

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION
AGRICOLA
IICA**

**TALLER
ADMINISTRACION DE FINCAS
PLAN DE AGRONEGOCIOS**

Material de apoyo a las exposiciones

**Elaborado por:
Ing. Maritza del Socorro Fuentes Dolmus
Msc. Ulises Alejandro Jirón Cajina**

Mayo, 2005

Modulo 1

Marco Conceptual del Plan de Agro negocios Empresa Vrs. Finca Competitiva

Introducción

En la administración y dirección de empresas agropecuarias, el profesional agropecuario encuentra uno de los campos más propicios para desarrollar sus técnicas y aplicar los conocimientos que tanto el estudio como la experiencia le han permitido adquirir.

Haciendo un poco de historia, en nuestro, las explotaciones se han establecido sin planeación propiamente dicha. La falta de competencia y lo raquítico del mercado, hacen que las explotaciones se iniciaran como negocios familiares, con capitales reducidos y limitando su crecimiento a la producción de sobre vivencia. Afortunadamente esto tiende que cambiar paulatinamente, ya que la evolución propia del país y el aumento de necesidades han hecho que poco a poco los productores agropecuarios vayan adaptando nuevas técnicas y procedimientos de superación en sus servicios y productos; para obtener alas máximas utilidades mediante el correcto y mejor empleo de sus recursos materiales, humanos y técnicos.

La administración agropecuaria, cobra actualmente importancia preponderante, su práctica es la que ha venido a separar a las empresas progresivas de las anticuadas , las cuales tienden a desaparecer por no contar con elementos necesarios para enfrentar los nuevos retos de la globalización

En este contexto, las notas que recibes a continuación recogen elementos teóricos y herramientas prácticas (documento anexo) para conducir, en tu quehacer cotidiano, a los propietarios y administradores de fincas, a que traten su negocio desde el punto de vista empresarial, sean estas grandes o pequeñas fincas, las cuales constituyen una empresa y deben ser tratadas como tal.

EL CONCEPTO DE EMPRESA Y SU IMPORTANCIA

- Empresa: Organización que tiene objetivos, metas y restricciones
- Se aplica usualmente en el medio urbano
- En la agricultura se usa la denominación de fincas, pero también son empresas aunque la mayoría son informales.
- Para poder abordar el tema de la administración de fincas se necesita reconocer que en la agricultura tenemos empresa.

LAS MOTIVACIONES DE LA EMPRESA

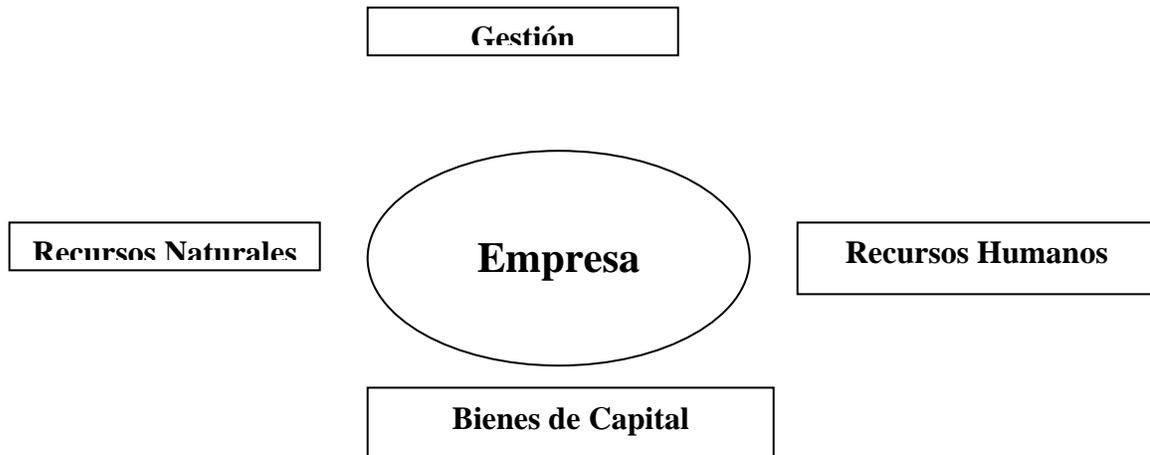
- Tener una visión sobre un mercado destino
- Ser un medio para ganar dinero.
- Permiten organizarse en función de objetivos
- Son la forma de asignar recursos

LAS DECISIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

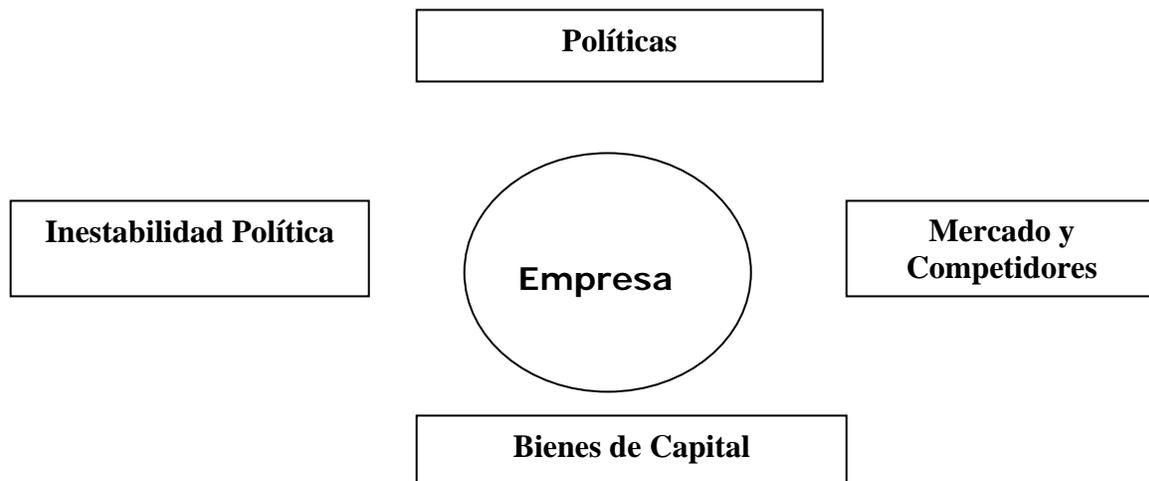
- Qué mercado confronto?
- Qué producto o servicio voy a generar?

- Qué recursos debo asignar?
- Cuánta gente debo contratar?
- Con qué tecnología cuento?
- En qué monto me voy a endeudar?

Los factores internos de competitividad



Los factores exógenos (externos) de competitividad



La Administración de Fincas

Las definiciones que podrían señalarse de la administración permite que ésta sea aplicable a cualquier área del trabajo. En esta unidad hacemos referencia al estudio de la ciencia administrativa en el sector agrícola y ganadero, es decir a la administración agropecuaria.

Definición de la administración

“Es un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para un propósito dado” Brech.

“Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” A. Reyes Ponce.

Administrar es el acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes y servicios. “Combinar” es la palabra clave de esta definición. La forma y el momento en que se combinan estos elementos constituyen una parte importante de la administración.

Como administrador, cualquier profesional que se dedique a ello ejercerá funciones que requieren una capacidad administrativa especial. En colaboración con otras personas que trabajan en la administración debe definir objetivos, hacer planes para el futuro de la empresa, organizar y dirigir el trabajo de los demás, supervisar las tareas generales y establecer medios de control para verificar los resultados obtenidos.

En este sentido, establecemos una definición directa para la administración de fincas agropecuarias que cumpla con las funciones antes señaladas;

La Administración de fincas agropecuarias es el proceso de planeación y organización que lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar, en forma eficiente, las actividades de explotación de una finca con una finalidad específica

Funciones de la administración de fincas

Las funciones de la administración rural consisten en ver que las actividades de una empresa produzcan los resultados que se fijaron en la planeación.

Una manera de definir las funciones de la administración de fincas consiste en ver lo que ésta realiza. Cuando se determinan las funciones administrativas, la responsabilidad administrativa total se divide en varios rubros. Algunos especialistas no se ponen de acuerdo con respecto al número y estructura de estas sub divisiones. Sin embargo, cabe señalar que las sub divisiones deben ser unidades lógicas y abarcar todo el sector de responsabilidad.

En consecuencia, estas funciones son:

Funciones de la administración de fincas

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Planeación: Función inicial en toda técnica administrativa que consiste en pensar, juzgar y decidir sobre las demás funciones de la administración.

Puede describirse como el proceso reflexivo durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la empresa.

Es necesario señalar que esta función es la preparación para el trabajo y no la ejecución de éste. Cuanto mejor sea la planeación mejor serán las acciones subsecuentes.

Función de Planeación:

- **Programas:** Determina los factores de tiempo y costo. Planes que señalan el criterio y modo de actuar.
- **Procedimientos:** Planes que señalan el modo de actuar
- **Políticas:** normas o reglas generales
- **Decisión:** escoger la mejor de las alternativas
- **Objetivos:** fines que se persiguen
- **Previsión:** pronosticar la manera de actuar

Planeación es lo Que se va hacer

○Ejemplo: Explotación porcina

- **Objetivo general o principal:** Vender lechones al destete.
- **Objetivo específico:** Analizar las condiciones de higiene de 20 cerdas en parición durante todo el año.

Función de Organización

¿Como se va hacer?

“Representa y abarca la estructura empresarial de una finca”

La organización implica agrupar las actividades de la finca y la de sus trabajadores, para lograr una estructura óptima de todos los recursos. Esta segunda función administrativa permite el equilibrio al establecer una relación entre el trabajo y el personal que debe ejecutarlo.

La organización de la empresa agropecuaria es la reunión equilibrada de todos los recursos, y debe ser adaptada al tipo de empleados que se requieren para su manejo correcto.

Una vez terminada la planeación deben unirse los recursos para desarrollar los planes trazados.

- **División del Trabajo:** estructurar organigramas funcionales.
- **Delegación de Autoridad:** jerarquizar autoridad en los distintos niveles.
- **Definir Responsabilidad:** establecer atribuciones y obligaciones.

- **Coordinación:** ordenar al máximo los elementos técnicos, materiales y humanos

División del Trabajo

La división del trabajo es necesaria en la empresa agropecuaria. El propósito fundamental de esta actividad es facilitar el establecimiento de la organización y la adecuada integración de todos los recursos, lo cual permite tener una visión global de los elementos con que se cuenta.

Delegación de Autoridad

Esta actividad administrativa es una de las más difíciles de llevar a cabo; la experiencia de muchos administradores y encargados de fincas así lo demuestran. No obstante su grado de dificultad debe ponerse en especial énfasis la jerarquización de autoridad en los distintos niveles de producción, sobre todo en el caso de empresas agrícolas y ganaderas ya que muchas son de carácter familiar y por lo general los vínculos fácilmente llegan a alterar o modificar los niveles de autoridad. Esto se puede evitar o al menos disminuir si se establece y respeta una adecuada división laboral, especificando las obligaciones y derechos de todos los que colaboran con la empresa.

Delegación la responsabilidad

Esta actividad o sub función de la organización está estrechamente relacionada con la delegación de autoridad; ambas establecen la conducta de responsabilidad directa del propietario, administrador y empleados, y las líneas de jerarquía que deben ser asumidas por quienes van a dirigir la empresa.

La responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas, poniendo en ella su mejor esfuerzo y entusiasmo.

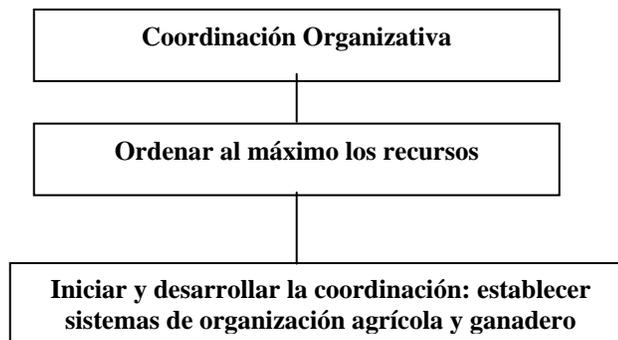
Es necesario que dentro de la estructura organizacional se le asignen a cada empleado sus atribuciones y obligaciones, e indicarle de manera clara lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo específico.

Como en cualquier tipo de empresa, en lo agrícola y ganadero la responsabilidad suele ser continua, ya que los ciclos productivos, vegetal o animal, requieren de especial cuidado desde el inicio hasta el término de la producción, por lo que la negligencia, retardo o descuido puede provocar pérdidas.

Coordinación:

En la administración agropecuaria la actividad coordinadora es indispensable en la organización, ya que promueve que los individuos que forman la empresa alcancen el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines de la empresa.

El papel de la coordinación organizativa consiste en el "ordenamiento" de todos y cada uno de los recursos humanos y materiales, agrupar las actividades, crear un orden estructural y jerarquizar dichos recursos en su orden de importancia.



Función de Integración

Una vez que se ha programado lo que se pretende realizar y se van agrupando las actividades, se procede a desarrollar la tercera función administrativa, la cual consiste en "reunir las partes de una actividad para dar existencia al todo". Esta función indica un movimiento de unión, es decir, lograr el "todo" en la empresa agropecuaria.

¿Quién lo va hacer?

No es posible llevar a cabo una buena administración si la empresa no se encuentra debidamente organizada. La integración en administración, es sinónimo de acción. De reunir a las personas para edificar una explotación desde el punto de vista material, y alcanzar las metas diseñadas en la planeación, aprovechar los cuadros organizativos y preparar la acción directriz del administrador.

En toda empresa se distinguen dos tipos de integración:

- a) integración material: referida a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales.
- b) Humanos: Relativa a la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este de carácter operativo, ejecutivo o técnico.
 - Reunir los esfuerzos para alcanzar la eficiencia
 - Orientar inquietudes a favor del desarrollo empresarial
 - Seleccionar personal y recursos apropiados
 - Articulación del "todo"

Función de Dirección

En esta función se manifiesta el arte de la administración, siendo la síntesis de todo el proceso. Planeación, organización e integración son los instrumentos esenciales para llevar a cabo la dirección empresarial.

La dirección es la función que se dedica a la ejecución diaria de las actividades. La administración en una finca agropecuaria es un desafío al esfuerzo humano, es el reto administrativo de saber convencer para trabajar mejor.

En administración agropecuaria, la dirección es la actividad en la cual una persona actúa de manera directa sobre los trabajadores para que laboren juntos voluntariamente.

Dirección es *Convencer para dirigir*.

La función de dirección se puede resumir en los cinco elementos siguientes:

- **Guiar:** Conducir al elemento humano hacia la eficiencia productiva.
- **Supervisar:** Encaminar a los empleados al espíritu de cooperación.
- **Motivar:** Inspirar confianza en el trabajo.
- **Alentar:** Estimular el trabajo individual y colectivo.
- **Coordinar:** Conectar diversas actividades, recursos y personal adecuado.

Función de Control

El control consiste en analizar los resultados alcanzados para comprobar que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista. Es la actividad que analiza el desarrollo de las funciones que estructuran el proceso administrativo.

El control tiene por objeto señalar las fallas y errores con el fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Para que sea eficaz requiere ser oportuna y contar con medidas de precaución. Se aplica a todos los elementos de la empresa (persona, animales, equipo, materiales, etc.), y se puede aplicar también.

El control consiste en comprobar los resultados alcanzados, y representa una evaluación del desempeño de las actividades correctivas acorde con las condiciones de la finca.

Controlar es corregir y medir los resultados y se puede resumir en los siguientes aspectos:

- **Comprobar:** Verificar que los planes se llevan a cabo.
- **Determinar:** Justificar las acciones que hayan sido autorizadas.
- **Valorar:** Afrontar tendencias y posibles resultados.
- **Corregir:** Discutir los resultados logrados y los que estaban previstos.
- **Evitar:** Indicar las desviaciones de planes y sugerencias para corregirlos

Plan de Agro negocios El plan de agro negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

El plan de agro negocios se puede describir, en forma general de la siguiente manera:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad de la mercadotecnia, técnica y económica del proyecto

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Los objetivos. Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En las pymes, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Antes de empezar. Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar una computadora que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo.

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

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

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

Modulo 2:

ELEMENTOS TECNICOS DEL PLAN DE AGRONEGOCIOS

El comportamiento del Mercado

Mercadotecnia: La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ésta ofrece, así como de la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal que permita crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

Objetivos de la mercadotecnia

Dentro de los objetivos del área de mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento De mercado que se piensa

atacar (nivel local, departamento, nación, de exportación regional, mundial, otros), así como el tiempo en el cual se piensan lograr los objetivos.

- Es lo que sea lograr con el producto o servicio en términos de venta, distribución y posicionamiento en el mercado.
- Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado que se piensa atacar (local, nacional o internacional).

Investigación de mercado

- Las decisiones que se tomen en el área de mercadotecnia y en otras áreas de la empresa (finca), deben buscar la satisfacción del cliente, para esto es necesario conocer sus necesidades y como pueden satisfacerse.
- La investigación de mercado es una herramienta valiosa en la obtención de esta información

Tamaño de mercado

El siguiente paso del plan de negocios es buscar, de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles puede tener la empresa (finca), dónde están y quiénes son; para esto se requiere obtener algunos detalles de los futuros clientes; edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etc. Es decir se debe establecer el segmento de mercado dónde operará la empresa (finca)

Consumo aparente

Una vez que se ha identificado el segmento de mercado, se debe tratar de establecer el consumo aparente que dicho segmento representa identificando el número de clientes potenciales así como el consumo que se estima hagan del producto o servicio que la empresa (finca) ofrece, con base a sus hábitos de consumo. Ejemplo: Consumo aparente

- El número de clientes potenciales es de 25,300 personas.
- El consumo unitario aparente (por cliente) es de:
 - 250 gramos de carne de cerdo una vez por semana.
 - 500 gramos de carne de cerda dos veces por semana.
 - 13,000 personas lo consumirán una vez por semana.
 - 12,300 personas lo consumirán dos veces por semana.

Demanda potencial

Si se cuenta con un cálculo aparente (actual), es fácil determinar el consumo potencial del producto o servicio de la finca, simplemente proyectando el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazo.

Ejemplo:

Con base a las investigaciones llevadas a cabo en relación con el incremento de la población en la zona de Managua según INEC, se establecerá en el:

Corto plazo: Para que la empresa (finca) sea rentable, se tiene que cubrir el 60% del mercado potencial; es decir, tener una producción total mensual de raciones

Mediano plazo: Se espera un crecimiento del mercado del 20%; es decir, se espera vender raciones mensuales al comenzar a distribuirlo en supermercados.

Largo plazo: Se espera un crecimiento del 40%, es decir, se esperan de ventas de raciones mensuales al comenzar a introducir el producto en otros departamentos del país.

Participación de la competencia en el mercado

La participación de la competencia en el mercado que se pretende atacar tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa (finca) para determinar sus actividades de mercadotecnia: Desarrollar entradas del nuevo producto en el mercado, ofrecer innovaciones periódicas, desarrollar nuevos productos.

Así la mercadotecnia se enfocaría en alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado
- Ofrecer innovaciones periódicas, como nuevos sabores, colores o prestaciones
- Desarrollar nuevos productos
- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a través de campañas periódicas de promoción y publicidad

Para conocer esta participación, es recomendable que la empresa (finca) identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar el mercado, ya que con esta información podrán determinarse con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

Estudio de mercado

Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos

Objetivo del estudio del mercado

- Conocer en forma directa al cliente (opinión sobre el producto, precio que esta dispuesto a pagar, etc)
- Deberá definirse el producto o servicio que se planea ofrecer, de acuerdo con el punto de vista del consumidor potencial.
- Deberá determinarse la información que desea obtener a través del estudio del mercado, la cual permitirá tomar decisiones con respecto al precio, presentación y distribución del producto. Asimismo, se puede investigar la frecuencia del consumo del producto.

Encuesta tipo

La encuesta de mercado que se pretende aplicar, debe ser cuidadosamente planeada. Es muy importante que los datos que se quieren conocer, respecto al mercado potencial de la empresa, sean traducidos a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y realmente arrojen la información que se busca.

Aplicación de encuesta

No basta con diseñar el instrumento (encuesta) adecuado, sino que también resulta necesario aplicarlo en la forma correcta para asegurar que la información que se obtendrá sea válida para los fines perseguidos. Por esto se necesita determinar cómo, dónde y cuándo se va a aplicar, además de quién lo aplicará.

Es recomendable evaluar si la encuesta está bien diseñada. Esto puede lograrse probando la encuesta mediante su aplicación a dos o tres personas, ya que así podrán detectarse preguntas mal redactadas, confusas y, al interpretar los datos de las mismas, se podrá evaluar si la información que se puede obtener es relevante.

Resultados obtenidos

Una vez aplicada la encuesta y obtenida la información requerida, hay que tabularla y referirla a la población total de clientes potenciales, para lograr obtener conclusiones válidas y confiables respecto a la factibilidad de mercado del producto o servicio de la finca, así como la información concerniente a las preferencias del posible consumidor.

Conclusiones del estudio realizado

La conclusión del estudio de mercado es la Interpretación de los datos obtenidos, proyectada a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa (finca), para obtener una imagen, lo más clara posible, de las ventas que la empresa (finca) logrará.

Fijación y políticas de precio

El comprador entrega algo de valor económico al vendedor, a cambio de los bienes y servicios que se le ofrecen. La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye el precio.

La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidarse a que tipo de mercado está enfocado el producto, debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones, una mala fijación de precios es la responsable de una escasa demanda de un producto.

Básicamente, las políticas de precios de una empresa, en este caso una finca, determinan la manera en que se comportará ésta en cuanto a precio de introducción en el mercado, descuentos pro compra en volumen, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, etc.

Una empresa (finca) puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción, entrar a un precio bajo en comparación con la competencia o bien, no buscar a través del precio una diferenciación del producto, y por tanto, entrar con un precio similar al de la competencia. Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, debiéndose cubrir, en todos los casos, los costos en los que incurre la empresa, sin olvidar los márgenes de ganancia.

Plan de introducción al mercado

El plan de introducción al mercado es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la finca como empresa para garantizar una entrada exitosa al mercado.

Es necesario especificar en el plan de introducción:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de la comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción al efectuar la compra del mismo

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un proceso bien estructurado, a fin de que a través de ellas se logre un buen impacto en el mercado y un uso eficiente de los recursos de la empresa.

Riesgos y oportunidades de mercado

Toda nueva empresa que entra en el mercado de elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en que está incursionando posee, el cual debe tomar en consideración:

- Eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegará a presentar contingencia.
- medio ambiente
- acciones de la competencia.
- disposiciones gubernamentales
- Tendencias sociales, económicas y culturales

Modulo 2:

ELEMENTOS DEL AREA DE PRODUCCION

Producción: Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físico y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Bienes o servicios.

Producto: Es el resultado final del proceso de producción, el cual puede ser un bien o un servicio; que representa un satisfactor para el consumidor.

Es indispensable establecer los objetivos que se pretenden alcanzar en el área de producción, esto con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la finca como empresa.

Los objetivos del área de producción, al igual que el de las otras áreas deben ser cuantificables y medibles, e ir en relación con los recursos disponibles de la finca.

Ejemplo

Objetivo a corto plazo: Producir y vender carne de cerdo en canal caliente demandado en los supermercados del departamento de Managua. La cantidad esperada a vender, y por tanto a producir, en el corto plazo es de....raciones por mes.

Objetivo a mediano plazo: Se espera un incremento en los niveles de producción deraciones al mes

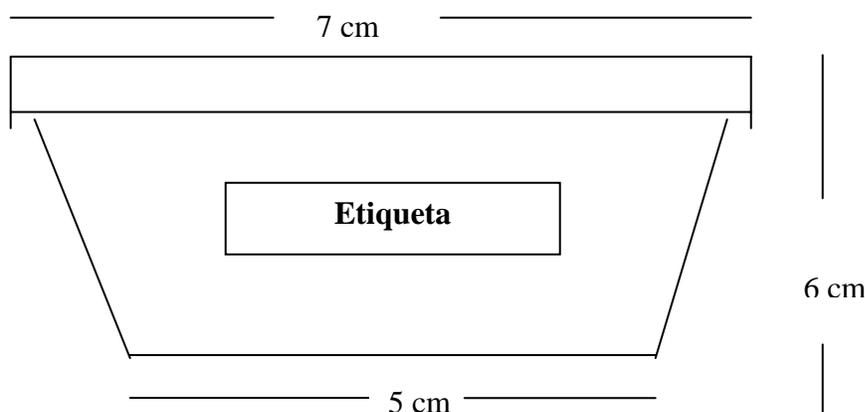
Objetivo a largo plazo: Se espera un nivel de producción de ...raciones mensuales.

Especificaciones del producto: El diseño de un producto debe cumplir con varias características, entre otras:

- Simplicidad y practicidad (facilidad de uso)
- Confiabilidad (que no falle)
- Calidad (bien hecho, durable, etc)

Asimismo, en el diseño debe especificarse en qué consiste el producto o servicio, a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

Un ejemplo de ello pudiera ser el siguiente:



Descripción del proceso de producción

Nuestro producto es un postre a base de leche de vaca descremada (47 ml), canela (0.35 gr), agua (95 ml), azúcar (10 gr). Se va a envasar en recipiente cilíndrico, transparente, de distintos materiales, adecuado para el uso de microondas, con capacidad de 150 gr y una etiqueta con información completa del producto (empresa fabricante, información nutricional, etc). El postre de leche se va a sellar con una tapa de polietileno. Su consistencia es semi gelatinosa y su textura es blanda. La vida de almacenamiento, dado el componente de azúcar, será de cinco días a una temperatura de refrigeración de 4-5 C°.

Independientemente del bien que se va a producir, es necesario conocer el proceso de producción o prestación de servicios y/o prestación de servicios de la finca.

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para fabricar un producto o prestar un servicio. En él se conjugan la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesarios para realizar el proceso.

El proceso de producción debe quedar establecido en forma clara de manera que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios. Debe considerarse también que este proceso tendrá que evitar cualquier daño probable al medio o a la sociedad en general.

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe.

- a) determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
- b) Organizar las actividades de manera secuencial.
- c) Establecer los tiempos requeridos para lleva a cabo cada actividad.

Ejemplo

La producción mensual de la empresa será de ..., debido a que la empresa, debido a que la empresa funcionará 6 días a la semana. La producción diaria será de...porciones individuales.

- ***Para una producción diaria de ...libras:***
- ***Selección del ganado porcino en pie de acuerdo a características fenotípicas y genotípicas previamente establecidas (40 min)***
- ***Traslado del ganado porcino (1/2 hr)***
- ***Destace del ganado porcino (4 hr)***
- ***Selección de cortes (1 hr)***
- ***Pesaje de cortes (1 hr)***
- ***Empaque y etiquetado (2 hr)***

Características de la Tecnología

Es importante determinar el tipo de tecnología disponible para elaborar el producto. Es necesario especificarla porque a través de ello es posible:

- Asegurar el nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y a la zona.
- Conocer alternativas posibles a considerar

Cuando se escoge la tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos tales como:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, etc).
- Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla al proceso de producción (capacitación, instalación, equipos, etc)
- Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente es buscar las formas de registro y protección legal)

Ejemplo

La tecnología que requerimos es sencilla en cuanto a la producción del postre de leche. En los casos de conservación y envasado no requerimos de tecnología muy avanzada, sin embargo acudiremos a asesoría profesional, específicamente con expertos de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Para la producción del postre se emplea una cocina con cuatro quemadores, ollas de aluminio inoxidable (ollas de presión, cucharas, recipientes graduados para medir volúmenes y una báscula. El etiquetado es manual.

Equipos e Instalaciones

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la finca. Para esto se requiere:

- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Enlistar todo el equipo y herramientas requeridas para cada actividad.
- Calcular la materia requerida en el proceso.
- Determinar el espacio necesario para realizar cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento espacial

Además es necesario contemplar un plan de mantenimiento de equipos, a fin de garantizar el adecuado funcionamiento del mismo.

Ejemplo

Equipo/Herramienta	Cantidad	Marca
Cocina industrial	1	Denort
Lavatrasto	1	Italmex
Refrigerador	1	Denort
Mesa	1	Nacional
Báscula	1	Onix
Olla de presión	5	Osteriser
cucharas	3	Tramontina
Recipientes plásticos	5	Nicaplast

Materia Prima

La materia prima se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para presta un servicio. Es conveniente que cuando se especifiquen las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuánto se requerirá de la misma por un volumen dado de producción con cierto periodo.

Ejemplo

Para el ejemplo de postre de leche, se optó por establecer la materia prima necesaria requerida por lote de producción de 300 porciones.

Materia prima	Cantidad/lote
Arroz	7.5 kg
Azúcar	300 gr
Canela	96 gr
Agua	28.5 lt
Leche Descremada de vaca	14.1 lt
Envase y tapa de plástico	300 unidades
Etiqueta	300 unidades
Por lote de producción se estimó	C\$ 250.40

Identificación de proveedores y cotizaciones

Esto facilitará el inicio de actividades productivas. Para ser más eficiente en la selección de proveedores, es indispensable establecer criterios, entre otros, se encuentran:

- a) Cumplimiento de fechas de entrega
- b) Calidad
- c) Precio
- d) Servicios que ofrece
- e) Créditos
- f) Localización del proveedor

Si sin identificados los proveedores, se facilitará el proceso de selección del tipo de materia prima que se desee utilizar en el proceso de producción del bien. Es recomendable identificar a varios proveedores, y llevar a cabo la evaluación de cada uno de ellos con base en los criterios establecidos anteriormente.

Asimismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores para no establecer un lazo de dependencia única con uno solo, ya que esto puede llegar a representar problemas en el área de producción si se tienen desacuerdos con el proveedor o si se presenta desabastecimiento de una materia prima en particular.

Compras

Para realizar una compra se debe tener una guía; las políticas de compra son importantes, sobre todo por los cambios continuos de precio y la escasez de los materiales.

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de lo que se va a comprar y el detectar cuándo se necesitará la materia prima. Asimismo, debe establecerse, cuando sea posible, si el proveedor o el comprador pagará el flete, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima, etc. Es conveniente saber si hay descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión.

Capacidad Instalada

La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una finca con base a los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a maquinaria, equipo e instalaciones físicas.

La determinación de la capacidad instalada de la empresa permitirá determinar tiempos de respuesta (entrega) al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo.

La capacidad instalada debe estar acorde con el mercado (mercado potencial y planes de ventas), así como con los recursos limitantes de la empresa (mano de obra, disponibilidad de materia prima, etc)

Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada total (potencial)
- Nivel de producción adecuado (requerido)

Es necesario considerar, para este punto, el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso.

Manejo de Registros Técnicos

Una gran cantidad de información se requiere para la planeación agropecuaria y presupuestos, para poder realizar un análisis integral de la finca. Gran parte de la información no se puede obtener de manera directa de los registros financieros de la finca, siendo necesarios otros registros que provean de datos técnicos y de costos tan necesarios en la formulación de un plan de agro negocios.

La mayor parte de las fincas podrían obtener un beneficio mayor al llevar y utilizar información obtenida de los registros, pero hay un límite. El costo de oportunidad de tiempo destinado para registrar información constituye un factor importante que se debe considerar. Los registros solo tendrán valor si se utilizan y además si emplean para incrementar la eficiencia de la finca.

Registros de Cosechas

Los registros de cosecha son principalmente de dos tipos; registros de inventarios y registros detallados del campo.

Inventario de cosechas o productos

Un inventario periódico realizado sobre una base mensual permite organizar y controlar las ventas y compras de productos, así como las necesidades de alimentos de ganado.

Es útil para el análisis posterior conocer que tipo de ganado consumió determinado tipo de alimento. Aunque se tengan que realizar algunas estimaciones, bastará tener conocimiento respecto a la producción y consumo para determinar el inventario periódico con una exactitud satisfactoria. Un inventario al final del año se tendrá listo para corregir los errores que pudieron haberse incorporado al año.

Registro de Campo Agrícola

Los registros de campo tienen varios usos importantes, incluyendo un análisis de empresa. Un objetivo de llevar estos registros es el de poder calcular la utilidad sobre la base de parcelas y por manzanas. Proporcionan información para identificar problemas, ajustando los niveles de insumo con base a las características de cada uno de los campos (parcelas, áreas).

Inventario de Ganado

Un inventario mensual de ganado proporciona una apropiada forma de registrar la cantidad de animales comprados, producidos, vendidos o transferidos y posibles muertes. También ahorra tiempo cuando se desea tomar un inventario de ganado con el fin de poder elaborar un balance general o un estado de resultado.

A los formatos propuestos se les puede agregar columnas sobre el peso de los animales u otros datos de interés.

Registro de Alimento por Ganado

Un análisis de actividades ganaderas o un análisis de rentabilidad requiere que se lleven registros de alimentos para ganado a fin de calcular la utilidad de la finca en ese rubro, las utilidades o beneficios por cada C\$ 100 de alimento dado al ganado, u otras medidas de eficiencia.

Cuando se compran grandes cantidades de alimento durante el año, a diferentes predios, el registro de valor de alimentos por mes elimina la necesidad de estimar el precio anual promedio al final del año cuando se desee calcular el valor total de todo el alimento proporcionado al ganado.

Registros de Nacimiento

Este registro es indispensable cuando se trata de fincas productoras de pie de cría y podrá ayudar al mejoramiento y análisis y mejoramiento de la calidad comercial de estos animales.

Además de la información propuesta en los cuadros, se podrá añadir el peso de la vaca, el peso del recién nacido al momento de separarlo de la madre, índice o promedio de peso de recién nacidos y otros. Esta información se podrá utilizar para seleccionar las vacas y escoger ganado de reemplazo con base a las mejores vacas.

Registros relacionados con maquinaria

Presentamos dos tipos de registros concernientes a maquinaria. El primero de ellos representa un registro de costos que permita efectuar los cálculos de costos de maquinaria para maquinas individuales y el segundo constituye un registro de reparaciones y mantenimiento programadas.

Las anotaciones se pueden hacer diaria o semanalmente para la maquinaria no movida por energía y que recibe poco uso durante el año. Para la maquinaria que recibe combustible y servicio o atención diaria existen formatos en los que se registra el consumo de combustible, aceite y además las reparaciones menores. Estas se llenan semanal o mensualmente.

La estructura presentada permite calcular el costo por hora de cada maquina, que a su vez sirve como información importante para los presupuestos y análisis a nivel de finca.

Registros de Mano de Obra

Los registros de nómina constituyen uno de los registros más importantes respecto a la mano de obra contratadas en las fincas. En vista de que estos registros son necesarios e importantes centraremos nuestra atención en un registro diseñado para mejorar el análisis integral de la finca.

La determinación de necesidades de mano de obra para efectos de presupuestos de la finca y la asignación de mano de obra para llevar a cabo el análisis de empresas

resultan ser dos problemas muy difíciles si no se tiene algún registro de mano de obra.

En el formato propuesto las horas de trabajo empleados en las actividades agrícolas y ganaderas se podrán registrar semanal o mensualmente para formar un registro permanente de utilización de mano de obra. La mano de obra real empleada en la operación de maquinaria se deberá registrar en las columnas destinadas para tal fin, así como las horas destinadas a reparación y mantenimiento. Este costo de mano de obra deberá asignarse a los costos de la maquinaria.

De igual manera se incluye un apartado para registrar la mano de obra por concepto de reparación de cercas, establos, instalaciones, etc, así como el tiempo destinado a la compra de productos y a la venta de materiales.

Aún cuando no se pueda aplicar directamente a una sola actividad, esta mano de obra se deberá asignar mediante prorrateo a fin de facilitar presupuestos y análisis.

Modulo 2: ELEMENTOS FINANCIEROS

Objetivos del área contable

El sistema contable de la finca es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la finca.

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, en este caso finca, saber cuál es la situación y buscar alternativas atractivas que permitan ahorrar costos y/o gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento.

En general, la contabilidad puede ayudar a conocer quién realiza cada actividad de la empresa, dónde la efectúa, que resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo, cuánto cuesta, etc.

El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica.

El área contable debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ésta y cualquier error se reflejará en la salud financiera.

FLUJO DE EFECTIVO

Costos y gastos

Costo: Toda cantidad de dinero que se debe erogar para pagar los que se requiere en la operación de la finca. (Ej: Pago de luz eléctrica)

Gastos: Desembolso que se realiza para obtener utilidades. Ej: Un anuncio de radio.

El cuadro siguiente muestra más ejemplos de costos variables y fijos:

<i>Costos variables</i>	<i>Costos fijos</i>
Materia prima	Renta
	Servicios públicos
	Publicidad

<i>Gastos variables</i>	<i>Gastos fijos</i>
Gastos de mantenimiento	Gastos de operación
	Gastos de organización
	Gastos administrativos
	Gastos de transporte
	Gastos de impuestos
	Gastos de depreciación

Estructura de un Flujo de Efectivo

Entradas: son todos los ingresos de dinero que la finca recibe. Ej: Venta de ganado de engorde, venta de productos derivados de animales.

Salidas: Son todos los egresos que la empresa realiza sean costos y gastos. Ej: Mano de obra contratada, renta de maquinaria, semillas, ganado de engorde

Estados financieros proyectados: Son los estados financieros actuales proyectados en un período futuro.

Estados de resultado: Implica que todos los ingresos y gastos asociados con la empresa (finca) deben identificarse y registrarse.

Estructura del Estado de resultado

- Ingresos en efectivo
- Otros ingresos en efectivo
- Gastos de la finca pagados en efectivo
- Gastos variables desembolsados
- Gastos fijos desembolsados

Estructura del Estado de resultado

- Ajustes a la utilidad por conceptos que no afectan el efectivo
- Depreciación
- Variación de los inventarios

- Utilidad neta de la finca

Balance general

Presenta la situación de la empresa (finca) en un momento en particular.

Clasificación del balance general

- Activos
- Pasivos
- Capital contable

Activos

Son los recursos económicos propiedad de la finca los cuales se esperan rindan un beneficio en el futuro.

Clasificación de activos

- Circulante
- Fijos

Pasivos

Es lo que la empresa o finca debe a otras personas e instituciones.

Clasificación de pasivos

- Corto plazo (cuentas por pagar)
- Largo plazo (préstamos bancarios, hipotecas etc.)

Capital

Representa las aportaciones de recursos de los dueños de la empresa o finca.

Clasificación de capital

- Capital contable
- Dividendos
- Utilidad retenida

INDICADORES FINANCIEROS

Son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones de la empresa o finca.

Ejemplos de indicadores

- Índice de liquidez
- Prueba de ácido
- Capital de trabajo
- Razones de endeudamiento
- Razones de eficiencia y operación

- Rotación de activo total
- Rentabilidad sobre ventas
- Rentabilidad sobre activo total
- Rentabilidad sobre capital

Indicadores financieros

Índice de liquidez

Permite medir la capacidad de la finca para pagar los préstamos y deudas contraídas a corto plazo

- Fórmula: Activo circulante/pasivo circulante
- Activo circulante: CO\$ 839,450
- Pasivo circulante: CO\$ 323,376
- $839,450/323,376 = 2.6$

La finca cuenta con la capacidad de cubrir sus pasivos de corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios.

Prueba del ácido

Es igual que la anterior pero esta elimina los inventarios porque éstos son activos más difíciles de convertir en efectivo.

- Fórmula: Activo circulante - Inventarios/pasivo circulante
- Activo circulante: CO\$ 907,670
- Inventarios: CO\$ 300,000
- Pasivo circulante: CO\$ 323,376
- $607,670/323,376 = 1.88$

La finca cuenta con la capacidad de solvencia inmediata y no tiene que recurrir a sus inventarios.

Capital de trabajo

Son los bienes y derechos con lo que cuenta una empresa después de cubrir la deuda de corto plazo.

- Fórmula: Activos circulantes – Pasivos circulantes
- Activos circulantes: CO\$ 839,450
- Pasivo circulante: CO\$ 323,376
- $839,450 - 323,376 = 516,074$

La finca cuenta con la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo y para enfrentar problemas temporales.

Razones de endeudamiento

Indica la proporción en que los recursos totales (activos) han sido financiados por personas ajenas a la empresa.

- Formula: Pasivos / activos

- Pasivos: CO\$ 18,224
- Activos: CO\$ 113,600
- $18,224/113,600 = 0.16$ El 16% pertenece a acreedores externos. El 84% de los recursos totales pertenece a los mismos socios.

Este indicador debe ser menor que uno.

Razones de eficiencia y operación

Es la Rotación de activo total. Mide el grado de utilización de activos totales para generar ventas. El índice si es mayor que uno es mejor.

- **Formula: Ventas netas / activo total**
- Ventas netas: CO\$ 230,000
- Activos: CO\$ 113,600
- $230,000/113,600 = 2.02$

Razones de eficiencia y operación

Rentabilidad sobre ventas.

Esta razón cuánto pasa a ser utilidad neta de cada córdoba que se vende.

- **Formula: Utilidad neta / Ventas netas x 100**
- Utilidad neta: CO\$ 3,498
- Ventas netas: CO\$ 20,000
- $3,498/20,000 = 17,5\%$

Razones de eficiencia y operación

Rentabilidad sobre activo total

Esta razón indica por cada córdoba que se invierte en los activos, cuánto se generó de rendimiento, es decir, de utilidad neta en el período.

- **Formula: Utilidad neta / Activos x 100**
- Utilidad neta: CO\$ 3,498
- Activo Total: CO\$ 113,60
- $3,498/113,600 = 3.1\%$

Razones de eficiencia y operación

Rentabilidad sobre capital

Esta razón indica por cada córdoba que invierten los accionistas al capital, que porcentaje se convierte en utilidad. Es el rendimiento que obtienen los accionistas por cada córdoba que invierte

- **Formula: Utilidad neta / Capital x 100**
- Utilidad neta: CO\$ 3,498
- Capital: CO\$ 60,000
- $3,498/60,000 = 5.8\%$

Módulo 3:

Componentes del Plan de Agro negocios

Antes de empezar. Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar una computadora que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo.

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

Componentes. El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis FODA, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

1 Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

2 Introducción

Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- Cuál es el negocio que se desarrollará.
- Quiénes realizan la presentación del plan y para qué.
- Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria.
- Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

3 Análisis e investigación de mercado

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

4 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

Preguntas guía.

- ¿Para qué se armará el plan de negocios?
- ¿Quiénes lo elaborarán?
- ¿Cuáles son los plazos?
- ¿Cuál es el punto de partida?
- ¿Cuáles son los supuestos?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
- ¿Cómo se corregirán?
- ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)?
- ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
- ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Qué se conoce sobre la demanda?
- ¿Quiénes son los consumidores?
- ¿Qué buscan?
- ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuántos son los consumidores potenciales?
- ¿Y cuántos los que realmente comprarán?
- ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Etapas del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Start up	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una pyme o una corporación	ROI* de la Pyme ROI de la corporación
Crecimiento	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios buy out**	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Estudio de la competencia

¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto? ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo? En el caso de una empresa que ya está en marcha: ¿Hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente? Estas son las preguntas que deberían ser contestadas en la sección del plan de negocios que analiza a la competencia. Para ello se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

- competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:

- marca
- descripción de producto/servicio
- precios
- estructura
- procesos
- recursos humanos
- costos
- tecnología
- imagen
- proveedores

El benchmarking permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida.

El benchmarking suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc).

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint ventures o alianzas estratégicas.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios, pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del mundo.

Estrategia

Este capítulo del plan de negocios es breve (puede ocupar una sola página) pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

Liderazgo en costos: consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Diferenciación: Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

Enfoque: En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

Factores críticos de éxito

Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos. Según el tipo de negocios, algunos de los factores críticos de éxito son:

- ventas
- costo promedio de insumos
- recursos humanos
- tasa de penetración
- tasa de retención de clientes

- tasa de errores de producción
- productividad del personal
- plazo de entrega
- cantidad de devoluciones
- logística
- imagen

Plan de marketing

El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
- Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Algunas recomendaciones para estos cuatro subcapítulos del plan de marketing son:

Producto/servicio

- Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
- Realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
- Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
- Incluir planos, dibujos y fotos.

Precio

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.
- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.

- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

Distribución

- Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

Comunicación

- Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).
- Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.
- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

Recursos humanos

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?
- ¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?
- ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?

- ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son tan importantes para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen un capítulo aparte. Este punto será tratado en la tercera entrega de este dossier.

Estrategia de producción

En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos (que se incluye en el capítulo de Factibilidad Financiera). Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

Recursos e inversiones. Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles

- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

Factibilidad técnica. En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- Ensayo e investigación: ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?)
- Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- Escalas de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?

- Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?
- Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

Factibilidad económica. Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

Ventas. En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

Costos. Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la

contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

Factibilidad financiera. La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación (payback)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

Período de recuperación. También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una

distorsión de valores (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después). Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

Valor Actual Neto (VAN). Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en bolívares que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- el interés del mercado
- la tasa de rentabilidad de la empresa
- una tasa cualquiera elegida por el inversor
- una tasa que refleje el costo de oportunidad

Tasa Interna de Retorno (TIR). Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan
- período por el que se pide el crédito
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

Análisis de sensibilidad. En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- Precio
- Producto

- Logística
- Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- Competencia
- Consumidores
- Entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

Preguntas guía

- ¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto? ¿Dónde y cómo se obtendrán?
- ¿Cuáles son los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto? ¿Cómo se financiarán?
- ¿Cuál es el monto de la inversión inicial?
- ¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?
- ¿Cuáles son los principales problemas a solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?
- ¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos/servicios?
- ¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse?
- ¿Cuáles son los costos variables del proyecto?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio, o sea, el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?
- ¿En qué momento el proyecto comenzará a generar ganancias?
- ¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?
- ¿Qué señalan los indicadores financieros? ¿Cuál es el período de recuperación de la inversión? ¿Cuál es la tasa interna de retorno (TIR)? ¿Cuál es el valor actual neto (VAN) del proyecto?
- ¿Cómo se modifican los resultados al variar los principales supuestos sobre los que se basa el flujo de fondos?

Síntesis. Luego de una definición de la estructura y los objetivos del plan de negocios, comienza su redacción. Los capítulos Recursos e Inversiones son parte de este cuerpo

principal y describe cuáles son los recursos que serán necesarios para poner en marcha el proyecto que se está presentando, cómo se obtendrán y qué necesidades de inversión se requieren.

Dirección y gerencia. ¿Quiénes gerenciarán el proyecto? O, en el caso que se trate de la venta de una empresa, ¿quiénes son sus actuales directores o socios?, ¿qué gerenciamiento estaría "comprando" el destinatario del plan de negocios?

Para tomar una decisión acerca de un proyecto no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos y de mercado, sino también quiénes son sus cabezas. Un excelente proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas.

Tratándose de un proyecto para una empresa en marcha (por ejemplo, su venta o fusión, la incorporación de capital o la solicitud de un préstamo) resulta importante destacar los siguientes datos:

- **Principales accionistas:** aquí rige aquello de "dime con quién andas y te diré quién eres". Un potencial socio o prestamista analizará quiénes son los que invierten en la empresa; querrá saber si son personas conocidas, si les va bien en sus otros negocios, si son honestos, si viven en el país. En la sección que nombra a los accionistas deben proporcionarse datos y no opiniones.

Esos datos deben incluir: nombre y apellido, nacionalidad, lugar de residencia, profesión, actividad, primera fecha de adquisición de acciones, porcentaje de acciones en su poder, participación en otras sociedades. Antes de presentar el plan conviene consultar a los accionistas citados acerca de los datos a incluir.

- **Directorio:** los miembros del directorio son los que toman las grandes decisiones y, especialmente en las pymes, son la cara visible de la organización.

Sobre ellos, hay que incluir los siguientes datos: nombre y apellido, profesión, nacionalidad, país de residencia, fecha de incorporación a la empresa, cargo ejecutivo, si lo tiene; participación societaria, si la tiene; algunas experiencias laborales previas y otras actividades presentes que ayuden a armar el perfil.

- **Activos humanos:** en el caso de la venta de una empresa o de una fusión o alianza estratégica, es importante destacar las destrezas que la empresa ha adquirido con el tiempo, que surgen de las personas que la forman. Aquí conviene nombrar a las personas claves de la organización, gerentes y asesores, y destacar su currículum y sus aportes a la empresa.
- **Garantías:** a modo de referencia, nombrar a los auditores y abogados de la empresa.

Si el proyecto involucra un nuevo negocio o una licencia o franquicia, es fundamental destacar el gerenciamiento. Probablemente, el plan lo presenten aquellos que se proponen como gerentes, a posibles inversores o a la empresa licenciataria o franquiciante. Cualquiera de estos destinatarios estará interesado en evaluar la capacidad y experiencia de quienes llevarán adelante la gestión del negocio. También un prestamista evaluará la capacidad gerencial como un

elemento del éxito del negocio. Es recomendable incluir como anexo el currículum completo de cada gerente.

Utilizando los datos más significativos de la propuesta (por ejemplo, la clientela, los recursos humanos, el crecimiento sostenido o el mercado potencial), las conclusiones no deben extenderse y deben motivar a la acción. Al escribir las conclusiones, tener en cuenta:

- El destinatario del plan de negocios: cómo es su forma de actuar, qué considera fundamental, qué considera trivial, cuáles son sus intereses, qué gana si acepta la propuesta, qué pierde si la deja de lado.
- Los hechos concretos: si las conclusiones son vagas, mejor no incluirlas. Las conclusiones deben ser claras, sintéticas y enérgicas. Párrafos cortos con hipótesis sustentadas en hechos concretos.
- El momento de lucirse: es probable que el destinatario del plan no se detenga a leer los detalles de cada capítulo. Pero sí prestará atención a las conclusiones. No hay que dejar pasar esta oportunidad. Es como estar en el escenario: es preciso actuar. Puede resultar efectivo, según el caso, apartar las conclusiones del libro o carpeta que contiene el cuerpo principal del plan de negocios y presentarlas en forma separada.

Anexos. Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte. En lo posible, conviene evitar los anexos, a menos que sean indispensables. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí. Sin embargo, a veces resultan oportunos para agregar información a quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

- **No anexar:**
 1. Resultados de investigaciones de mercado.
 2. Índices económico-financieros (incluir en el capítulo respectivo).
 3. Fotografías de productos o instalaciones (incluir en el capítulo de producción o marketing).
 4. Organigramas (incluir en el capítulo Recursos Humanos).
- **Anexar (cuando sea necesario):**
 5. Informes de auditorías.
 6. Contratos.
 7. Currículos (si son extensos).
 8. Folletos o catálogos de muestra.

Recomendaciones para la presentación escrita del Plan de Negocios. Es imprescindible que la presentación del plan de negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor. Una presentación realizada con computadora es la mejor forma de lograr este objetivo, además de

facilitar los cambios a medida que se elabora el plan. Algunos puntos a tener en cuenta para la redacción y presentación del Plan de Negocios:

- No debe ser un volumen de enciclopedia. Una extensión de 25 a 35 páginas, incluyendo los anexos, es adecuada.
- Es aconsejable encuadernar el plan en una carpeta, preferiblemente con tapa transparente para incluir una carátula de presentación.
- Se recomienda la utilización de márgenes amplios, ya que ayudan a no saturar de información cada página y permiten al lector hacer anotaciones durante la lectura.
- Incluir un índice para facilitar al lector la búsqueda de los capítulos o secciones del plan.
- Comenzar cada sección en una nueva página, ya que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar ilustraciones y gráficos, pero sin abusar de este recurso. Los gráficos ayudan a la mejor comprensión de la información, pero en exceso pueden dificultar la lectura del plan. En todos los casos, hay que asegurarse de explicar claramente la información que se utiliza en cada gráfico, incluyendo referencias y epígrafes.
- Las hojas que se utilicen para la presentación deben llevar membrete. Por un lado, es bueno reforzar la presencia del emisor en cada página. Por el otro, esto permite identificar las hojas si éstas se desprendieran de la carpeta.
- Es necesario "explicitar" todos los supuestos sobre los que basa el análisis. Esto puede hacerse en el texto principal, cada vez que corresponda, o al inicio de cada capítulo en forma de listado.
- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí. Por ejemplo, si en la sección de Estrategia se menciona como factor crítico de éxito la rapidez de respuesta, la investigación de mercado deberá demostrar que éste es un factor determinante para la compra, y el capítulo de Recursos Humanos deberá mostrar cuánta gente habrá que contratar para asegurar la rapidez de respuesta.

Recomendaciones para la presentación oral del Plan de Negocios. La mejor manera de vender una propuesta es una presentación oral con soporte multimediático. El Plan de Negocios, en palabras de su autor, es más convincente y permite el agregado de información en caso de ser requerido. Para la presentación oral vale la pena tener en cuenta los siguientes puntos:

- Evalúe previamente a la presentación quiénes formarán su audiencia, qué grado de interés tendrán en el proyecto y cuánto tiempo tendrá disponible para exponer. Estas variables son claves para la organización de una presentación eficaz.
- En la mayoría de los casos, quien hace la presentación es uno de los interesados en que el proyecto sea aceptado, o incluso es quien lo llevará adelante. La audiencia evaluará a la persona e incluirá esa evaluación como factor de decisión. Por esa razón, es importante tener como objetivo cautivar a la audiencia, mostrando conocimiento, entusiasmo y confianza. Además, el expositor debe ser capaz de responder correctamente las preguntas que le

harán. Es recomendable hacer un ensayo con socios o colaboradores y pedirles que se pongan en postura crítica.

- La presentación debe durar el tiempo justo: el suficiente para exponer todo lo importante sin aburrir a la audiencia. Evalúe la atención a medida que habla. Si ve que la gente está cansada, acorte su discurso. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten. Para hacer su presentación en el tiempo que considera justo, establezca una duración estimada y anúnciela: "Voy a exponer el plan para la creación de una empresa sin antecedentes en el país. La presentación durará 45 minutos. Luego dedicaré el tiempo que deseen para contestar preguntas".
- Maneje la presentación de acuerdo con el público. Si hay participación, utilícela para introducir los temas (no se altere porque cambió el orden de los temas; después puede recapitular). Si no hay participación, mantenga un ritmo andante. El público aprecia este ritmo mucho más que el largo. Si hay desacuerdo, no intente la defensa inmediata. Escuche y encuentre el momento oportuno para refutarlo con datos concretos. También puede ser que no tenga usted una respuesta. En ese caso, dígalo: "Es una excelente pregunta. Tendré que investigar para darle una respuesta apropiada".
- Al igual que las conclusiones del plan escrito, los últimos cinco minutos de la presentación son claves. Es el momento para utilizar la pasión y poner las cartas sobre la mesa. Aquí puede ser subjetivo y utilizar frases como "estoy convencido(a) de que esta empresa va a ser un éxito", o "tengo absoluta certeza de que podré llevar adelante este proyecto".

Herramientas para la presentación. Existen numerosos recursos de presentación para acompañar la exposición oral que permiten un despliegue multimedia que ayudará a impactar a la audiencia.

- El documento escrito: la versión escrita del plan de negocios puede ser entregada al comienzo o al final de la presentación oral. Debe asegurarse de tener suficientes copias para todos los presentes. El documento puede consistir en una carpeta (hay muchas opciones en el mercado; utilice una moderna) o puede estar encuadernado con anillado o con binder.
- Diapositivas: las diapositivas son una forma clásica y efectiva de realizar una presentación visual. Las imágenes son de calidad fotográfica. La regulación de tiempos se logra mediante control remoto.
- Retroproyector con transparencias: es una alternativa a las diapositivas, que se ha generalizado por la facilidad para producir las transparencias con una computadora personal y una impresora a inyección de tinta. Las imágenes son de menor calidad, pero este sistema tiene la ventaja de que se puede escribir sobre las transparencias.
- Proyecciones multimedia: es la última tendencia en presentaciones. Permite la ampliación de imágenes de la computadora y, además, incorpora animación y sonido. Las presentaciones pueden contratarse a especialistas o prepararse con la ayuda de un software de presentaciones.
- Video: algunas imágenes, como paisajes, animación, instalaciones y procesos productivos, se entienden mejor con video. Un televisor y un video son suficientes, aunque si la audiencia supera las 25 personas, quizá sea necesario alquilar varios monitores o un videowall. El video debería ser utilizado como soporte para lograr mayor comprensión por parte de la audiencia. Sin embargo,

resulta muy difícil que el video mantenga el hilo de la conferencia del modo en que sí lo hacen las proyecciones, diapositivas o presentación computadorizada.

- Pizarrones, pizarras o rotafolios: siempre es bueno tener a mano un lugar para escribir. Las presentaciones en computadora o proyectadas son efectivas pero dejan poco lugar para lo espontáneo. Un lugar para graficar pensamientos, hipótesis y relaciones no está de más.

Preguntas guía.

- ¿El proyecto de nuevo negocio, licencia o franquicia contempla el management? Si es así, ¿quiénes son los manager del proyecto?
- ¿El proyecto de venta de empresa, fusión o alianza incluye el detalle de quiénes son sus actuales directores, accionistas, gerentes y garantes?
- ¿Cuáles son las conclusiones que se derivan de lo expuesto en el plan de negocios?
- ¿Las conclusiones presentadas tienen sustento en el plan?
- ¿Qué acciones espera que tomen quienes leen el plan?
- ¿Cómo se orienta al lector, desde las conclusiones, a tomar este curso de acción?
- ¿Qué información adicional es necesaria para comprender el proyecto y tomar la determinación que se espera?
- ¿Qué anexos ilustran o dan más atractivo al proyecto presentado?
- ¿Cómo se presentará el plan?
- ¿Se realizará una presentación oral para complementar el documento escrito?
- ¿El orador está preparado para desempeñar un buen papel en la presentación y para responder preguntas incisivas? ¿Qué recursos de presentación se utilizarán?