote o parcela de 550 m² aproximadamente 2.100 plantas cada 15 días, para atender la demanda mensual relacionada a la proyección de venta de la empresa ALIANZA S.R.L.

Cuadro Nº 35: Costo de producción de lechuga.

Producto 1: Lechuga	Lote 1	Superficie	550	m ²
Variedad: Iceberg / Repollada	Rendimiento		2.500	kg

Concepto de costeo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario G.	Costo Total G.	%
Preparación de suelo					
Desmalezado, arada, rastreada, abonado de base, fertilización, trazado de tablonces, colocación de mulching plástico e instalación de sistema de riego.	550	m ²	1.500	825.000	17%
Materiales e Insumos					
Semillas híbridas de lechugas	50	gr	4.500	225.000	5%
Fungicidas	300	cc	250	75.000	2%
Insecticidas	300	cc	160	48.000	1%
Abono	2.000	kg	200	400.000	8%
Fertilizantes	25	kg	3.800	95.000	2%
Mulching plástico	1	rollo	300.000	300.000	6%
Cuidados culturales					
Trasplante	2	jornales	110.000	220.000	4%
Riego	3	meses	15.000	45.000	1%
Control sanitario	3	aplicaciones	85.000	255.000	5%
Cosecha					
Recolección	4	jornales	110.000	440.000	9%
Transporte	8	fletes	250.000	2.000.000	41%
Total de Costo G.				4.928.000	100%
Costo Unitario G.				1.971	kg

Fuente: Cálculos determinados para el proyecto productivo.

6.4.2 Resumen de Costo Variable Mensual - Mercaderías Vendidas

Para simplificar este análisis de costos variables, se ha determinado el costo promedio entre el costo de compra de terceros y el costo de compra de la granja (producción propia).

Así el costo de compra de la lechuga de un mercado mayorista es de 22.000 G./kg y nuestra finca nos provee con un costo especial de 10.000 G. /kg. Se ha estimado un costo promedio de 16.000 G./kg.

Como mínimo se espera producir el 50% de la demanda mensual de tomate y lechuga.

Cuadro N° 36: Costo de las mercaderías vendidas en un mes.

Productos / Servicios	Unidad de Medida	Cantidad Mensual	Costo Unitario G.	Costo Total Mensual G.
Hortalizas básicas				
Tomate	kg	5.760	3.500	25.600.000
Cebolla	kg	3.200	2.500	8.000.000
Papa	kg	5.280	2.345	12.000.000
Lechuga crespita	kg	1.120	10.000	11.200.000
Lechuga repollada	kg	2.240	16.000	35.840.000
Repollo	kg	3.600	3.667	13.200.000
Zanahoria	kg	2.880	4.444	12.800.000
Pimiento verde	kg	1.120	7.000	7.840.000
Pepino	kg	1.920	2.500	4.800.000
Zapallo Py	kg	1.600	1.250	2.000.000
Remolacha	kg	1.280	4.000	5.120.000
				138.781.600
Hortalizas de verdeo				
Perejil	docenas	1.600	10.000	16.000.000
Cebollita de hoja	docenas	1.600	10.000	16.000.000
Acelga	docenas	800	10.000	8.000.000
Rúcula	docenas	1.280	10.000	12.800.000
Espinaca	docenas	1.280	10.000	12.800.000
Berro	docenas	800	10.000	8.000.000
				73.600.000
Hortalizas especiales				24.000.000
Otros productos				16.000.000
Total Costos Variables – Mercaderías Vendidas del Mes G.				252.381.600

Fuente: Cálculos determinados para el proyecto productivo.

Área: Comercialización

Los principales proveedores de estos productos serán los productores organizados y reconocidos por la empresa por la aplicación de buenas prácticas agrícolas y por otra parte, los comerciantes mayoristas del mercado de abasto.

Cuadro N° 37: Costo de compra de mercadería (hortalizas)

Mercadería: Papa	Bolsas	70
Compra semanal de PAPA	kg	1.540

Concepto de costeo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario G.	Costo Total G.	%
Papa Var. Negra (bolsas x 22 kg)	70	bolsas	50.000	3.500.000	96,9%
Estiba y desestiba de carga	1	carga	30.000	30.000	0,8%
Envases de 10 kg (bolsas plásticas)	77	bolsas	400	30.800	0,9%
Transporte (flete corta distancia)	1	flete	50.000	50.000	1,4%
Total de Costo G.				3.610.800	100%
Costo de Compra por Bolsa G.				51.583	bolsa
Costo de Compra por kg.				2.345	kg

Fuente: Cálculo costo determinado para el proyecto productivo.

Área: Comercialización

Cuadro N° 38: Costo de distribución mensuales.

Costo mensual de distribución	Entregas al mes	160
Recorrido mensual	km	1.600

Concepto de costeo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario G.	Costo Total G.	%
Chofer	160	entregas	20.000	3.200.000	35,7%
Ayudante de entregas	160	entregas	11.000	1.760.000	19,6%
Combustible	1.600	km	2.000	3.200.000	35,7%
Mantenimiento	1.600	km	500	800.000	8,9%
Total de Costo G.				8.960.000	100%
Costo de Distribución por Entrega G.				56.000	G. x entrega
Costo de Distribución por km				5.600	G. x km

Fuente: Cálculo costo determinado para el proyecto productivo.

Cuadro N° 39: Costo de comercialización por pago de comisiones.

Costo de comercialización	Venta del mes G.	388.556.190			
Pagos de comisión de venta mensual					
Concepto de costeo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario G.	Costo Total G.	%
Comisión de venta Jefe Comercial	1%	comisión	388.556.190	3.885.562	25,0%
Comisión de venta Vendedor 1	3%	comisión	194.278.095	5.828.343	37,5%
Comisión de venta Vendedor 2	3%	comisión	194.278.095	5.828.343	37,5%
Total de Costo G.				15.542.248	100%

Fuente: Cálculo costo determinado para el proyecto productivo.

Cuadro N° 40: Composición de los costos variables.

Costos Variables	Costo de la mercadería vendida	252.381.600
	Costo de distribución	8.960.000
	Costo de comercialización	15.542.248
	Total G.	24.502.248

Fuente: Cálculo costos variables determinado para el proyecto productivo.

6.4.3 Costos Fijos (CF)

Cuadro N° 41: Composición de los costos fijos mensuales.

N°	Conceptos	Mensual G.	Anual G.
1	Salario del Gerente	5.000.000	60.000.000
2	Salarios fijos	28.600.000	343.200.000
3	Alquiler	8.000.000	96.000.000
4	Teléfono línea baja	200.000	2.400.000
5	Celulares	250.000	3.000.000
6	Energía eléctrica	3.000.000	36.000.000
7	Agua	300.000	3.600.000
8	Internet	200.000	2.400.000
9	Seguro siniestros	1.800.000	21.600.000
10	Seguidad social / patronal (16,5)%	4.719.000	77.863.500
11	Mantenimiento / Limpieza	500.000	6.000.000
12	Movilización administrativa	300.000	3.600.000
13	Depreciación correspondiente al mes	4.846.250	58.155.000
14	Previsión fraccionada de cuentas anuales	450.000	5.400.000
15	Amortización de los costos pre operativos	1.579.167	18.950.000
16	Otros		
	Total G.	59.744.417	738.168.500

Fuente: Planilla para determinar el costo fijo propuesto en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.

6.5 Costo de Personal

El cuadro de personal de la empresa ALIANZA S.R.L. esta conformado por 12 personales permanentes incluyendo el gerente y 9 personales temporales, contratados por jornal de trabajo.

Cuadro N° 42: Planilla de personal y remuneración por cargos.

Cargos por Área de Gestión	Cargos	Remuneraciones G.			Tipo de costo	
		Salarios	Comisiones	Jornales	CV	CF
Dirección	Gerente	5.000.000				5.000.000
Administrativas	Jefe Administrativo	4.000.000				4.000.000
	Encargado de Compras	4.000.000				4.000.000
	Jefe de Personal	3.000.000				3.000.000
	Contador	1.000.000				1.000.000
Operaciones	Encargado de Producción y Operaciones	3.000.000	2% de la venta de la producción			3.000.000
	Encargado Prod. Tomate		3% de la venta de la producción	1.100.000	1.100.000	
	Encargado Prod. Lechuga		3% de la venta de la producción	1.100.000	1.100.000	
	Encargado Logístico	3.500.000				3.500.000
	Ayudantes de Campo (x 2)			3.300.000	3.300.000	
	Ayudantes de Depósitos (x 4)			6.600.000	6.600.000	
Comercial	Jefe Comercial	4.000.000	1% de las ventas			4.000.000
	Vendedores (x 2)	4.000.000	3% de sus ventas			4.000.000
	Servicios al Cliente	2.100.000				2.100.000
	Encargado de Entregas	2.500.000				2.500.000
	Ayudante de Entregas	2.100.000				2.100.000
Total G.					12.100.000	38.200.000

Fuente: Planilla de personal y remuneración propuesta en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.

6.6 Estado de Resultado

La empresa ALIANZA genera una facturación mensual promedio de G. 388.556.200 y se ha estimado que los costos totales están formados por los costos variables (costos de producción y costos de comercialización) y costos fijos.

A continuación se presenta los resultados operativos de un mes y la correspondiente al del 1º año de operación.

Cuadro N° 43: Resultados operativos mensual y anual.

Nº	Indicadores	Mensual Valores G.	Anual Valores G.	% s/ventas
1	INGRESOS			
1.1	Ventas	388.556.190	4.662.674.280	100
2	EGRESOS (2.1 + 2.2)	336.628.264	4.039.539.171	87%
2.1	Costos variables (2.1.1 + 2.1.2 + 2.1.3)	276.883.848	3.322.606.171	71%
2.1.1	Costo de la mercadería vendida	252.381.600	3.028.579.200	65%
2.1.2	Costo de distribución	8.960.000	107.520.000	2%
2.1.3	Costo de comercialización	15.542.248	186.506.971	4%
2.2	Costos fijos	59.744.417	716.933.000	15%
3	MARGEN (1.1 - - 2.1)	111.672.342	1.340.068.109	29%
4	UTILIDAD BRUTA (1.1 - 2)	51.927.926	623.135.109	13%
5	IMPUESTOS (10% de 4) ⁸	5.192.793	62.313.511	1%
6	UTILIDAD LIQUIDA (4 -5)	46.735.133	560.821.598	12%

Fuente: Planilla de estimación de resultados mensual y anual propuesta en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.

6.7 Indicadores de Viabilidad

6.7.1 Utilidad líquida

Cuadro N° 44: Estimación del porcentaje de Utilidad Líquida Mensual.

Indicador	Fórmula	Utilidad del mes x 100 / Ventas del mes
Utilidad (%)	$\frac{G. 46.735.133}{G. 388.556.190} \times 100\% = 12,02\%$	

Fuente: Cálculo determinado para el proyecto.

6.7.2 Rentabilidad

Cuadro N° 45: Estimación del porcentaje de Rentabilidad Mensual.

Indicador	Fórmula	Utilidad x 100 / Inversión Inicial
Rentabilidad (%)	$\frac{G. 46.735.133}{G. 898.590.000} \times 100\% = 5,2\%$	

Fuente: Cálculo determinado para el proyecto.

⁸ Los impuestos contemplan el IVA y IRACIS.

6.7.3 Punto de Equilibrio

Cuadro N° 46: Cálculo del Punto de Equilibrio Mensual.

Indicador	Fórmula	Costos Fijos / (Margen de Contribución / Ventas)
Punto de Equilibrio		$\frac{G. 59.744.417}{(G. 111.672.342 / G. 388.556.190)} = G. 207.878.974$

Fuente: Cálculo determinado para el proyecto.

6.7. Tiempo de Retorno de la Inversión

Cuadro N° 47: Determinación de Tiempo de Retorno de la Inversión en meses.

Indicador	Fórmula	Inversión inicial / Utilidad (G.) del mes
Tiempo de retorno de la Inversión		$\frac{G. 898.590.000}{G. 46.735.133 / mes} = 19,23 \text{ meses}$

Fuente: Cálculo determinado para el proyecto.



6.8 Evaluación de la Inversión

Cuadro Nº 48: Flujo de Caja de la empresa ALIANZA S.R.L.

Descripción		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Ingresos							
Incremento porcentual de ventas				10%	10%	10%	10%
(+)	Ventas	0	4.662.674.280	5.128.941.708	5.641.835.879	6.206.019.467	6.826.621.413
Flujo de Egresos							
(-)	Inversiones	898.590.000					
(-)	Costos variables		3.322.606.171	3.641.548.613	4.005.703.474	4.406.273.821	4.846.901.203
(-)	Costos fijos		716.933.000	711.783.000	711.783.000	711.783.000	711.783.000
(=)	f Flujo Efectivo Neto	-898.590.000	623.135.109	775.610.095	924.349.405	1.087.962.645	1.267.937.210
	$i = 18\%$	f_0	f_1	f_2	f_3	f_4	f_5
		$\frac{fn}{(1+i)^n}$	$\frac{f_1}{(1+0,18)^{n1}}$	$\frac{f_2}{(1+0,18)^{n2}}$	$\frac{f_3}{(1+0,18)^{n3}}$	$\frac{f_4}{(1+0,18)^{n4}}$	$\frac{f_5}{(1+0,18)^{n5}}$
		$(898.590.000)$	$623.135.109$	$775.610.095$	$924.349.405$	$1.087.962.645$	$1.267.937.210$
		1	1,18	1,39	1,64	1,94	2,29
	VAN	-898.590.000	528.080.601	557.191.160	562.598.542	561.384.234	554.410.673
	VAN (fórmula) ⁹	1.864.495.349					
	TIR (fórmula) ¹⁰	81%					

Fuente: Planilla de evaluación de la inversión propuesta en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, INCUNA – 2015.

⁹ Determinado por función de fórmula VAN en planilla excel.

¹⁰ Determinado por función de fórmula TIR en planilla excel.

6.8.1 VAN – Valor Actual Neto

Con un horizonte de Proyecto de 5 años, aplicando una tasa de interés del 18%, el Valor Actualizado Neto (VAN), para la empresa ALIANZA S.R.L. es de G. 1.864.495.349, representando un resultado muy favorable para la viabilidad económica y financiera de la inversión.

6.8.2 TIR – Tasa Interna de Retorno

El flujo de caja de la empresa ALIANZA S.R.L. para los 5 años, estima una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 81%, obteniendo de esta manera una tasa muy superior a la oferta del mercado financiero, lo que permite gestionar un crédito para financiar la inversión inicial, a una tasa razonable de mercado o captar fondos de inversionistas.

6.9 Conclusión del Plan de Negocio

El Plan de Negocio de la iniciativa de producción y comercialización de hortalizas, orientada a un segmento de mercado de “empresas gastronómicas” que operará en la zona de Gran Asunción, demuestra una viabilidad comercial basada en el estudio de mercado, así como una viabilidad técnica y económica.

La empresa ALIANZA S.R.L., espera atender una necesidad básica de un mercado consumidor que demanda productos de calidad en forma frecuente y esperan un servicio eficiente de entregas. La propuesta reúne todos los beneficios que los clientes necesitan para resolver varios de los problemas que rodean al abastecimiento regular, seguro y confiable de alimentos perecederos.

Con la producción especializada de dos rubros de alta demanda durante todo el año, se pretende alcanzar mejores resultados en la comercialización. Una producción programada y la aplicación de técnicas y tecnologías de producción de alto rendimiento, permitirá alcanzar rápidamente el autoabastecimiento para atender la demanda comercial de la empresa.

La relación productiva y comercial entre la empresa y los productores organizados de hortalizas, permitirá atender la necesidad de una amplia variedad de productos hortícolas demandados por los clientes, que se pueden producir en el país durante gran parte del año. Al reducir la cadena comercial entre el productor y el cliente final, se generará mejores márgenes, que beneficiará tanto a productores como clientes.

El potencial productivo y las alianzas con pequeños productores organizado, asegurará una oferta competitiva y cubrirá gradualmente la demanda de los clientes.

Los productos hortícolas de alta demanda y bajo nivel productivo en el país como cebolla, papas y pimientos, serán proveídos inicialmente por comerciantes mayoristas.

La alta competitividad del mercado en este rubro y la variación de precio de los productos en determinadas épocas del año, podría afectar los resultados proyectados en el Plan de Negocio.

Para poner en marcha la empresa, se creará una Sociedad de Responsabilidad Limitada y se realizarán las gestiones legales para obtener las licencias y permisos requeridos para operar con formalidad.

El personal de campo, estará bajo la dirección de un encargado idóneo en producción hortícola; cada sector productivo estará a cargo de un encargado y para apoyar las actividades claves se contratarán personal jornalero. Trabajarán por metas productivas, que de alcanzar o superar, obtendrán una bonificación.

Las actividades logísticas y comerciales operarán desde un local equipado para recibir, manipular y almacenar los diferentes productos hortícolas; la distribución se realizará en vehículos cerrados

y refrigerados.

El capital operativo para mover la empresa es relativamente alta, requerirá inicialmente una financiación justa de corto plazo. Las cobranzas deberán implementar una gestión efectiva para recuperar el capital operativo y mantener un flujo de efectivo financieramente saludable.

Los resultados mensuales, se destinarán prioritariamente en cubrir los compromisos financieros, reinvertir en la empresa para mejorar las operaciones y formar un capital operativo que permita trabajar con tranquilidad y bajar los costos financieros.

Tanto los resultados operativos mensuales y la evaluación de la inversión muestran un alentador resultado, que permitirá recuperar la inversión a partir del 2º año.

Referencias Bibliográficas

BOVEDA V., Juan Angel, “Diseñando mi propia empresa”, Centro de Atención a la Pequeña y Mediana Empresa – CAPYME – Asunción, 2001.

Como administrar una pequeña empresa: manual metodológico.
[Belo Horizonte]: Sebrae MG, [19--].

Como elaborar um plano de negocio / Organizado por Flávio Lúcio Brito; colaboradores Haroldo Mota de Almeida, Luiz Antônio Nolasco dos Santos, Mauro de Souza Henriques. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

DOLABELLA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.
312 p., il.

JICA –INCUNA, Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, Universidad Nacional de Asunción, San Lorenzo, febrero 2015.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección de Comercialización / Servicio de Información de Mercados Agropecuarios (SIMA) / Boletín de información.

Ministerio de Hacienda, Subsecretaría de Estado de Tributación (SET), Ley 125/91 Que establece el Nuevo Régimen Tributario.

Ministerio de Industria y Comercio / Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas - SUACE - “Detalle de costos de registro de empresas”.

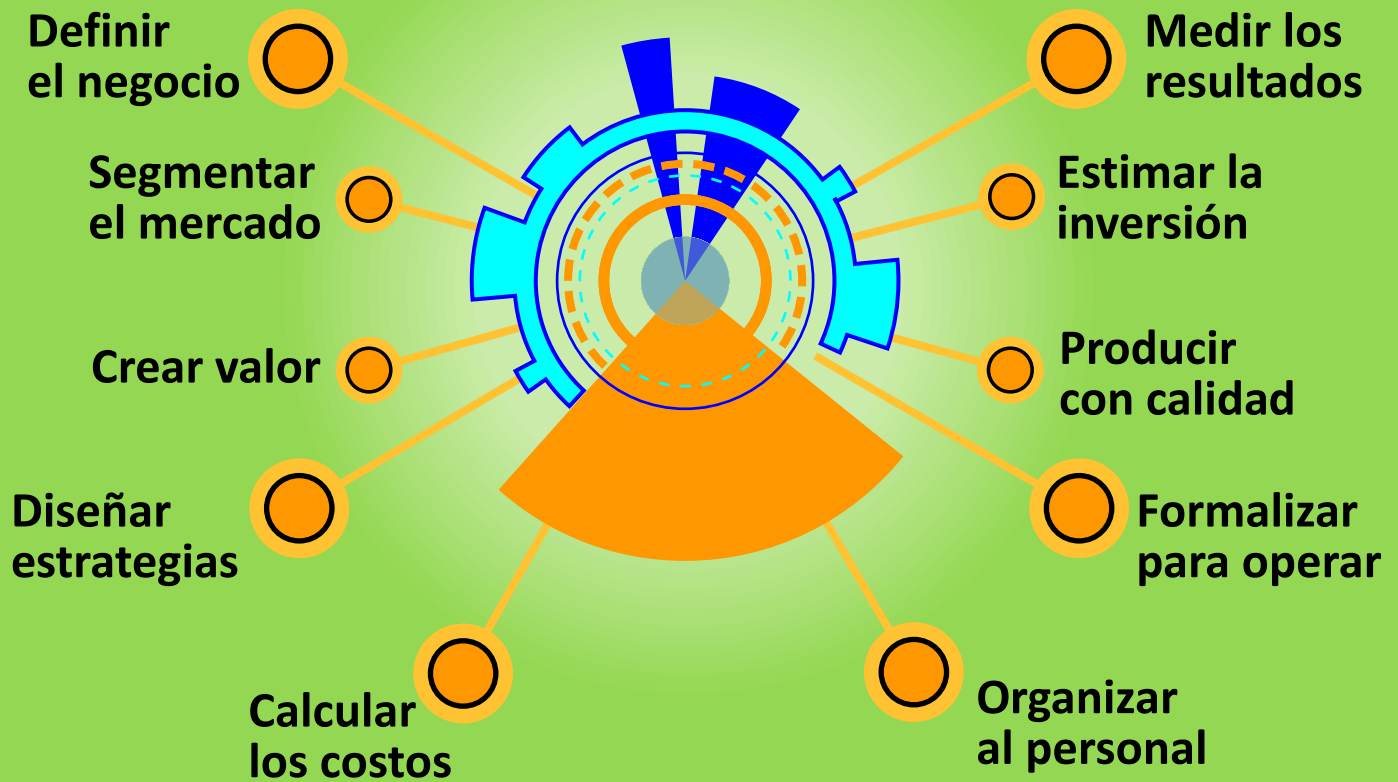
Plano de negocio. 2. Plano de marketing. 3. Plano operacional. 4. Plano financeiro. I. Brito, Flávio Lúcio. II Almeida, Haroldo Mota de. III. Santos, Luiz Antônio Nolasco dos. IV. Henriques, Mauro de Souza. V. SEBRAE/MG. VI. Título.

Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas SENAVE , “Reglamento para el registro y medios de transportes terrestre de frutas y hortalizas in natura” / Resolución Nº 551.

Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas SENAVE, “Inspección para importación de productos vegetales” Código: PRO-OIS-100 / Vigente desde: 16/10/2017.

SEYMOUR, John, El horticultor autosuficiente, guía práctica ilustrada para la vida en el campo. Impreso en España, traducido en la versión castellana por Diorki traductores, ISBN: 84-7031-244-8.

PLAN DE NEGOCIO



**INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN**
Dirección General de Extensión Universitaria del Rectorado de la UNA

📍 Centro de Convenciones del Rectorado de la UNA
Escuela Agrícola Mcal. López e/ Gral. Patricio Escobar y Cecilio Báez
Campus de la Universidad Nacional de Asunción
☎ (+595) 21 585-540 al 42, Int. 1054
✉ info@incuna.una.py
🌐 www.incuna.una.py
📘 INCUNA
San Lorenzo, Paraguay