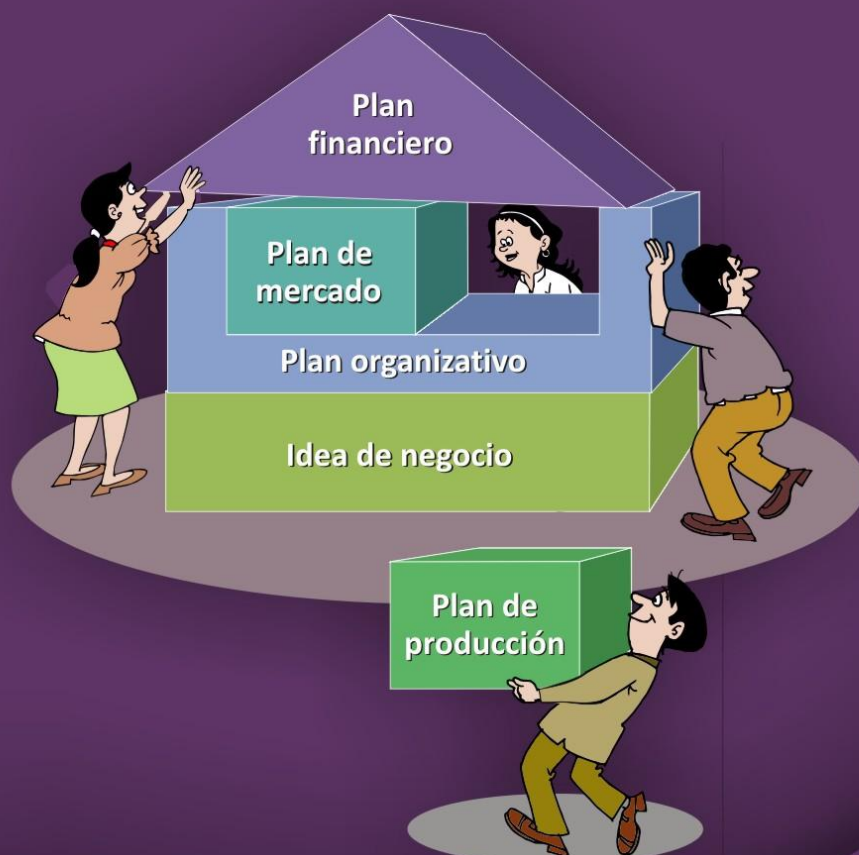


Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales

Planificando para la acción



Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales



Planificando para la acción

Autores:

Alfredo Umaña
Consultoría Aplicada

María Verónica Gottret
CATIE

Claudio Mojica
CRS

Autores de la herramienta informática:

Thelma Gaitán
Brian Palma
CATIE

Contribuciones:

Ligia Saballos García
FUNICA

Marco Rosas
SwissContact

Carlos Ilabaca
Rainforest Alliance

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
Turrialba, Costa Rica
2011

Presentación

La Alianza de Aprendizaje, desde el año 2003, facilita el intercambio de conocimiento entre diferentes actores que promueven el desarrollo rural sostenible e inclusivo en Centroamérica. Para esto, la Alianza identifica y prioriza, desde la práctica, temas de aprendizaje que son críticos para mejorar la efectividad de las acciones que adelantan quienes promueven el desarrollo sostenible en Centroamérica.

Una vez priorizadas estas temáticas, se diseñan e implementan ciclos de aprendizaje con las organizaciones socias de la Alianza que tienen interés en ellas. Estos ciclos de aprendizaje se desarrollan directamente vinculados a iniciativas, proyectos y/o programas de desarrollo ejecutados por las organizaciones socias; y contemplan desde una revisión del conocimiento existente, hasta el diseño de estrategias, su implementación y la sistematización de experiencias, con el fin de generar lecciones aprendidas y difundirlas ampliamente.

A partir de estos procesos de aprendizaje colectivo, la Alianza de Aprendizaje busca:

- Mejorar la efectividad de las diferentes acciones que desarrollan diversos actores de investigación y desarrollo.
- Brindar información que oriente el diseño de marcos regulatorios y políticas de fomento, contribuyendo así al desarrollo rural sostenible e inclusivo.

La Alianza de Aprendizaje es un espacio abierto (tanto a nivel local y nacional como internacional) a otras organizaciones del sector público y privado con interés en participar en procesos de aprendizaje para el desarrollo, que contribuyan al fortalecimiento de los medios de vida de las poblaciones rurales. Asimismo, busca articularse a otras iniciativas en Centroamérica y otras regiones, con el fin de ampliar conocimientos y emprender acciones efectivas a favor de procesos de desarrollo rural sostenibles e incluyentes.

A comienzos del año 2007 las organizaciones que integran la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua se reunieron para compartir las iniciativas, proyectos y programas con enfoque de cadena de valor¹ que estaban desarrollando en este País con el financiamiento de diversas organizaciones de la cooperación. A partir de estas discusiones se concluyó que una condición esencial para que estas iniciativas fueran exitosas, sostenibles e incluyentes era el fortalecimiento de las capacidades organizativas y empresariales de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, de manera que los productores y productoras de pequeña escala se vincularan efectivamente a cadenas de valor.

¹ Por cadena de valor nos referimos a las cadenas que están orientadas hacia la demanda y que buscan la competitividad sistémica de toda la cadena mediante la agregación de valor (por transformación, mejoras en la calidad y diferenciación), así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de insumos y servicios, de largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mayor equidad (relaciones ganar-ganar), eficacia y eficiencia a lo largo de la cadena.

A partir de esto, las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua diseñaron un Ciclo de Aprendizaje para el fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras, que duró dos años (2008-2010). Cada una de las organizaciones de productores y productoras participantes en este ciclo estuvo acompañada por un proveedor de servicios de desarrollo empresarial. Entre estos proveedores se incluyeron uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, así como técnicos locales que participaron como proveedores independientes. A su vez, los miembros de la alianza desempeñaron un rol de seguimiento y asesoría en el terreno a las organizaciones participantes en el desarrollo de los diferentes módulos.

Para el desarrollo de este primer ciclo de aprendizaje se diseñó una serie de cuatro guías metodológicas², a partir de metodologías y herramientas desarrolladas por las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje. La Guía 3 de dicha serie fue escrita en su primera versión por personal de las oficinas de *Catholic Relief Services* (CRS) y *Rainforest Alliance* en Nicaragua, en el marco de la Alianza de Aprendizaje (AdA). Posteriormente, esta guía metodológica fue re-trabajada por Alfredo Umaña de Consultoría Aplicada, con el fin de que fuera comprendida y utilizada por proveedores locales de servicios empresariales y, sobretudo, directivos de las empresas asociativas rurales, para que estos puedan facilitar procesos participativos de elaboración de planes de negocio. Esta versión revisada de la guía fue utilizada en un taller de reforzamiento desarrollado en el marco del primer ciclo de aprendizaje.

Más adelante, esta metodología fue aplicada durante el Ciclo de Aprendizaje 2008-2010 que desarrolló la Alianza en Nicaragua, y pasó así por un proceso de validación y ajuste con la participación de las organizaciones socias de la Alianza, sus socios locales y las organizaciones de productores y productoras que hicieron parte de este ciclo. A partir de este proceso validación, se diseñó la guía metodológica que se presenta a continuación, la cual es una versión ajustada, ampliada y mejorada de la propuesta inicial, con contribuciones importantes del personal de la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA) y del Programa Pym rural facilitado por la Fundación Suiza para la Cooperación Técnica (Swisscontact). Adicionalmente, esta guía metodológica fue revisada por Jackeline Siles, especialista en género del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), para asegurar que incorpora la equidad de género.

Esta guía metodológica forma parte de la publicación de una nueva serie de guías, la cual pretende apoyar la implementación de un nuevo ciclo de aprendizaje en Nicaragua, así como procesos similares en otros países de la región, y se está desarrollando para formar al personal directivo y operativo de las organizaciones de productores y productoras, así como a sus proveedores de servicios empresariales; de manera que puedan liderar procesos de fortalecimiento en sus empresas asociativas rurales. La guía metodológica que se presenta a continuación es la cuarta de esta serie.

² La serie de cuatro guías metodológicas incluye las siguientes: *Guía 1: Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 2: Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 3: Elaboración de Planes de Negocio para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 4: Fortalecimiento de Servicios para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*.

La propuesta metodológica incluida en esta guía busca apoyar a las organizaciones de productores y productoras en sus procesos de elaboración de planes de negocio, o de revisión y/o ajuste de su plan de negocio actual, de manera que cuenten con un plan detallado para el desarrollo de su negocio central, al igual que de otros negocios complementarios; pero sobretodo, que le permita a la organización avanzar hacia su sostenibilidad, no sólo económica, sino también social y ambiental.

Si bien existe una amplia literatura en el área de administración de empresas sobre cómo diseñar planes de negocio, el valor agregado de esta guía es que hace una apuesta para que los socios, socias y colaboradores de las empresas asociativas rurales, diseñen colectivamente su plan de negocio, a partir de procesos previos de planificación para el fortalecimiento de los procesos socio-organizativos (Guía 2) y de planificación estratégica con enfoque de cadena de valor (Guía 3).

Para esto, esta guía metodológica incluye una herramienta informática desarrollada por el Centro de Competitividad de Ecnegocios (CeCoEco) del CATIE, la cual permite compatibilizar el plan estratégico con el plan de negocio, desarrollar todos los cálculos para la preparación de plan financiero de este plan de negocio, y generar un documento listo para ser presentado a diferentes inversores (entidades financieras, socios actuales y potenciales de la empresas asociativa rural, y otras organizaciones de fomento de carácter gubernamental o no-gubernamental).

Objetivo de la guía

El propósito de esta guía es apoyar a las organizaciones de productores y productoras en la elaboración de planes de negocio completos, a partir de su plan de fortalecimiento socio-organizativo (Guía metodológica 2 de esta serie) y su plan estratégico (Guía metodológica 3 de esta serie), los cuales les permitan gestionar efectivamente sus procesos de implementación, y a la vez gestionar los recursos de inversión necesarios para su ejecución. Con este fin, se incluye una herramienta informática que permite compatibilizar estos tres planes, y a partir de esto, elaborar el documento del plan de negocio. Simultáneamente, la herramienta también realiza los cálculos para desarrollar el plan financiero, y genera el Estado de Resultados, el Flujo de Caja, así como el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión y la Tasa de Retorno Interna (TIR) a la inversión.

Por otro lado, la propuesta metodológica promueve el desarrollo de planes de negocio lo suficientemente sencillos para que puedan ser elaborados con la facilitación de proveedores locales de servicios técnicos y empresariales, bajo el liderazgo de los directivos y colaboradores de empresas asociativas rurales y con la participación de los socios y socias de la organización, en los momentos clave de toma de decisiones estratégicas, de manera que exista apropiación de los resultados y se asegure la implementación del plan de negocio.

El proceso metodológico propuesto incluye paso por paso, los procesos que se requiere desarrollar para la elaboración del **Plan de Negocio**, el cual está compuesto por cuatro bloques: el **Plan de mercado**, el **Plan de producción**, el **Plan organizativo** y el **Plan financiero**, los cuales se integran para respaldar las decisiones estratégicas y la planeación operativa para el desarrollo del negocio propuesto. A partir de esto, la guía les permitirá a las organizaciones diseñar un plan detallado para desarrollar exitosamente su negocio, pero sobretodo, avanzar hacia su sostenibilidad, no sólo económica sino también social y ambiental.

Para esto, los objetivos específicos de esta guía metodológica son:

1. Tener claridad sobre qué es un plan de negocio y el propósito que tiene la elaboración de este plan, a la vez que se sensibiliza a los directivos, colaboradores, socios y socias de las empresas asociativas rurales sobre la importancia que tiene elaborar un plan de negocio, pero sobretodo implementarlo, para fortalecer la gestión empresarial de la organización.
2. Proveer un modelo conceptual sencillo que permita relacionar el plan de fortalecimiento socio-organizativo, el plan estratégico y el plan de negocio, de manera que estos puedan ser compatibilizados con el objetivo de vincular efectivamente las decisiones estratégicas con las operativas, y delinear un plan detallado que permita gestionar el negocio (o los negocios) priorizado(s) por las empresas asociativas rurales con el fin de avanzar hacia la visión empresarial y socio-organizativa de la organización.

3. Elaborar un **Plan de mercado** para la gestión del negocio, en el cual: (i) *se analice el mercado y su entorno* para a partir de ese análisis definir claramente los segmentos o nichos de mercado a los que estarán dirigidos los productos y/o servicios de la organización, así como las certificaciones o registros que se deben obtener para ingresar en este segmento o nicho de mercado, y la participación que la organización espera tener en el mercado seleccionado; (ii) *se describa la estrategia de mercado que implementará la empresa asociativa rural*, incluyendo las características de los productos y/o servicios que generará el negocio, la política de comercialización y los mecanismos de fijación de precios que se utilizarán, los canales de distribución que se emplearán para llegar a estos mercados, los puntos de venta (la plaza) a los que se llegará y las estrategias de promoción que se utilizarán; y (iii) *se costeen las actividades de comercialización y promoción*.
4. Plantear el **Plan de producción** que se requiere para abastecer los segmentos y/o nichos de mercado priorizados para el desarrollo del negocio propuesto, incluyendo: (i) las especificaciones técnicas del producto y/o servicio a ofrecer; (ii) la descripción del proceso productivo y la tecnología a utilizarse; (iii) los requerimientos de equipos, maquinaria, vehículos e infraestructura requeridos; (iv) los insumos y materias primas necesarias y los procesos de provisión de estos; (v) el personal que requiere el proceso productivo; (vi) la gestión ambiental necesaria para asegurar el manejo apropiado de los recursos naturales y la sostenibilidad del negocio; y (vii) el costeo de este proceso productivo.
5. Diseñar un **Plan organizativo** que asegure la implementación efectiva del plan de negocio, en el cual se debe describir, por un lado, la estructura organizativa que sustentará este plan de negocio, incluyendo: (i) la estructura legal de la organización, el número de socios y socias, y nivel de participación de ellos y ellas; y (ii) el organigrama de la empresa asociativa rural que detalle los cargos requeridos para su funcionamiento, las funciones, y el tipo de relacionamiento entre estos cargos. Por otro lado, este plan organizativo debe detallar los mecanismos que asegurarán la funcionalidad de estas estructuras organizativas, mediante: (iii) la descripción de los procedimientos para la implementación de las prácticas organizativas (procesos de toma de decisión estratégica y operativa, de evaluación y control, de gestión de recursos, de comunicación y flujo de información, entre otros); (iv) la descripción de los puestos que requiere la organización para la implementación del plan de negocio, en los cuales se detallen las funciones, responsabilidades y capacidades de este personal; y (v) un costeo para la implementación de este plan.
6. Generar toda la información necesaria para la elaboración del **Plan financiero** para la implementación del plan de negocio, e interpretar los resultados e indicadores que se incluyen en este plan.
7. Elaborar, mediante el uso de la herramienta informática (licencia de prueba) que viene con su guía de usuario, el **Plan Financiero** para la implementación del plan de negocio, el cual incluya las proyecciones necesarias para estimar: (i) las inversiones que requiere la ejecución del plan, (ii) el costeo de las

actividades de producción, mercadeo y organización, (iii) los ingresos esperados; (iv) el estado de resultados; (v) el flujo de caja; y (vi) los indicadores para evaluar la viabilidad del negocio.

8. Combinar los planes de mercado, de producción, y organizativo, junto con el plan financiero para elaborar el documento del plan de negocio, de manera que éste se encuentre en un formato apropiado para ser presentado a potenciales inversores, o entidades financieras que puedan estar interesadas en co-invertir para la implementación del plan de negocio elaborado.

Capacidades a fortalecer

Esta guía metodológica busca fortalecer las capacidades de las personas que conforman las estructuras directivas y operativas de empresas asociativas rurales (cooperativas o asociaciones de productores y productoras) y de sus proveedores de servicios empresariales (ej. uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, técnicos y técnicas locales) para la elaboración de planes de negocio.

Específicamente, esta guía metodológica busca fortalecer las capacidades para:

- Sensibilizar a los socios, socias y directivos de las empresas asociativas rurales sobre la importancia que tiene la elaboración del plan de negocio para la implementación del negocio central de la organización y de nuevas ideas de negocio generadas a partir de procesos de toma de decisión estratégica, los cuales son parte del desarrollo del plan estratégico, de acuerdo con la implementación de la Guía 3: Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor (Gottret 2011). A partir de esta planificación estratégica, los socios y socias le apostarán a procesos de consolidación del negocio central que adelanta actualmente la organización y/o al desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados, o diversificación.
- Comprender las relaciones entre el plan de fortalecimiento socio-organizativo, el plan estratégico y el plan de negocio, y como estos tres instrumentos pueden ser compatibilizados con el objetivo de vincular efectivamente las decisiones estratégicas con las operativas, y delinear un plan detallado que permita gestionar el negocio (o los negocios) priorizado(s), e implementar el plan estratégico y de fortalecimiento socio-organizativo
- Elaborar el plan de mercado para la gestión del negocio, en el cual se analice el mercado para los productos y/o servicios que ofrece o planea ofrecer la organización; y se detalle claramente la estrategia de mercado que implementará la empresa asociativa, en la cual se especifique donde y de qué manera el producto será comercializado, la política de comercialización y fijación de precios, y la manera en que el (o los) producto(s) serán promocionados.
- Plantear el plan de producción que se requiere para abastecer los segmentos y/o nichos de mercado priorizados para el desarrollo del negocio propuesto, el cual detalla claramente el proceso productivo, la tecnología e infraestructura que requiere, los procesos de provisión de insumos y de desarrollo de proveedores, y la manera en que se cumplirá con los requisitos de calidad y/o certificaciones o registros que requiere el mercado.

- Diseñar un plan organizativo que asegure la implementación efectiva del plan de negocio, el cual detalla claramente por un lado, la estructura de la empresa asociativa rural , y por otro, los procedimientos y mecanismos que se establecerán para que estas estructuras organizativas sean funcionales, de acuerdo con el modelo de gestión socio-organizativa al que quiere avanzar la empresa asociativa rural, junto con el presupuesto que requiere la implementación del plan de fortalecimiento socio-organizativo, desarrollado mediante la aplicación de la Guía 2: Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos (Gutiérrez y Gottret, 2011).
- Utilizar la herramienta informática provista con esta guía metodológica (con una licencia de prueba) para realizar las proyecciones necesarias para la elaboración del plan financiero, las cuales permitan determina la rentabilidad y viabilidad financiera del negocio; y recolectar en forma eficiente la información que esto requiere.
- Elaborar el plan de negocio, en un formato apropiado para ser presentado a potenciales inversores, o entidades financieras que puedan estar interesadas en invertir para la implementación del plan de negocio elaborado (gestión financiera); así como un instrumento de gestión empresarial.

Principios de la metodología

Los principios en que se basa la aplicación de la metodología son los siguientes:

Compatibilidad con el plan estratégico y el plan de fortalecimiento socio-organizativo

El **Plan de Negocio** es una herramienta de planificación operativa que debe partir y estar directamente relacionada con el **Plan Estratégico y el Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**, y por lo tanto, debe existir coherencia entre los tres instrumentos de planificación para asegurar que el Plan de Negocio se convierta en una herramienta para ejecutar los otros dos planes.

El **vínculo** esta dado por la visión expresada en el Plan Estratégico, específicamente por la **visión empresarial** en la que se especifica las estrategias a las que le apostará la organización (consolidación, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y/o diversificación. Ver Guía 3). Esta **visión empresarial**, la cual se constituye en uno de los principales medios para lograr la **visión socio-organizativa**, define claramente el negocio (o los negocios) priorizados por la organización y para los cuales se diseñará el Plan de Negocio.

Por otro parte, el **vínculo operativo** está dado por la definición de los **objetivos estratégicos** en el Plan Estratégico, los cuales deben tener una relación directa con el manejo y control de los costos fijos y costos variables, y/o con las expectativas de productividad, ventas, ingresos y/o rentabilidad de la empresa asociativa rural. Estos **objetivos estratégicos** son los que se vinculan y se desarrollan en las distintas secciones del **Plan de Negocio** (el Plan de Producción, el Plan de Mercado y las Proyecciones Financieras).

Finalmente, la información generada a partir de la aplicación de las Fases 1 y 2 de la Guía 3 (caracterización del negocio actual, mapeo de la cadena, análisis económico de la cadena, identificación y evaluación de nuevas oportunidades de negocio, análisis de la viabilidad a nivel de la familia, y análisis de la viabilidad a nivel de la organización) proveen de información clave para la elaboración del **Plan de Negocio**.

Planificación a la medida de las capacidades para asegurar la implementación

La metodología propuesta hace una apuesta para que los socios, socias y colaboradores de las empresas asociativas rurales participen (hasta donde sea posible) en el diseño del **Plan de Negocio**, a partir de procesos previos de **planificación participativa** para el fortalecimiento de los procesos socio-organizativos (Guía 2) y de **planificación estratégica** con enfoque de cadena de valor (Guía 3), y mediante una propuesta metodológica sencilla y acorde con las capacidades de los directivos y colaboradores de la organización.

Esto es fundamental para que exista una apropiación del **Plan de Negocio** que genere el compromiso necesario para que este se implemente.

Para esto, la guía metodológica ofrece herramientas sencillas para el diseño del Plan de Negocio, de manera que estas puedan ser aplicadas bajo el liderazgo de las estructuras directivas y colaboradores de la empresa asociativa rural, con la facilitación de un proveedor local de servicios técnicos y empresariales, para evitar que el Plan de Negocio sea realizado por un consultor o consultora externa a la organización.

Adicionalmente, y en la medida de lo posible, la metodología propuesta promueve la participación de los socios y socias (en igualdad de condiciones) en la toma de decisiones estratégicas, así como la difusión amplia de estas decisiones.

El negocio de la organización debe ser rentable y sostenible

El **Plan de Negocio** es una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad productiva tecnológica, de mercado, organizativa y financiera del negocio (o los negocios) propuestos por la empresa asociativa rural, y de esta manera, asegurar que el negocio (o los negocios) a los que le apuesta la organización sean **rentables y sostenibles**. Esto es fundamental para que los socios y socias de la organización puedan alcanzar su **visión empresarial y socio-organizativa**, y que éstas dos en conjunto permitan contribuir al **desarrollo humano** de familias socias.

Conceptos básicos e introducción

Esta propuesta metodológica para la elaboración de **Planes de Negocio** es parte de una secuencia lógica de procesos participativos de análisis, reflexión y construcción colectiva de planes para el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial de empresas asociativas rurales. Por lo tanto, la elaboración del **Plan de Negocio** de la organización parte de un proceso de autoevaluación facilitada que le permite a los socios y socias de la organización, así como a sus colaboradores (si la organización cuenta con personal contratado) y proveedores de servicios, tener una mirada completa sobre la situación actual de la empresa asociativa y plantearse algunas acciones iniciales para mejorar esta situación (Guía 1, Gottret et al. 2001).

El proceso continúa con una reflexión de la génesis e historia de la organización, y a partir de esto, una evaluación del modelo actual de gestión socio-organizativa de la organización el cual está dado por una análisis a profundidad del tipo de liderazgo y el tipo de participación que predomina en el organización, junto con una evaluación del nivel de capacidades socio-organizativas de los socios y socias de la organización. A partir de este análisis, los socios y socias de la organización, junto con sus colaboradores (si la organización cuenta con personal contratado) y proveedores de servicios, diseñan un **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo** (Guía 2, Gutierrez y Gottret 2001).

El Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo

Es un instrumento para la gestión socio-organizativa de empresas asociativas rurales (que sustenta su desarrollo) en el cual:

- *Se define claramente la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de la organización.*
- *Se enumeran los principios que cimientan el funcionamiento de la organización y definen la manera en que interactúan y se relacionan los socios y socias de la organización entre sí, y con los otros actores de las cadenas con los que se relaciona.*
- *Se evalúa el modelo actual de gestión socio-organizativa (dado por el tipo de liderazgo, el tipo de participación y el nivel de capacidades socio-organizativas) y se define el modelo hacia el cual desea avanzar la organización.*
- *Se plasman los objetivos de fortalecimiento socio-organizativo, los cuales están relacionados con las prácticas organizativas que se quieren mejorar o nuevas prácticas que se quiere introducir, así como con el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas de los socios y socias.*
- *Se proponen acciones concretas que desarrollará la organización en los próximos 3-5 años para mejorar sus prácticas organizativas actuales y fortalecer las capacidades socio-organizativas de las personas asociadas.*

Una vez analizados los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales, y diseñado un plan para fortalecer estos procesos, el siguiente paso metodológico consiste en concertar con los socios, socias y colaboradores (si la organización cuenta con personal contratado) la orientación estratégica de la organización, proceso que se desarrolla con un enfoque de cadena de valor. Este proceso permite a los miembros de la organización concertar su visión empresarial, y al combinar esta con la visión socio-organizativa, establecer una visión para el desarrollo integral de la empresa asociativa rural, pero también de sus socios y socias y sus familias, quienes representan el fin último de una organización de productores y productoras.

Para alcanzar esta visión integral, se plantean objetivos estratégicos tanto para la gestión empresarial como para la gestión socio-organizativa, buscando siempre el balance adecuado entre estos objetivos, y teniendo en cuenta que estos dos tipos de objetivos están directamente relacionados, de manera que el incumplimiento de los objetivos de fortalecimiento socio-organizativos afectan el cumplimiento de los objetivos empresariales, y viceversa. A partir de este proceso se construye el **Plan Estratégico** de la organización (Guía 3, Gottret 2001).

El Plan Estratégico

Es un documento que refleja la estrategia que seguirá la empresa asociativa rural en el medio plazo, por lo que se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 3 y 5 años, y marca las directrices y el comportamiento para que la organización alcance las aspiraciones plasmadas en su visión integral. En el **Plan Estratégico**:

- *Se define claramente la visión integral de la organización, la cual combina la visión socio-organizativa con la visión empresarial. Esta última debe definir claramente los productos y mercados existentes en los cuales la organización buscará consolidarse, los nuevos productos que desarrollará, los nuevos mercados a los que buscará entrar, y/o los productos y mercados hacia los cuales buscará diversificarse.*
- *Se determinan las estrategias (ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia), tanto empresariales como socio-organizativas, que la organización desarrollará en los próximos 3 a 5 años, las cuales se plasman en objetivos estratégicos para la organización.*
- *Las alianzas que la organización fortalecerá o desarrollará con otros actores de la cadena (directos e indirectos) para lograr sus objetivos estratégicos.*

Una vez desarrollado el **Plan Estratégico** de la organización, el siguiente paso es elaborar el **Plan de Negocio** en el cual se evalúa la viabilidad de las estrategias plasmadas en el **Plan Estratégico**, y se establece un plan detallado para implementar estas estrategias.

El Plan de Negocio

Es una herramienta de planificación operativa, válida tanto para una gran empresa o para una empresa asociativa rural con diferente nivel de desarrollo (pre-empresarial, en proceso de desarrollo, o en proceso de consolidación), la cual permite evaluar a profundidad las oportunidades de negocio identificadas por la organización, y elaborar un plan operativo detallado para su implementación.

Estas oportunidades de negocio pueden estar relacionados con:

- La **consolidación** de los productos actuales en mercados actuales (ej. Inversiones para aumentar la capacidad de producción, realizar innovaciones tecnológicas y de procesos, mejorar la calidad).
- El **desarrollo de nuevos productos** para mercados existentes (ej. diferenciar los productos actuales, agregar procesos de manejo poscosecha y/o procesamiento para agregar valor al producto).
- El **desarrollo de nuevos mercados** para productos existentes (ej. abrir nuevos mercados locales, nacionales, regionales o internacionales, entrar en nuevos nichos y/o segmentos de mercado).
- La **diversificación** hacia nuevos productos y mercados (ej. diversificación productiva para reducir el riesgo productivo y comercial y/o adaptarse al cambio climático).

Por lo tanto, el Plan de Negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio; examina la viabilidad técnica, comercial, y financiera de la misma; define los objetivos operativos para implementar este negocio y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir esta oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Relación entre el Plan de Negocio, el Plan Estratégico y el Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo

El **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**, el **Plan Estratégico**, y el **Plan de Negocio** deben estar directamente relacionados y ser compatibles ya que estos son los elementos que en su conjunto definen un **Plan Integral** para la gestión socio-organizativa y empresarial de una empresa asociativa rural. En la Figura 1 se muestran de manera gráfica las relaciones entre estos tres instrumentos de planificación.



Figura 1. Relación entre el Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo, el Plan Estratégico, y el Plan de Negocio.

La visión socio-organizativa concertada y plasmada por los socios y socias de la organización, se combina con la visión empresarial, dando como resultado la **visión integral** de la empresa asociativa rural, la cual idealmente debe manifestar el deseo de la organización de avanzar hacia un balance adecuado entre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial. De igual manera, la estrategia de fortalecimiento socio-organizativa se combina con la estrategia empresarial para diseñar la **estrategia integral** que permitirá avanzar hacia la visión integral concertada. A partir de estos dos componentes del **Plan Estratégico** se define la idea (o ideas) de negocio para las cuales se elaborará el **Plan de Negocio**.

De igual manera, los objetivos y acciones para el fortalecimiento socio-organizativo, definidas en el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**, se combinan con los objetivos estratégicos y los objetivos operativos empresariales, respectivamente, dando lugar a los objetivos estratégicos y operativos de la organización que se especifican en el Plan Estratégico. Estos objetivos (estratégicos y operativos) también deben mostrar un balance adecuado entre aquellos enfocados a fortalecer la gestión socio-organizativa y aquellos enfocados en mejorar la gestión empresarial de la organización.

Finalmente, a partir de los objetivos estratégicos y operativos, se construyen los cuatro bloques fundamentales de una **Plan de Negocio**:

- El Plan de Producción
- El Plan de Mercado
- El Plan Organizativo
- El Plan Financiero

¿Por qué elaborar un Plan de Negocio?

El **Plan de Negocio** es un instrumento valioso para ejecutar las estrategias contenidas en el **Plan Estratégico** y una herramienta fundamental de planificación, implementación y evaluación. A continuación se detallan los principales usos que tiene la elaboración del **Plan de Negocio**.

1. Evaluar, previo a su implementación, las diferentes ideas de negocio establecidas en el **Plan Estratégico** para verificar si la idea de negocio propuesta es viable desde el punto de vista técnico, comercial, organizacional y financiero.
2. Identificar y anticipar los puntos críticos para la implementación de la idea de negocio y buscar maneras para mejorar su eficiencia, y asegurar su viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera.
3. Estimar la inversión que requiere la implementación de la idea de negocio y su viabilidad financiera, y con base en esto, gestionar los recursos externos que se requieren con inversionistas potenciales o entidades bancarias.
4. Gerenciar el negocio a partir de una planificación detallada del negocio que incluye objetivos, metas e indicadores, lo cual permite tener claridad sobre lo que se quiere lograr y darle seguimiento a los avances de manera periódica para hacer los ajustes necesarios de acuerdo a la realidad cambiante que enfrenta la organización. El Plan de Negocio es un documento que debe ser revisado periódicamente ya que todo ocurre como planeado, y es necesario estar preparados para resolver lo imprevisible y realizar acciones correctivas.

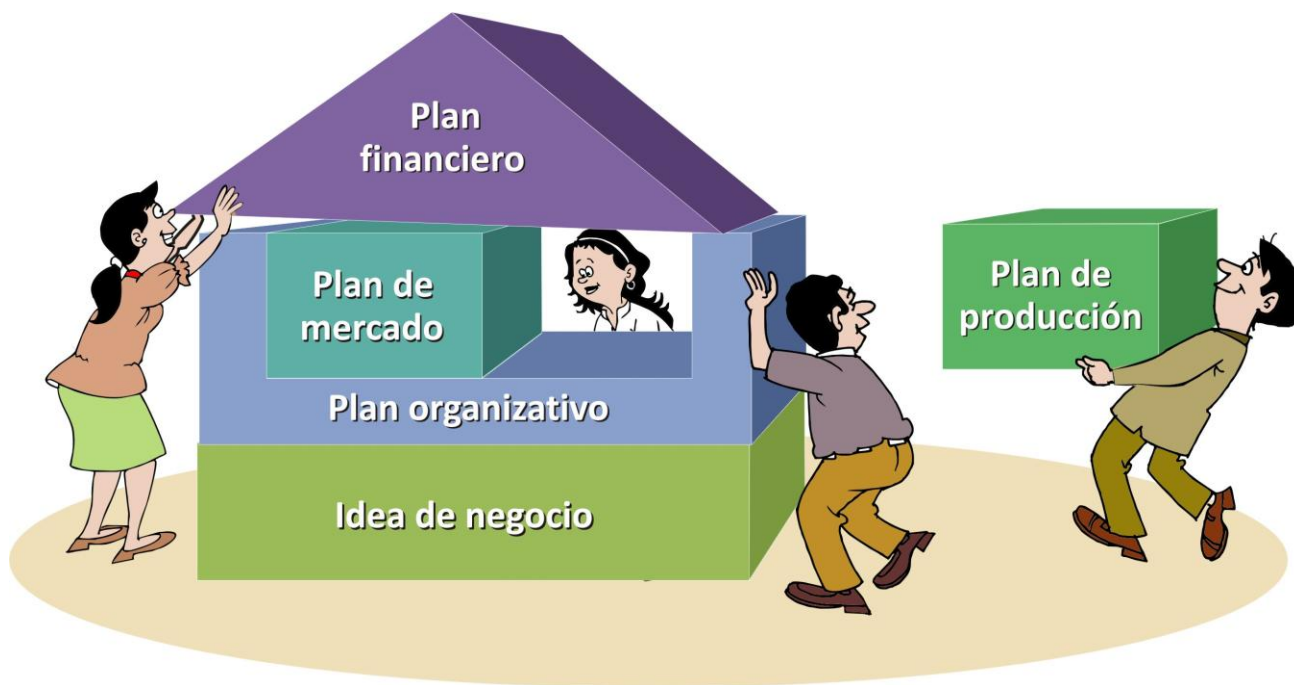


Recordemos

En el momento de organizar la información en el **Plan de Negocio** es importante tomar en cuenta a quien va dirigido el documento y quienes son las personas que van a revisarlo, con el objetivo de brindarles toda la información que necesiten para tomar decisiones.

Introducción a la Metodología

La experiencia de redactar un **Plan de Negocio** es similar a la construcción de un edificio bloque por bloque. En cada parte de la construcción se deben tomar buenas decisiones que permitan levantar un negocio sólido y duradero. La elaboración del **Plan de Negocio** inicia con el desarrollo de la idea de negocio, la cual de acuerdo con el proceso propuesto en esta serie de guías metodológicas, parte de la visión empresarial y las estrategias contenidas en el **Plan Estratégico**.



Para convertir esta idea de negocio en un negocio rentable y sostenible, es necesario desarrollar un plan detallado que contiene cuatro partes: el plan de producción, el plan de mercado, el plan organizativo y el plan financiero. En estos planes se detallan:

- Las estrategias comerciales y de mercadeo que se requieren implementar para distribuir y vender el producto (o los productos) en los mercados seleccionados;
- Los procesos productivos, incluida la tecnología, equipos e infraestructura necesaria para desarrollarlos;
- Los recursos humanos que requiere el desarrollo de estos procesos y la forma de organización que permita administrarlos y gestionarlos de manera efectiva, así como la forma en que necesita operar la organización para lograr sus objetivos;

- Los recursos financieros (para inversiones y operación) necesarios para implementar el negocio a partir de proyecciones financieras, el análisis de la viabilidad financiera del negocio, y los ingresos y rentabilidad esperada.

A partir de lo anterior, esta guía metodológica está estructurada en cinco bloques, los cuales se muestran en la Figura 2:

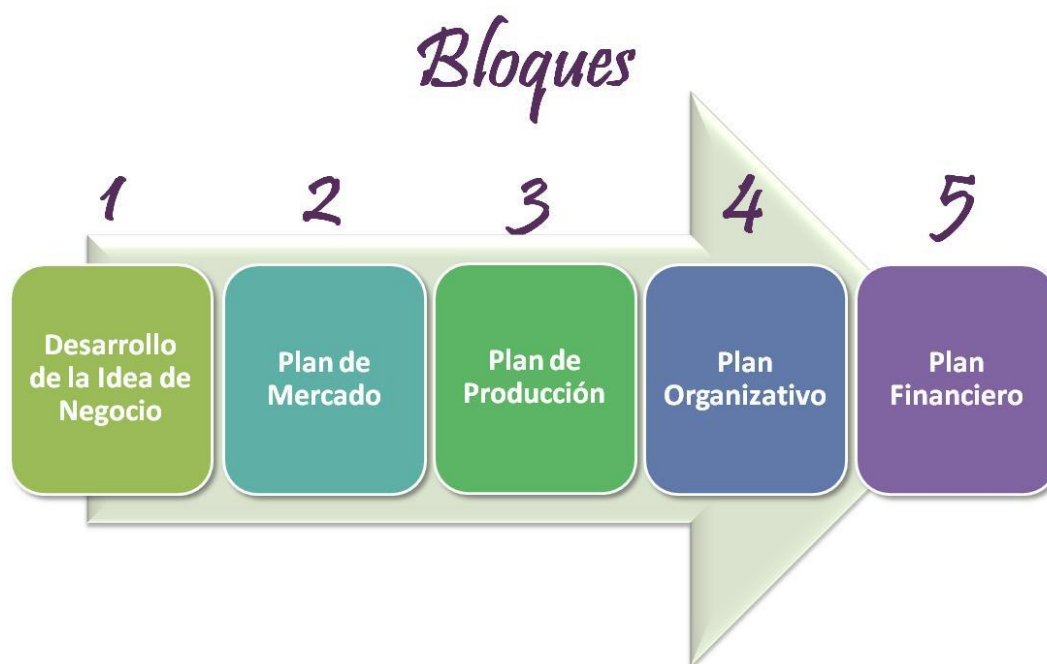


Figura 2. Bloques metodológicos para la elaboración del plan de negocio.

La **Unidad 1** contempla los elementos a considerar para hacer una buena selección de la **idea del negocio** y desarrollar esta idea a partir del proceso de planificación estratégica desarrollado previamente, retomando los resultados de la caracterización del negocio actual, el mapeo y análisis económico, la identificación de nuevas oportunidades de mercado (incluidos los sondeos de mercado), y la evaluación de la viabilidad de las oportunidades de negocio a nivel de las familias y de la organización.

Una vez desarrollada con suficiente detalle la idea de negocio, en esta misma unidad se detalla el **Plan de Mercado** el cual parte del análisis del mercado donde se ofertarán los productos y/o servicios, incluyendo un estimado del tamaño de este mercado, y el porcentaje de este volumen que está supliendo actualmente la empresa asociativa rural, o que podría llegar a suplir, todo esto ya analizado durante el proceso de planificación estratégica (ver Guía 3, Gottret 2011). A partir de esto, se detallan los puntos de venta (la plaza), los canales de distribución que se utilizarán para llegar a estos puntos de venta, las certificaciones o

registros que se deben obtener, y las estrategias de promoción. Adicionalmente, se estiman los costos comercialización, los cuales luego se combinan con los costos de producción con el fin de estimar el precio de equilibrio (aquel con el que se cubren los costos), el cual se compara con el comportamiento de los precios (tendencias y fluctuaciones) en el mercado.

Luego se trabaja en la elaboración del **Plan de Producción** en el cual se especifican los productos y/o servicios que la empresa asociativa rural ofertará al mercado (dejando claro si corresponde a cultivo, industria, acopio y comercialización, o una mezcla de éstos), el tipo de tecnología que se utilizará en este proceso, y las características del producto, lo cual puede incluir procesos de certificación. A partir de esto, se define la infraestructura y equipos que se requieren para desarrollar los procesos productivos (inversiones en capital físico), así como los recursos humanos necesarios en términos de número y competencias (costos de personal permanente y temporal).

Finalmente en esta unidad se describe el **Plan Organizativo** que corresponde por un lado a la manera en que se administrará la empresa asociativa rural para implementar el plan de negocio, incluyendo la estructura y organigrama de la organización y su marco legal; y por el otro, el modelo socio-organizativo que se promoverá para asegurar el compromiso y pertenencia de los socios y socias con la organización, y con la implementación del Plan de Negocio.

En la **Unidad 2** se definen los elementos básicos para desarrollar el **Plan Financiero** para la implementación del negocio, explicándose paso a paso como estimar las inversiones necesarias, los costos fijos y variables, el capital de trabajo y flujo de caja, las ventas e ingresos; y a partir de esto, el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de la inversión y de su Tasa Interna de Retorno (TIR).

Esta Unidad de la Guía Metodológica viene acompañada de una herramienta informática (en su versión de prueba) que permite vaciar la información del Plan Estratégico y el Plan de Negocio, realizar las Proyecciones Financieras del Plan de Negocio, y con toda esta información, generar el documento del Plan de Negocio y los principales cuadros del Plan Financiero (el estado de resultados, el flujo de caja), así como los principales indicadores para evaluar el plan de negocios (el VAN y el TIR). Esta herramienta va acompañada de un manual de usuario que se incluye en esta guía como anexo.

Consideraciones para la Aplicación de la Metodología

De igual manera que con las otras metodologías de esta serie, el proceso mediante el cual se elabora el **Plan de Negocio** es igual o más importante que las herramientas que se utilizan y el documento del plan de negocio que resulta de su aplicación, ya que la implementación de este plan dependerá de la pertenencia y el compromiso que se logren hacia él durante su diseño. Por esta razón, se dan las siguientes recomendaciones para el desarrollo del proceso:

Rol del facilitador principal y del equipo facilitador

Dado que la elaboración del Plan de Negocio requiere de algunas competencias especiales, sobre todo para realizar las proyecciones financieras, es importante que el proceso de construcción de este plan sea acompañado por un facilitador principal que cuente con el conocimiento y competencias necesarias para guiar a los directivos y colaboradores de la organización durante este proceso. Sin embargo, es importante resaltar que el rol del facilitador principal no es el de elaborar el Plan de Negocio pero de facilitar el proceso de elaboración y asesorar donde se requiere de conocimiento y experiencia especializada.

Adicionalmente, se recomienda conformar un equipo facilitador compuesto por:

- El facilitador principal que sería la persona encargada de darle acompañamiento a la empresa asociativa rural, por parte de la organización proveedora de servicios empresariales.
- Dos o más persona de las estructuras de dirección de la organización.
- Las personas clave de las estructuras operativas o miembros clave del personal (si la organización cuenta con personal contratado).

Es importante que las personas que conformen este equipo facilitador tengan claridad y dominio sobre los conceptos y la metodología, ya que la efectividad de las herramientas propuestas en esta guía metodológica, dependerá en gran medida de la manera en que éstas se utilicen. El equipo facilitador, como el término lo indica, juega un rol muy importante: acompañar el proceso de elaboración del Plan de Negocio, orientando a los socios, socias y colaboradores en el uso de las metodologías, garantizando el cumplimiento de los principios metodológicos y aclarando los conceptos siempre que sea necesario.

Para asegurar que el proceso genere los resultados esperados a la vez que fortalezca a la organización y a sus socios y socias, es esencial que el acompañamiento que da el equipo facilitador esté basado en el respeto y la comprensión de los procesos internos de la empresa asociativa rural. Por otro lado, la posición del equipo facilitador debe ser imparcial, y por lo tanto, no debe influenciar las discusiones ni los resultados de éstas.

Convocatoria y participantes

El desarrollo del **Plan de Negocio** puede ser asumido en gran medida por el equipo facilitador descrito anteriormente. Sin embargo, es fundamental que la Asamblea de socios y socias participe en el desarrollo de la idea de negocio y que exista consenso entre ellos sobre la idea o ideas que se desarrollarán en el **Plan de Negocio**. Así mismo, es necesario que la Asamblea participe nuevamente en la presentación del **Plan de Negocio** y provea retroalimentación hasta que este documento responda a todos los comentarios e inquietudes de los socios y socias, y sea aprobado.

En estos dos momentos se requiere la participación de la Asamblea, además de todo el equipo directivo y operativo, incluyendo el personal contratado si la organización cuenta con colaboradores (personal

gerencial, administrativo y técnico contratado). Por lo tanto, la convocatoria debe procurar ser lo más incluyente y representativa posible, y deben hacerse todos los esfuerzos necesarios para asegurar la participación de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres, así como de representantes de los grupos étnicos, si éstos participan en la organización.

Lo anterior puede implicar realizar esfuerzos adicionales en cuanto a la hora y el lugar de la convocatoria, especialmente porque las mujeres y hombres tienen distintos ritmos de trabajo. Normalmente, las mujeres tienen más limitaciones de tiempo debido a sus tareas y responsabilidades reproductivas en adición a las actividades productivas.

Unidad 1

Pasando de la idea de negocio a un plan operativo





Bloque 1: desarrollo de la idea de negocio

Para iniciar con la elaboración del **Plan de Negocio** partimos de una selección adecuada de la idea del negocio. Como se discutió en la introducción a esta Guía Metodológica, si la organización desarrolló su proceso de planificación estratégica, siguiendo la metodología propuesta en la Guía 3 (Gottret 2001), estas ideas ya estarán definidas en la visión empresarial y los objetivos empresariales. Por lo tanto, las ideas de negocio ya fueron seleccionadas y estarán relacionadas con una o más de las siguientes estrategias:

- La **consolidación** de los productos actuales en mercados actuales (ej. Inversiones para aumentar la capacidad de producción, realizar innovaciones tecnológicas y de procesos, mejorar la calidad).
- El **desarrollo de nuevos productos** para mercados existentes (ej. diferenciar los productos actuales, agregar procesos de manejo poscosecha y/o procesamiento para agregar valor al producto).
- El **desarrollo de nuevos mercados** para productos existentes (ej. abrir nuevos mercados locales, nacionales, regionales o internacionales, entrar en nuevos nichos y/o segmentos de mercado).
- La **diversificación** hacia nuevos productos y mercados (ej. diversificación productiva para reducir el riesgo productivo y comercial y/o adaptarse al cambio climático).

De igual manera, si la planificación estratégica fue desarrollada de manera correcta, las ideas de negocio seleccionadas deben responder a una necesidad o deseo (actual o potencial) de los consumidores y consumidoras, el cual fue identificado mediante estudios y/o sondeos de mercado. Las personas compran bienes o servicios para satisfacer una necesidad o un deseo (satisfacer su necesidad de alimento, vivienda, transporte, y esparcimiento, entre otros). Por lo tanto, la identificación de oportunidades de negocio parte de la búsqueda de maneras de satisfacer estas necesidades y deseos. Es decir que parte de la demanda del mercado, lo cual es fundamental para desarrollar negocios rentables y sostenibles.



Condiciones de éxito de una idea de negocio

Para desarrollar la idea de negocio (o las ideas de negocio) priorizadas durante el proceso de planificación estratégica, es importante retomar estas ideas de negocio escribiéndolas claramente, y para cada una de éstas, evaluar las siguientes preguntas para ver si la idea de negocios cumplen con las siguientes cuatro condiciones de éxito:

Condición 1: la idea de negocio debe estar orientada a satisfacer las necesidades o deseos de las y los clientes, y estar enfocada en un segmento o nicho de mercado bien definido

El éxito en el mercado se logra gracias a las y los clientes satisfechos, no a productos asombrosos. Por esta razón, la primera condición con la que debe tener una idea de negocio es que ésta establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir (a través de qué producto o servicio). Por necesidad (o deseo) no nos referimos a la compra de un producto o servicio, pero al trabajo que este producto o servicio hará para las o los clientes, es decir ***“el trabajo por hacer”***.

Un ejemplo clásico para entender este concepto de ***“el trabajo por hacer”*** es el de un comerciante que vende perforadoras de papel, y nos preguntamos ¿Qué es lo que vende realmente el comerciante?, ¿perforadoras de papel?, y la respuesta es no. Lo que este comerciante está vendiendo es lo que realmente está comprando el cliente, en este caso, lo que busca y por lo que paga el cliente: es la capacidad de hacer agujeros. La misma que logrará con el uso del aparato que llamamos "perforadora" o con otro dispositivo.

Los métodos para satisfacer necesidades pueden ser muchos y diferentes, como diferentes son también los consumidores.

Por otro lado, una idea de negocio sólo adquiere valor económico real si un grupo de personas quieren comprar el producto o servicio, por lo tanto se debe demostrar que existe un mercado concreto para el producto o servicio, y que por lo tanto, se identifique claramente el grupo o grupos de clientes hacia los cuales estará dirigido el producto o servicio.



Recordemos³

Por **segmento de mercado** se entiende el grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, que a su vez son distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. La segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos homogéneos de compradores, con diferentes necesidades, características o comportamientos que podrían requerir productos y mezclas de mercadeo específicas.

El **nicho de mercado** se refiere a un grupo más reducido de personas, empresas u organizaciones que el de un segmento de mercado, con necesidades y/o deseos específicos que regularmente no están siendo atendidos, y con voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

Condición 2: la organización debe contar con el conocimiento, experiencia y habilidades que requiere la idea de negocio

Una idea de negocio solo se puede desarrollar e implementar si se cuenta con el conocimiento, experiencia y habilidades para realizar de manera efectiva las funciones que el negocio requiere, esto es lograr los resultados y metas propuestas, haciendo un uso eficiente de los recursos. El conocimiento se considera como un activo, igual o más importante para el desarrollo de un negocio, que el capital financiero y la infraestructura y equipos (capital físico). Por esto, una segunda condición para que un negocio sea exitoso es que se tenga claridad sobre el conocimiento, experiencia y habilidades necesarias para desarrollar las funciones que requiere el negocio.

³ Tomado del Guía Metodológica 3 de esta serie (Gottret 2011)

Condición 3: La organización debe contar con el capital físico (infraestructura y equipos) y financiero que requiere la idea de negocio

Para implementar una idea de negocio es necesario contar con la infraestructura y los equipos (o el capital de inversión) para establecer el negocio, así como con el capital de trabajo para operarlo. Por esto, es esencial anticipar los recursos financieros que se requieren y asegurar que se cuenta con estos. Por lo tanto, la tercera condición de éxito de una idea de negocio es que se cuente con el capital físico y financiero para establecerlo y operarlo. Esto quiere decir, que si la organización no cuenta con todos estos recursos será necesario que encuentre inversores dispuestos a poner capital en la idea de negocio, y por lo tanto, esta debe sonar atractiva para un inversor.

Condición 4: En el caso específico de las empresas asociativas rurales, la organización debe contar con el compromiso de sus socios y socias para desarrollar la idea de negocio

Las empresas asociativas rurales tienen características específicas que las diferencian de las empresas de capital privado. Una de las diferencias principales es que normalmente los socios y socias, además de ser dueños de la organización, son también proveedores de la organización. Por lo tanto, los socios y socias tienen intereses individuales que pueden o no coincidir con los intereses del colectivo. Esto quiere decir que para que una idea de negocio sea exitosa, estos intereses deben quedar explícitos y bien negociados, de manera que el interés colectivo represente en la medida de lo posible los intereses individuales de socios y socias.

Por otra parte, todo el proceso de evaluación y diseño que implica desarrollar una idea de negocio debe ser permanentemente comunicado y retroalimentado con los socios y socias para asegurar su compromiso para implementar la idea de negocio.

Condición 5: La idea de negocio debe generar ganancias para los socios y socias (de manera individual) y para la organización (como colectivo)

La mayoría de los productos generan ingresos directamente, a partir de las ventas a la clientela. En algunos casos, sin embargo, el mecanismo de generación de ingresos puede ser más complicado: por ejemplo, el producto se entrega gratuitamente a la clientela y son los anunciantes quienes lo pagan. Por esta razón, la quinta condición para que una idea de negocio tenga éxito es que se deje muy claro cómo se generarán ingresos y en qué cantidad.



Herramienta 1

Desarrollo de la idea de negocio

Objetivo: Que los miembros de las estructuras directivas y colaboradores (personal gerencial, administrativo y técnico contratado) de las empresas asociativas rurales definan claramente su idea de negocio (o ideas de negocio) y la desarrollen.

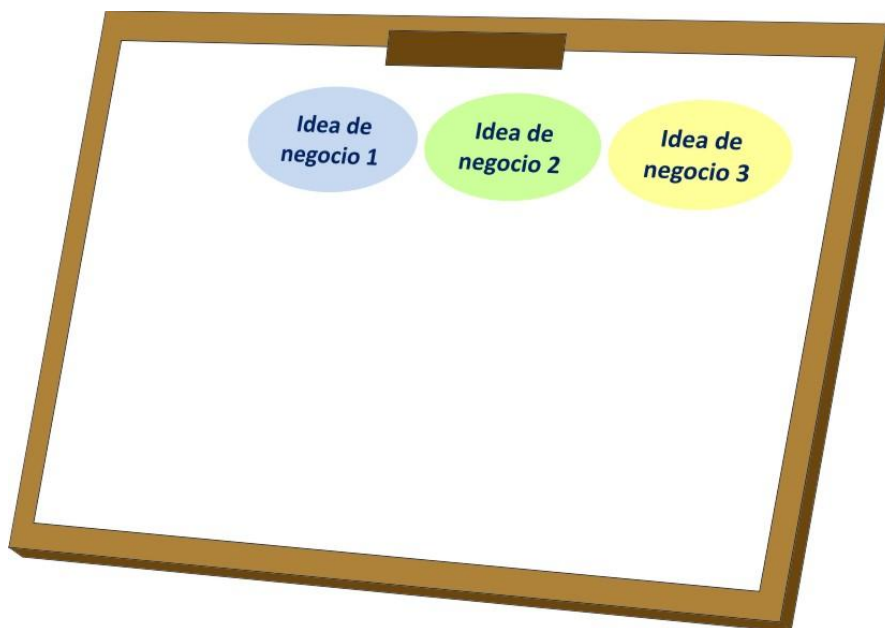
Utilidad:

- Define claramente las necesidades o deseos de las y los clientes que se quiere satisfacer con el producto o servicio que se ofrecerá.
- Caracteriza los segmentos y/o nichos de mercado a los que estará dirigido el producto o servicio.
- Determina el conocimiento, experiencia y habilidades que requiere el negocio tanto a nivel de los socios y socias, como de la organización como colectivo.
- Permite evaluar el capital físico (infraestructura y equipos) y financiero que requiere el negocio y determinar el porcentaje de estos requerimientos de capital financiero es necesario gestionar para iniciar y operar el negocio.
- Identifica y detalla claramente, la manera en que el negocio permitirá a la organización (como colectivo) y a los socios y socias de la organización (de manera individual) obtener ganancias.

Pasos para la aplicación:

1. Organizar un taller de 4 horas con personas clave de la organización (socios y socias que pertenecen a las estructuras directivas y colaboradores de la organización).
2. A partir del **Plan Estratégico** de la organización escribir claramente en tarjetas las ideas de negocio relacionadas con una o más de las estrategias empresariales (matriz producto-mercado) a las que le apuesta la organización: consolidación, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y/o diversificación, respondiéndose a la siguiente pregunta
 - ¿En qué consiste la idea de negocio?
 - ¿Cómo se define el negocio que les interesa consolidar (que ya están desarrollando) o que quieren desarrollar?
 - ¿Cómo está la organización actualmente desarrollando este negocio o cómo lo planea desarrollar?

3. Colocarlas estas tarjetas en la parte de arriba de un papelón, pizarra o pared como se muestra a continuación.



4. Para cada una de estas ideas de negocio, se debe evaluar si ésta cumple con las cinco condiciones listada para que una idea de negocio sea exitosa (páginas 25-27), usando la siguiente guía de preguntas para cada una de estas condiciones. Para esto es importante retomar el informe de aplicación de la Guía 3 (Gottret 2003), especialmente la Fase 2 (identificación y evaluación de nuevas oportunidades de negocio, y análisis de su viabilidad a nivel de las familias socias, y de la organización):

Condición 1: La idea de negocio debe estar orientada a satisfacer las necesidades o deseos de las y los clientes, y estar enfocada en un segmento o nicho de mercado bien definido

- ¿Qué necesidad o deseo de las y los clientes se busca satisfacer con el producto o servicio?
- ¿Cuál es el trabajo que hará este producto o servicios para las y los clientes?
- ¿Cuál es segmento o nicho de mercado al cual estará dirigido este producto o servicio?

Condición 2: La organización debe contar con el conocimiento, experiencia y habilidades que requiere la idea de negocio

- ¿Qué conocimiento, experiencia y habilidades son necesarias para poder implementar esta idea de negocio?

- ¿Con qué conocimiento, experiencia y habilidades contamos (de manera individual a nivel de las familias socias y como organización) para implementar esta idea de negocio?
- ¿Qué personal se requiere para desarrollar esta idea de negocio y qué competencias debería tener este personal?

Condición 3: La organización debe contar con el capital físico (infraestructura y equipos) y financiero que requiere la idea de negocio

- ¿Qué equipos e infraestructura se necesita para implementar la idea de negocio? ¿Con qué ya contamos y qué nos hace falta?
- ¿Quiénes podrían financiar la inversión que se necesita realizar y bajo qué condiciones?
- ¿Qué capital de trabajo se requiere para operar el negocio? ¿Contamos con ese capital, o de lo contrario cómo podríamos conseguirlo?

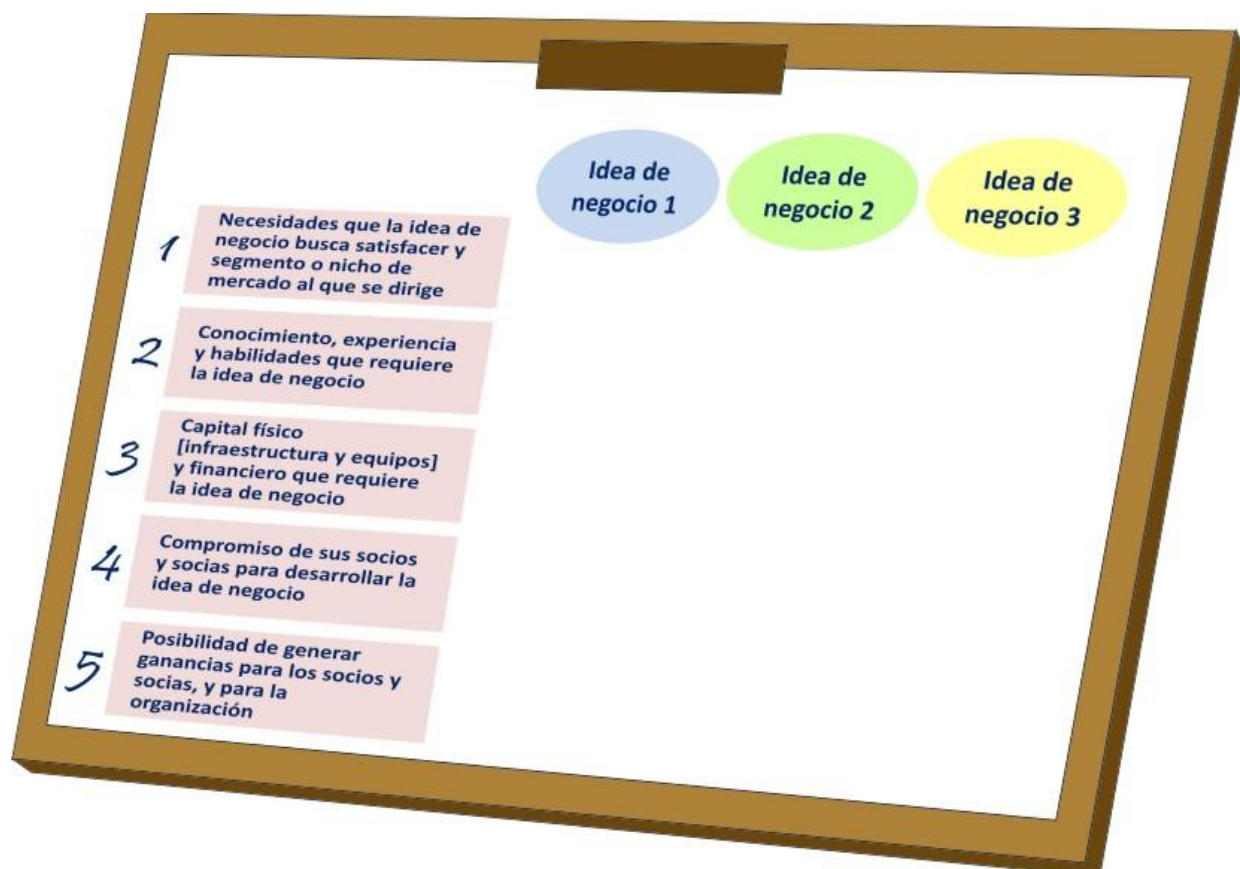
Condición 4: En el caso específico de las empresas asociativas rurales, la organización debe contar con el compromiso de sus socios y socias para desarrollar la idea de negocio

- ¿Cuáles serían los intereses (individuales) de los socios y socias para participar del negocio? ¿Estaría dispuestos a ser los proveedores deseables en calidad y precio para que el negocio funcione?
- ¿En qué medida estos intereses individuales coinciden con los del colectivo? ¿Es esta idea de negocio viable desde el punto de vista organizativo?
- ¿Qué acciones concretas se deberían desarrollar para asegurar el compromiso de los socios y socias con la idea de negocio propuesta?

Condición 5: La idea de negocio debe generar ganancias para los socios y socias (de manera individual) y para la organización (como colectivo)

- ¿Cómo el negocio generará ganancias para los socios y socias de la organización?
- ¿Cómo el negocio generará ganancias para la organización como colectivo?

5. Colocarlas estas tarjetas con las condiciones al lado izquierdo del papelón, pizarra o pared, e ir respondiendo a las preguntas planteadas para cada idea de negocio que se está evaluando como se muestra a continuación.





Bloque 2: plan de mercado

Una vez desarrollada con suficiente detalle la idea (o las ideas) de negocio, lo cual puede incluso implicar una re-definición de la idea original de negocio o inclusive abandonar una idea que no cumple con las cinco condiciones elaboradas arriba, el siguiente paso consiste en la elaboración del **Plan de Mercado**. Este parte del análisis y/o sondeo del mercado donde se ofertarán los productos y/o servicios, incluyendo un estimado del tamaño de este mercado, y el porcentaje de este volumen que está supliendo actualmente la empresa asociativa rural, o que podría llegar a suplir, todo esto ya analizado durante el proceso de planificación estratégica (Guía 3 – Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales, Gottret 2001).

A partir de estos estudios y/o sondeos de mercado (y otras investigaciones de mercado que sean necesarias para complementarlos) se elabora el **Plan de Mercado** para la gestión del negocio. El Plan de Mercado consta de dos partes (como se muestra en la Figura 3):

1. El análisis del mercado en el que planea participar la empresa asociativa rural y el entorno en el que se desarrolla este mercado. Aquí se analizan la oferta y los competidores, así como la demanda del mercado y la tendencia de crecimiento de éste, y a partir de esto se define el segmento o nicho de mercado en el que planea intervenir la organización y la participación que espera alcanzar en este mercado.
2. La descripción de la estrategia que utilizará la organización para posicionarse en este mercado. La estrategia de mercado debe incluir: (i) los productos y/o servicios que generará el negocio; (ii) los mecanismos que se utilizarán para la fijación y negociación de los precios de compra y venta de materias primas y productos; (iii) los canales de distribución que se utilizarán para llegar a los mercados seleccionados (la plaza); y (iv) las estrategias que se utilizarán para promocionar los productos y/o servicios.

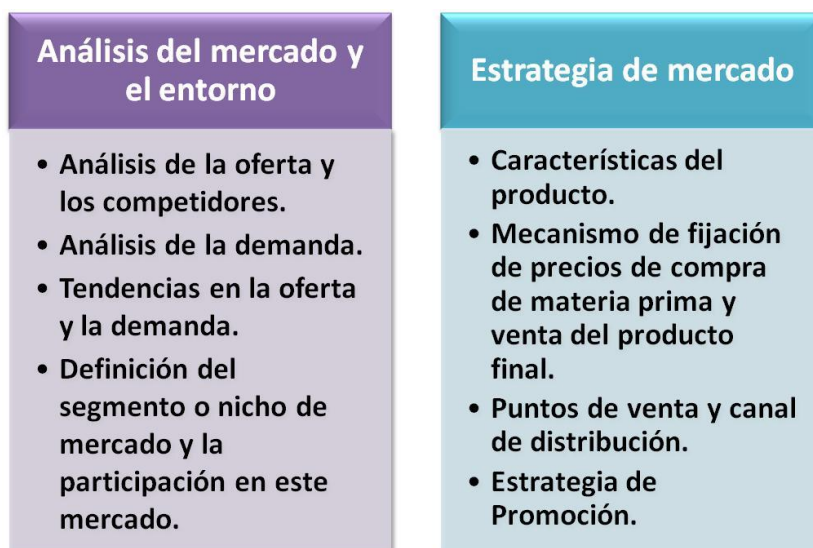


Figura 3. Componentes del plan de mercado.

Adicionalmente, en el Plan de Mercado se incluye una estimación de los costos de comercialización, los cuales junto con los costos de producción y los costos organizativos, permitirán luego estimar el precio de equilibrio (aquel con el que se cubren los costos), que se compara con el precio de los competidores y el comportamiento de los precios (tendencias y fluctuaciones) en el mercado.

En el Cuadro 1 se muestra la correspondencia entre la información que debe proveer el análisis del mercado y el entorno, y las decisiones estratégicas que se toman con base en esta información para el diseño del Plan de Mercado.

Cuadro 1

*Relación entre la información generada mediante el análisis del mercado y el entorno, y las decisiones estratégicas para el diseño del **Plan de Mercado***

Información que provee el análisis del mercado y el entorno	Decisiones estratégicas para el diseño del Plan de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué segmento o nicho de mercado va a actuar la empresa? • ¿Qué parte de ese mercado tiene posibilidades de atender? 	<p>1. El segmento y/o nicho de mercado a los que estarán dirigidos los productos y/o servicios, así como las certificaciones, registros que se deben obtener, u otros requerimientos para ingresar en estos mercados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes y en qué cantidades van a comprar el producto? ¿Cuál es el tamaño del mercado? 	<p>2. Porcentaje del segmento o nicho de mercado que buscará abastecer la empresa asociativa rural.</p>

Información que provee el análisis del mercado y el entorno	Decisiones estratégicas para el diseño del Plan de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe probabilidad de crecimiento de la demanda, o por el contrario es un segmento de mercado que tiende a decrecer? • ¿Quiénes son los competidores en estos mercados y cuáles son sus fortalezas y debilidades? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo perciben las y los clientes los atributos de los productos y/o servicios que la empresa espera ofrecer? • ¿Qué necesidad o deseo de las y los clientes se busca satisfacer con el producto o servicio? ¿Cuál es el trabajo que hará este producto o servicios para las y los clientes? • ¿Cuáles son los requerimientos para participar en este segmento o nicho de mercado? 	3. Los atributos de los productos y/o servicios que se deben destacar y, por lo tanto, las especificaciones de estos.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el costo de producción, es decir, el precio mínimo al que se puede vender sin incurrir en pérdidas? • ¿Cuál es el precio de venta de los competidores en el segmento o nicho de mercado seleccionado? ¿Cómo fijan los competidores el precio? • ¿Cuál es la percepción de los clientes con respecto a nuestro producto o servicio? 	4. La política de comercialización y los mecanismos que se utilizarán para fijar los precios de compra de materias primas y productos, y el precio de venta del producto final.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde realizan sus compras las y los clientes? • ¿Cuáles son los puntos de venta de los competidores y sus canales de distribución? • ¿Qué otros puntos de venta se pueden usar y qué canales de distribución se utiliza para llegar? 	5. Los canales de distribución que se utilizarán para llegar a estos mercados y los puntos de venta a los que se llegará (la plaza); y a partir de esto, la ubicación más conveniente de los centros de producción y venta.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo y a través de qué medios los y las clientes en el segmento o nicho de mercado se informan sobre los productos o servicios que desean comprar? • ¿Cómo y a través de qué medios los y las clientes potenciales podrían informarse sobre el producto y/o servicio que se ofrece? • ¿Cuánto se puede invertir en promoción y publicidad? ¿Las ventas adicionales que se pueden conseguir justifican la inversión? 	6. La estrategia de promoción de sus productos y/o servicios, incluidos los medios de comunicación que serían los más efectivos para las actividades de promoción.

Análisis del mercado y el entorno

La tarea principal de cualquier tipo de empresa, incluidas las empresas asociativas rurales, es la de satisfacer las necesidades de sus clientes, la cual es la idea básica del mercadeo. Para iniciar con el desarrollo del **Plan de Mercado** es fundamental responderse a dos preguntas clave:

- ¿Qué ventajas supone para las y los clientes los productos y/o servicios que ofrece la organización?
- ¿Qué beneficios ofrece la empresa asociativa con relación a sus competidores?

El mercadeo no es una ciencia exacta y, especialmente cuando trabajamos en una nueva idea de negocio (sea desarrollar un nuevo mercado, desarrollar un nuevo producto o diversificar), será difícil respondernos con exactitud sobre número de clientes que comprarán nuestros productos y/o el volumen que lograremos vender, o las ventajas (o desventajas) que las y los clientes percibirán en los productos y/o servicios que ofrece la empresa asociativa con relación a la competencia.

No obstante, es posible mejorar en gran medida las estimaciones mediante un análisis riguroso del mercado y la competencia. El análisis del mercado nos permite entender quiénes son las personas/empresas que potencialmente harán uso de los productos y/o servicios de la empresa asociativa, cuáles son sus preferencias, cómo compran y qué medios de comunicación utilizan las y los clientes para informarse sobre los productos y/o servicios que se va ofrecer.

En esta guía, se propone profundizar los estudios de mercados consultados y/o los sondeos de mercado realizados para la planificación estratégica, y si es necesario obtener mayor información, realizar con una investigación de mercado simple y práctica.



La investigación de mercado

Es el instrumento que posibilita a la empresa asociativa, conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y/o servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia de mercado para satisfacerlo.

Análisis de la oferta y la competencia

El estudio de la oferta, consiste en conocer los volúmenes de producción y venta de un determinado producto o servicio, así como saber, el mayor número de características de las empresas que los generan.

Durante el proceso de recolección de datos, es frecuente que las organizaciones eviten dar información sobre sí mismos, por lo que hay necesidad de prever ciertos procedimientos o técnicas para obtener los datos o información que se requiere.

Para analizar la competencia es importante conocer:

1. La cantidad de oferentes en el mercado
2. Las características de estos oferentes
3. Los patrones actuales de distribución que utilizan estos oferentes

Cantidad de oferentes en el mercado

Lo primero que se debe determinar es el **número de oferentes en el mercado**, los cuales intervienen en el área de influencia de nuestra empresa asociativa rural, es decir, nuestra competencia. Si existe un solo oferente (o un número muy limitado de oferentes), se trata de una especie de monopolio (o monopsonio) que posiblemente tenga asegurada su venta y que tenga un alto nivel de poder en el mercado, y por lo tanto, entre los actores de la cadena. Si por el contrario existen muchos oferentes que compiten por el mercado, el nivel de poder de éstos en el mercado, y por lo tanto, entre los actores de la cadena será menor.

En el caso de que exista un solo oferente (o un número limitado de oferentes), se puede intentar buscar información sobre su capacidad de producción instalada y su producción actual, así como los planes de expansión y posicionamiento que tiene estos, entre otra información que sea posible obtener.

Características de oferentes en el mercado

Una vez determinados los oferentes en el mercado (los competidores), es importante obtener la mayor información posible sobre estos oferentes, la cual permita responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada competidor? Haga una evaluación honesta, reconociendo las virtudes del competidor sin sobrestimarlo.
- Ante las fortalezas y debilidades de los competidores, ¿qué oportunidades se presentan? ¿Qué amenazas se presentan?
- ¿Cómo se visualiza en comparación con la competencia en precio, características del producto, en servicio, en entrega, en marca, en reputación?
- ¿Cuál es la característica de su producto y/o servicio que lo hace diferente de los competidores? ¿Por qué los clientes van a dejar de comprar el producto de la competencia para comprar el suyo?
- ¿Cuál es la estrategia de promoción de los productos y servicios de la competencia?

Patrones actuales de distribución que utilizan estos oferentes en el mercado

También es importante conocer como los oferentes actuales están distribuyendo los productos y/o servicios, y a través de cuales canales (y en alianza con qué actores) están realizando esta distribución, de manera que se pueda responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan los competidores para distribuir sus productos y/o servicios?
- ¿Qué canales son más efectivos y por qué?

Análisis de la demanda del mercado

Conocer la demanda es uno de los requisitos para la elaboración de un **Plan de Negocio** ya que se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los productos y/o servicios que ofrecerá la empresa asociativa, así como la disposición de pago por estos. Esta estimación de la demanda puede realizarse de acuerdo con los **segmentos o nichos de mercado** a los que se busca llegar (la población objetivo a la que se desea vender), y también debe incluir un análisis del consumo de productos y/o servicios sustitutos (aquellos con los que las y los consumidores pueden reemplazar los productos y/o servicios que planea ofrecer) o complementarios (aquellos que se consumen junto con los productos y/o servicios que se planea ofrecer) ya que estos pueden disminuir la demanda o aumentarla.



Demanda del mercado

La demanda se define como la respuesta al conjunto de productos o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir en esas circunstancias. Generalmente, una mayor demanda (mayor volumen de compra) el precio será mayor, y viceversa.

Para analizar la demanda por los productos y/o servicios que planea ofrecer la organización es importante:

1. Conocer bien a la clientela actual y potencial
2. Estimar la demanda actual y potencial del mercado

Conocimiento de la clientela actual y potencial

El primer aspecto que se debe considerar en el análisis de la demanda de los productos y/o servicios que la empresa asociativa planea ofrecer, es el conocimiento (con la mayor profundidad posible) de las y los

consumidores a quienes de desea vender los productos y/o servicios. Para esto se puede estudiar el comportamiento de las y los clientes en negocios similares a partir de diferentes estrategias (observación, entrevistas, revisión documental o visitas), así como hablar con estas y estos clientes (a través de encuestas, entrevistas semiestructuradas o conversaciones informales).

En negocios similares se pueden utilizar las siguientes estrategias:

Observación: cuente las y los clientes que entran a los negocios similares, vigile el comportamiento de la clientela y haga anotaciones, cuente cuantos de los que visitan a los negocios similares realmente efectúan compras.

Entrevistas: Reúnase y converse con dueños o gerentes de negocios similares que no compitan directamente con su negocio por estar en otra área geográfica o apuntando a otro nicho de mercado.

Revisión documental: Revise el periódico, revistas especializadas en negocios, u otras publicaciones que hablen sobre negocios similares.

Visitas: Vaya a los negocios de la competencia o envíe a alguien que compre para que tenga la experiencia de ser atendido por negocios similares.

A través de encuestas, entrevistas semiestructuradas o conversaciones informales con clientes potenciales, es importante responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cada cuánto la clientela actual adquiere el producto o utilizan el servicio? ¿Qué motiva su compra del producto o el uso del servicio?
- ¿Cuáles son las características que buscan las y los clientes en el producto o servicio?
- ¿En dónde y a quién le compra? ¿Por qué?
- ¿A qué precio compran? ¿En base a qué el cliente decide el precio que debe pagar por el producto o servicio?

Estimación de la demanda

Para estimar la demanda por el producto y/o los servicios que ofrece (estrategia de consolidación) y/o planea ofrecer (estrategias de desarrollo de nuevos mercados, de desarrollo de nuevos producto o diversificación) es importante realizar una estimación bien informada de la demanda. No se busca exactitud en este cálculo ya que esto no solo podría ser un ejercicio muy complejo (que requiere tiempo y dinero) pero también muy difícil de lograr. Lo que realmente se busca es:

1. Tener un estimado del volumen actual de consumo.

2. Tener un estimado de la evolución de este consumo, es decir la tasa anual de crecimiento o contracción de este consumo.

Para estimar el **volumen actual de la demanda** (la cual corresponde al volumen total que podría ser comprado por un grupo definido de consumidores en un territorio delimitado y en un periodo determinado), se puede realizar el siguiente cálculo:

$$\begin{aligned} & \textit{Demanda actual del producto o servicio por año} \\ &= \textit{número de compradores del producto en el mercado} \\ & \quad * \textit{consumo promedio anual por comprador} \end{aligned}$$

Para poder realizar este cálculo se debe obtener información sobre:

- ¿Cuánta gente consume actualmente los productos y/o servicios que la empresa asociativa oferta o planea ofertar?
- ¿Cuál es el consumo promedio de esta clientela en un periodo determinado de tiempo?

Para analizar la **evolución futura de la demanda**, es decir la tasa porcentual de cambio anual en la demanda (la cual es positiva si la tendencia es que la demanda aumente, o negativa si la tendencia es que la demanda disminuya) se requiere evaluar si:

- El número de clientes actuales está creciendo o disminuyendo, o
- El consumo de las y los clientes actuales está creciendo o disminuyendo.

Normalmente la información para estimar la demanda del mercado y su evolución tendrá que obtenerse a través de estadísticas o la revisión de estudios de mercado existentes ya que la recolección de esta información puede tomar tiempo y ser un proceso costoso; a no ser que se esté considerando un mercado local donde sea posible recolectar información primaria para realizar esta estimación.

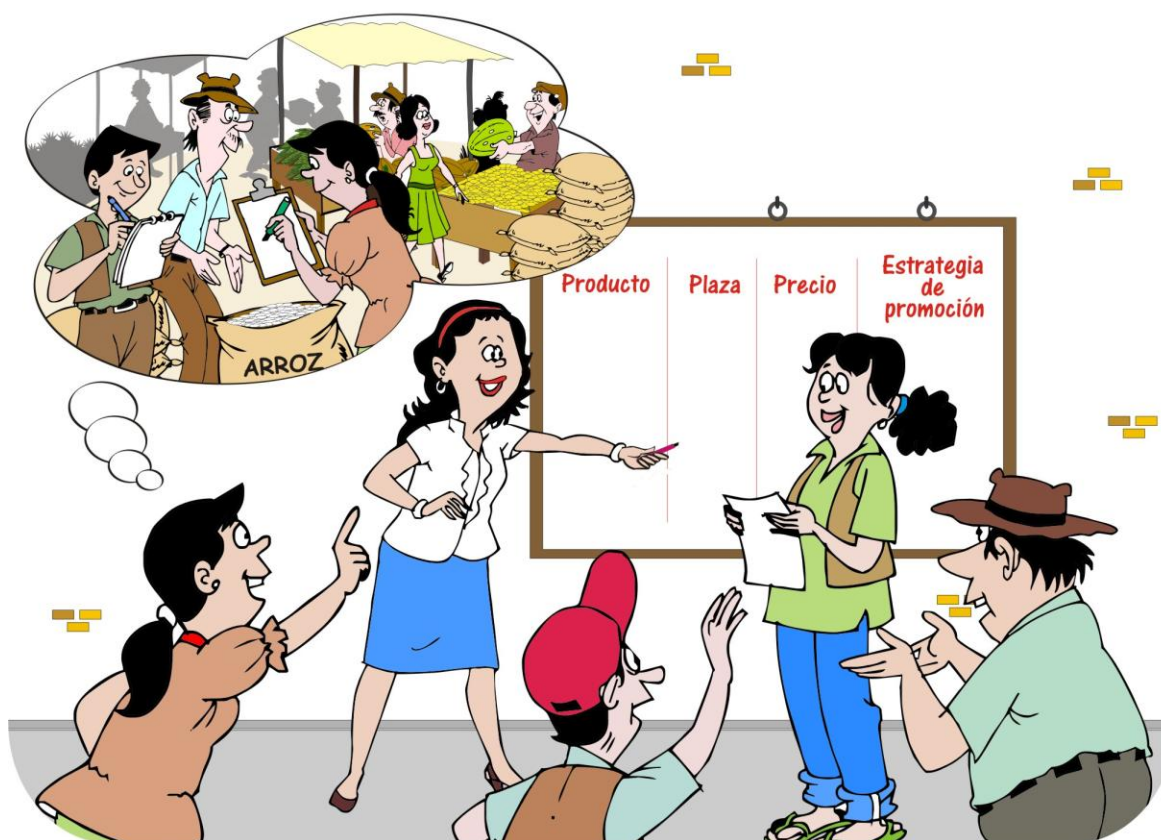
Diseño del Plan de Mercado

A partir del análisis de:

- La oferta de los productos y/o servicios en el mercado en el que la organización se quiere consolidar, en los nuevos mercados que quiere desarrollar, o de los nuevos productos y/o servicios que la organización planea desarrollar.

- Los competidores en la oferta de estos productos y/o servicios.
- La demanda del mercado actual y potencial.

El siguiente paso es el diseño del **Plan de Mercado** que implementará la empresa asociativa, el cual debe dejar claro el segmento (o nicho) de mercado seleccionado, y a partir de esto, determinar las cuatro variables fundamentales de este plan: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Estas cuatro variables fundamentales son comúnmente llamadas las 4P del mercadeo y se abordaron con detalle en la Guía 3 (Gottret 2011).



Segmentación del mercado

La primera decisión que debe tomarse para el diseño de la estrategia de mercadeo es la selección del segmento (o nicho) de mercado la cual la organización dirigirá la oferta de sus productos y/o servicios (para ver la definición de segmento y nicho de mercado ver p. 37). Esta segmentación del mercado se realiza a partir del reconocimiento de que el mercado está hecho de subgrupos de consumidores con características homogéneas, y que debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo

similar a determinadas estrategias de mercadeo. Esto quiere decir, que las y los consumidores en un mismo segmento (o nicho) de mercado probablemente tendrán las mismas reacciones sobre un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Los beneficios de la segmentación del mercado pueden ser:

- Identificar las necesidades más específicas de grupos homogéneos de consumidores para el desarrollo de productos y/o servicios.
- Focalizar mejor la estrategia de mercado.
- Optimizar el uso de los recursos para realizar las actividades de mercadeo, producción, logística y toma de decisiones.
- Desarrollar procesos de promoción más efectivos.
- Identificar un nicho propio donde no se tenga competencia directa, y por lo tanto, aumentar las posibilidades de crecer rápidamente.

Especificación del producto



Recordemos⁴

Por **producto** nos referimos a una categoría genérica que comprende a los productos (físicos y tangibles) y a los servicios que la organización les ofrece a sus clientes en los mercados meta para su adquisición, uso y consumo, con los cuales busca satisfacer una necesidad o deseo

Los tres niveles que caracterizan a los **productos** son:

1. El beneficio o servicio central que generan.
2. Las características que tienen, como lo son el empaque, la marca y la calidad.
3. Los servicios complementarios que se ofrecen con ellos: entrega, crédito, garantía, servicio posventa.

Por lo tanto, para la especificación de los productos y/o servicios es necesario tener en cuenta lo siguiente:

⁴ Tomado del Guía Metodológica 3 de esta serie (Gottret 2011)

- Las características del producto: ¿qué es?
- Sus funciones: ¿qué hace?
- Los beneficios que provee: ¿qué necesidades satisface?

Para esto es fundamental conocer las necesidades y deseos de los clientes, porque estas necesidades y deseos proveen de información importante para agregar valor a los productos y/o servicios que se ofrecen actualmente o se planea ofrecer. Por esto, para especificar el producto, la pregunta clave es: ¿Por qué el cliente elegirá nuestro producto o servicio, entre tantos otros iguales que están en el mercado?

De acuerdo con estas especificaciones, en el **Plan de Mercado** se determinará si es necesario, entre otras posibilidades:

- Modificar el producto para adecuarlo más a las necesidades del consumidor y sus hábitos de consumo (ej. cambio en el tamaño, el empaque, o vender café en grano y no molido para satisfacer el gusto de los clientes más exigentes que prefieren moler el café solo antes de prepararlo).
- Mejorar el producto para agregarle valor intrínseco (ej. mejorar la calidad del producto de manera que cumpla con los requerimientos y gustos del cliente, u obtener una certificación orgánica o de comercio justo).
- Agregarle elementos u accesorios para diferenciarlo de la competencia (ej. marca, registro sanitario, chocolates o cereales con juguetes o figuritas para las niñas y niños).
- Rediseñar el producto para ahorrarle tiempo al consumidor (ej. puré de papas instantáneo, yuca pelada y empacada al vacío lista para cocinar).

Estos y otros conceptos pueden tenerse en cuenta cuando se diseña un producto o servicio en relación con los beneficios que brinda al mercado al cuál se dirige. Los consumidores van a apreciar las ventajas que se les comunique del producto o servicio, en función de su precio y del beneficio que brinda.

Para guiar la especificación de los productos y/o servicios que la empresa asociativa rural planea ofrecer, en la Figura 4, se muestra de forma gráfica, los tres niveles que caracterizan a los **productos o servicios**:

1. El beneficio o servicio central que generan, lo cual está basado en la necesidad o deseos del consumidor que el producto o servicio busca satisfacer, y donde se debe dejar claro el *“trabajo por hacer”*, o en otras palabras, las funciones que este producto o servicio realizará para la clientela.
2. Las características que tienen, como lo son el empaque, la marca y la calidad, así como las certificaciones voluntarias (ej. certificación orgánica, de comercio justo u otras) o registros requeridos por las leyes del países o países donde se comercializará el producto.

3. Los servicios complementarios que se ofrecen con ellos, como son la entrega, crédito, asesoría técnica, garantía, y servicio posventa, entre otros.

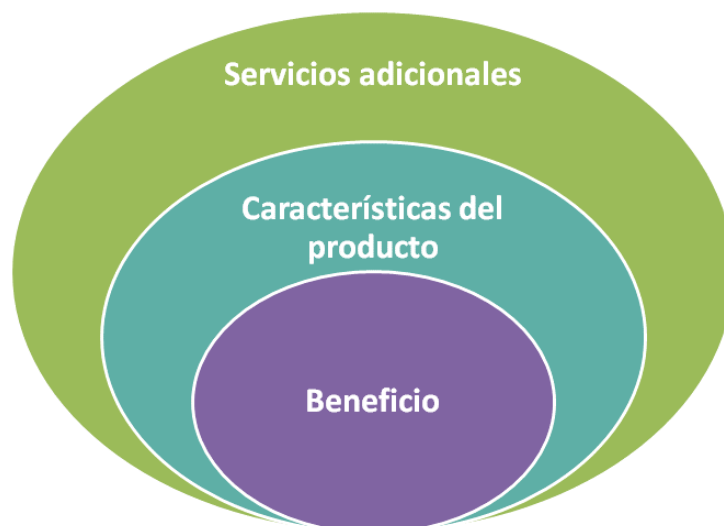


Figura 4. Características de los productos y/o servicios para la elaboración del Plan de Mercado.

Determinación del Precio



Recordemos⁵

El **precio** se refiere a la cantidad de dinero que los clientes podrían pagar para obtener un producto y se definen a partir de tres puntos de referencia:

1. El costo de producción, ya que un producto no puede ofrecerse de manera rentable y sostenible por debajo de este costo, y por lo tanto la oferta sería imposible.
2. Los precios de la competencia, ya que si el producto no tiene ninguna diferenciación de los productos ofrecidos por la competencia, los compradores preferirán comprarle a los competidores.
3. La percepción del consumidor sobre el beneficio que ofrece el producto, ya que éste no estará dispuesto a pagar un precio mayor que el beneficio percibido, y por lo tanto, la demanda sería imposible a precios mayores.

⁵ Tomado del Guía Metodológica 3 de esta serie (Gottret 2011)

La **determinación del precio de los productos y/o servicios** que ofrece la empresa asociativa es una parte fundamental del diseño de la estrategia de mercado. Para esto es necesario considerar varios factores:

Costos

Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable. En el caso de las empresas asociativas rurales un aspecto de suma importancia es que este costo no solo debe incluir los **costos directos e indirectos** incurridos en el desarrollo de las actividades que realiza la organización (como colectivo) pero también aquellos que incurren los socios y socias para realizar las funciones que estas y estos realizan de manera individual. Por lo tanto, para fijar el precio mínimo al que se puede vender un producto y/u ofrecer un servicio es fundamental tomar en cuenta la suma de los costos fijos y variables (aquellos que incurren los socios y socias de manera individual y los que incurre la organización como colectivo) más un margen de ganancia (para los socios y socias por las funciones que realizan de manera individual, así como para la organización). Este margen de ganancia debe ser negociado con los socios y socias e incluido en la política de comercialización.

Precios de los competidores

El precio ofrecido por los competidores debe ser el punto de partida para la fijación del precio, e idealmente si el producto tiene características y especificaciones similares, el precio de venta no puede ser mayor que el de la competencia ya que se estaría desestimulando el consumo del producto o servicios que ofrece la empresa asociativa.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el precio de venta, en relación al ofrecido por los competidores, puede ser mayor o menor aun cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores, como son, entre otros, que:

- La organización incurra en costos mayores o menores que la competencia
- Los beneficios que se ofrecen al cliente (servicio, garantía, etc.) son distintos
- Los clientes sean diferentes, y por lo tanto, pueden estar dispuestos a pagar un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.

Percepción de los clientes

Existen productos que a mayor precio genera mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Muchas veces ocurre que para algunos productos o servicios el precio alto está asociado con la calidad y se pueden aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, pero sin defraudar al cliente. Esto ocurre generalmente con los productos que tienen sellos de certificación. Por ello es fundamental estudiar el **segmento de mercado** al que se dirige el producto o servicio ya que

dependiendo del tipo de consumidor, éste y ésta tendrá una forma distinta de valorar las características y los beneficios del producto o servicio.

Definición de los puntos de venta y los canales de distribución



Recordemos⁶

La **plaza** se refiere al lugar donde se vende el producto, y ésta se encuentra directamente relacionada con el canal de distribución del mismo, el cual se refiere a la serie de actores de la cadena involucrados en el proceso de lograr que el consumidor final o industrial pueda acceder al producto o utilizarlo. A través de estos canales de distribución se intercambia información de mercado, se promociona el producto, se negocian precios y volúmenes de venta, se ofrecen servicios operativos (transporte, almacenamiento, transformación) o servicios de apoyo (crédito, asistencia técnica), se comparten riesgos y se les ofrecen servicios adicionales a los clientes.

El propósito de definir la **plaza** como otro elemento fundamental de la **estrategia de mercadeo** es el de ubicar el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad, lo cual tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (**ubicación**) y la forma de llegar al cliente (**distribución**).

Ubicación

La ubicación para las empresas asociativas representa un factor crítico para realizar la comercialización de sus productos y/o servicios, por lo que es necesario definir y analizar los criterios específicos que se tendrán en cuenta para definir esta ubicación entre distintas alternativas.

Entre los criterios que se deben tener en cuenta para seleccionar la ubicación más conveniente para el negocio se incluyen los siguientes:

- Los costos de cada ubicación posible y los beneficios que ofrece cada una de ellas. Sin embargo, no se debe forzar la ubicación por el sólo hecho de contar con un local propio o con un bajo costo de alquiler, si este no es el lugar adecuado. Para esto es importante responder a las siguientes preguntas:
 - ✓ ¿Cuál es la imagen que debe tener el lugar y el establecimiento?

⁶ Tomado del Guía Metodológica 3 de esta serie (Gottret 2011)

- ✓ ¿Hay espacio suficiente para almacenar los productos? ¿En una etapa futura es posible realizar ampliaciones?
 - ✓ ¿Es una zona segura?
 - ✓ ¿El lugar de acceso y el estacionamiento son los apropiados para el negocio? ¿Hay lugar para cargar y descargar la materia prima, los insumos y los productos?
 - ✓ ¿El lugar cuenta con los servicios que se requieren (electricidad, agua, luz, gas, comunicaciones)
- Se debe analizar si es más conveniente que los compradores vengan a comprar, o si el producto y/o servicio se les entregara en el lugar en que éstos son demandados.
 - Se debe analiza la ubicación de los proveedores de materia prima e insumos, y según el tipo de materia prima (peso que se debe transportar, si la materia prima u otro insumos es un producto perecedero o no), la infraestructura de caminos y comunicación y los costos de trasporte, entre otros, definir si es más conveniente estar cerca de los (las) proveedores o de los (las) clientes.

Canales de Distribución

La selección del canal de distribución más apropiado para el negocio dependerá de la cobertura de mercado que se desea lograr (masiva, selectiva o exclusiva), lo cual también está relacionado con el tipo de mercado al que se desea ingresar (mercados masivos, diferenciados o exclusivos, respectivamente) y los servicios que se planea ofrecer al consumidor para facilitar su acceso al producto y/o servicio ofrecido.

La empresa asociativa debe decidir si establecerá canales de distribución **directos** o **indirectos**.

Los **canales de distribución directos** son aquellos que vinculan a la empresa con el mercado sin intermediarios. Si se selecciona este tipo canal de distribución se puede establecer a través de locales propios de venta al público, o por medio de agentes de venta.

Las ventajas de los **canales de distribución directos** son:

- Mayor control del proceso de distribución.
- Mayor posibilidad de promocionar el producto o servicio y ofrecer información sobre este.
- Mayores posibilidades de detectar cambios en el mercado de manera efectiva y oportuna.

Las desventajas por el contrario son:

- Requiere de una mayor inversión en activos fijos (equipos, instalaciones y vehículos) e inventarios.
- Disponibilidad de capital propio para financiar las ventas.

- Se logra una menor cobertura del mercado, por lo que generalmente se utiliza cuando la empresa asociativa está enfocada en mercados exclusivos, o al menos diferenciados.

Los **canales de distribución indirectos** son aquellos que vinculan a la empresa asociativa rural a través de uno o más actores intermediarios, los cuales puede ser cortos (involucran pocos actores y generalmente se llega directamente a vendedores minoristas que son los que llegan a los consumidores finales) o largos (involucran varios actores ya que se realizan a través de mayoristas, distribuidores y minoristas, entre otros).

Las ventajas de los **canales de distribución indirectos** son que:

- Permiten una mayor cobertura del mercado, por lo que generalmente se utilizan cuando la empresa asociativa está enfocada en mercados masivos.
- Requieren de una menor inversión en activos fijos (equipos, instalaciones y vehículos) e inventarios.
- Requieren un capital mínimo para financiar las ventas.

Las desventajas de los **canales de distribución indirectos** son:

- Menor control del proceso de distribución.
- Menores posibilidades de promocionar el producto o servicio y ofrecer información sobre este.
- Menor capacidad de detectar cambios en el mercado de manera efectiva y oportuna.

Diseño de la estrategia de promoción



Recordemos⁷

La **promoción** se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y que buscan convencer o persuadir a los clientes de la calidad o atractivo del producto que ofrece la organización para que éstos lo compren. Las actividades de promoción incluyen: la publicidad, la promoción de las ventas, las ventas personalizadas y los anuncios, entre otros.

⁷ Tomado del Guía Metodológica 3 de esta serie (Gottret 2011)

La **promoción** es el cuarto elemento fundamental de una estrategia de mercadeo ya que el producto o servicio que se ofrece y el precio no es todo lo que le importa a las y los consumidores, pero es necesario establecer un vínculo con estos y estas para hacer conocer lo que se ofrece, motivar la adquisición del producto o servicio, e incentivar la reiteración de la compra.

Para diseñar la estrategia de **promoción** es necesario dar respuesta a lo siguiente:

- ¿Cómo se informa o informará a las y los consumidores sobre el producto y/o servicio que se ofrece?
- ¿A través de qué medios y dónde se enteran los potenciales clientes sobre los productos o servicios que desean comprar? ¿Leen los diarios, miran TV, escuchan la radio, se enteran por comentarios de amigos o familiares, o se fijan en las vidrieras de los locales de venta?
- ¿Cuánto puede invertir en promoción y publicidad? ¿Las ventas que puede conseguir justifican la inversión?

La **estrategia de promoción** puede incluir las siguientes actividades:

Publicidad

El objetivo de la **publicidad** es brindar información sobre el producto y/o servicios a las y los consumidores con el fin de estimular o crear demanda por este, para lo cual los medios de comunicación más utilizados son los diarios, revistas, radio, televisión, cine, pero también las vías públicas y los medios de transporte.

Promoción de ventas

La **promoción de ventas** tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio que ofrece la empresa asociativa. Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo del producto o servicio.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del consumidor con el producto o servicio.

Relaciones públicas

Las **relaciones públicas** se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en

todos los contactos que la organización tiene con las personas, clientes o proveedores. El desafío es obtener los mejores resultados de comunicación con los menores costos posibles y para ello es necesario detectar que estrategias son las más adecuadas para llegar a los consumidores.

Herramienta 2

Desarrollo del Plan de Mercado



Objetivo: Diseñar el **Plan de Mercadeo** para la comercialización de los producto y/o servicios que la empresa asociativa vende actualmente (y desea consolidar) o para desarrollar nuevos mercados o productos de acuerdo con la idea (o ideas) de negocio desarrollada y seleccionada en el Bloque 1.

Utilidad:

- Permite analizar los aspectos clave del mercado al que se dirige o planea dirigirse la empresa asociativa rural, lo cual incluye el análisis de la oferta y los competidores, y el análisis de la demanda.
- A partir de este análisis permite definir los segmentos y/o nichos de mercado a los que se dirigirá la empresa asociativa, el porcentaje de la demanda de estos segmentos y/o nichos que atenderá la organización y el volumen de producción que requerirá abastecer ese porcentaje de la demanda.
- A partir de este análisis y la respuesta a preguntas clave, apoya la toma de las cinco decisiones estratégicas para el diseño del **Plan de Mercado: la especificación de los productos y/o servicios a ofrecer, la determinación del precio mínimo de venta, la selección del canal de distribución y los puntos de venta, y la estrategia de promoción y comunicación.**

Pasos para la aplicación:

1. La aplicación de esta herramienta tiene dos partes. La primera consiste en analizar la oferta y los competidores en el mercado en que quiere participar la organización, y en la segunda parte se trabaja en el diseño de la estrategia que se utilizará para consolidarse y/o desarrollar este mercado.
2. El primer paso consiste en retomar los resultados del estudio de mercado y/o sondeos de mercado revisados y/o realizados para desarrollar el proceso de planificación estratégica, y profundizar estos estudios o sondeos si se considera necesario, en la medida en que la información con la que se cuenta no permita responder a las preguntas para analizar el mercado y su entorno, así como tomar las decisiones estratégicas que requiere el diseño del **Plan de Mercado**.

3. Análisis de la oferta y los competidores

Para analizar la oferta y la competencia en el mercado, responder las siguientes preguntas:

Información a recolectar sobre la oferta y los competidores	Preguntas	Análisis de la oferta y los competidores
Cantidad de oferentes en el mercado	¿Quiénes son los competidores principales en el segmento y/o nicho de mercado seleccionado?	
	¿Existen pocos o varios competidores? ¿Cuál es su nivel de poder en el mercado?	
Características de estos oferentes	¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada competidor?	
	Ante las fortalezas y debilidades de los competidores, ¿Qué oportunidades se presentan? ¿Qué amenazas se presentan?	
	¿Cómo se visualiza en comparación con la competencia en precio, características del producto, servicio, entrega, marca, y reputación?	
	¿Cuál es la característica de su producto y/o servicio que lo hace diferente de los competidores? ¿Por qué los clientes van a dejar de comprar el producto de la competencia para comprar el suyo?	
	¿Cuál es la estrategia de promoción de los productos y servicios de la competencia?	
Patrones actuales de distribución que utilizan estos oferentes	¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan los competidores para distribuir sus productos y/o servicios?	
	¿Qué canales son más efectivos y por qué?	

4. Análisis de la demanda

Para analizar la demanda del mercado, responder las siguientes preguntas:

Información a recolectar sobre la demanda del mercado	Preguntas	Análisis de la demanda del mercado
Características de la clientela actual y potencial	¿Cada cuánto la clientela actual adquiere el producto o utilizan el servicio? ¿Qué motiva su compra del producto o el uso del servicio?	
	¿Cuáles son las características que buscan las y los clientes en el producto o servicio?	
	¿En dónde y a quién le compra? ¿Por qué?	
	¿A qué precio compran? ¿En base a qué el cliente decide el precio que debe pagar por el producto o servicio?	
Demanda actual y potencial del mercado	¿Cuánta gente consume actualmente los productos y/o servicios que la empresa asociativa oferta o planea ofertar?	
	¿Cuál es el consumo promedio de esta clientela en un periodo determinado de tiempo?	
	¿El número de clientes actuales está creciendo o disminuyendo? ¿En cuánto está cambiando?	
	¿El consumo de las y los clientes actuales está creciendo o disminuyendo? ¿En cuánto está cambiando?	

5. Primera decisión estratégica

Segmento y/o nicho de mercado al que estarán dirigidos los productos y/o servicios.

A partir de la aplicación de la **Herramienta 1**, definir claramente el segmento(s) y/o nicho(s) de mercado a los que se dirigirá la empresa asociativa rural.

6. Segunda decisión estratégica

Porcentaje del mercado que abastecerá la empresa asociativa rural

Preguntas Clave	Estimación de la demanda y las tendencias	Decisión Estratégica 2
<i>¿Quiénes y en qué cantidades van a comprar el producto? ¿Cuál es el tamaño del mercado?</i>		Porcentaje del mercado que abastecerá la empresa asociativa y capacidad de producción que requiere esto
<i>¿Existe probabilidad de crecimiento de la demanda, o por el contrario es un sector que tiende a decrecer?</i>		
<i>¿Quiénes son los competidores en estos mercados y cuáles son sus fortalezas y debilidades?</i>		

7. Tercera decisión estratégica

Especificación del Producto

Preguntas Clave	Evaluación de los atributos que los clientes	Decisión Estratégica 3
<i>¿Cómo las y los clientes perciben los atributos de los productos y/o servicios que la empresa espera ofrecer?</i>		Los atributos de los productos y/o servicios que se deben destacar, y las especificaciones que tendrán los productos y/o servicios
<i>¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los productos y/o servicios que actualmente compran?</i>		
<i>¿Cuáles son los requisitos de calidad, certificaciones y/o registros que tienen los segmentos y/o nichos de mercado seleccionados?</i>		

8. Cuarta decisión estratégica
Mecanismo de fijación de precio

Preguntas Clave	Evaluación de los atributos que los clientes	Decisión Estratégica 4
<i>¿Cuál es el costo de producción, es decir, el precio mínimo al que se puede vender sin incurrir en pérdidas?</i>		<i>La política y mecanismos que se utilizarán para fijar los precios de venta</i>
<i>¿Cuál es el precio de venta de los competidores en el segmento o nicho de mercado seleccionado? ¿Cómo fijan los competidores el precio?</i>		
<i>¿Cuál es la percepción de los clientes con respecto a nuestro producto o servicio?</i>		

9. Quinta decisión estratégica
Definición de los puntos de venta y los canales de distribución

Preguntas Clave	Evaluación de los atributos que los clientes	Decisión Estratégica 5
<i>¿Dónde realizan sus compras las y los clientes actuales y potenciales? ¿Cuáles son los puntos de venta de los competidores?</i>		<i>Definición de los puntos de venta y canales de distribución que se utilizarán para llegar a estos mercados; y la ubicación de los centros de producción de venta</i>
<i>¿Cuáles son los canales actuales de distribución para llegar con los productos y/o servicios a estos puntos de venta?</i>		
<i>¿Qué otros puntos de venta se pueden usar y qué canales de distribución se utiliza para llegar?</i>		

10. Sexta decisión estratégica

Diseño de la estrategia de promoción

Preguntas Clave	Evaluación de los atributos que los clientes	Decisión Estratégica 5
<i>¿Cómo y a través de qué medios los y las clientes se informan sobre los productos o servicios que desean comprar?</i>		Diseño de la estrategia de promoción de los productos y/o servicios a ofrecer y los medios de comunicación que se utilizarán.
<i>¿Cómo y a través de qué medios los y las clientes potenciales podrían informarse sobre el producto y/o servicio que se ofrece?</i>		
<i>¿Cuánto se puede invertir en promoción y publicidad? ¿Las ventas adicionales que se pueden conseguir justifican la inversión?</i>		

11. Con base en las decisiones estratégicas tomadas, costear todas las actividades de comercialización y promoción.



Bloque 3: el plan de producción

El siguiente paso consiste en elaborar el **Plan de Producción** en el cual se:

- Especifican los productos y/o servicios que la empresa asociativa rural ofertará al mercado (dejando claro si corresponde a cultivo, industria, acopio y comercialización, o una mezcla de estos), así como las especificaciones técnicas del producto (marca, registros, códigos o certificación, entre otros).
- Describen en detalle el proceso productivo y el tipo de tecnología que se utilizará en este proceso, incluidas todas las actividades del proceso de producción en sí, como de acceso a la información, toma de decisión, control y documentación.
- Define la infraestructura, máquinas, equipos y vehículos que se requieren para desarrollar los procesos productivos (inversiones en capital físico), a partir de los cuales se estiman las inversiones necesarias, así como los costos de reparación, mantenimiento y depreciación.
- Detallan los recursos humanos necesarios en términos de número, pero también de conocimientos, habilidades/destrezas y competencias con las que deben contar, y a partir de esto se estiman los costos de personal permanente y temporal, así como las necesidades de capacitación y desarrollo de capacidades.
- Detallan las materias primas y otros insumos que se requieren, y a partir de esto se estiman los costos de materia prima e insumos.
- Estiman los costos de producción con base en los puntos anteriores.

A continuación se explica brevemente cada uno de los componentes que debe incluir el **Plan de Producción**.



Especificaciones de los productos y/o servicios a ofertar

En esta primera sección del **Plan de Producción** se debe retomar lo trabajado en la especificación del producto del Plan de Mercado. A partir de las respuestas a esas preguntas, en esta sección del **Plan de Producción** se agrega lo incluido en el Plan de Mercado, todas las especificaciones técnicas del producto y/o servicio.

Descripción del proceso productivo

En esta parte del **Plan de Producción** se define y describe la forma en la cual se elaborarán los productos y/o se entregarán los servicios. Para esto es necesario desglosar el proceso productivo en sus distintas etapas de cultivo, cosecha, manejo poscosecha, procesamiento (si es el caso), comercialización y servicios, según la cadena en la que esté inserta la idea de negocio.

Para esto es importante retomar el mapeo de la cadena realizado como parte del proceso de planificación estratégica (Guía 3 – Fase 1, Paso 2), y a partir de las funciones que desarrolla (o planea desarrollar) la organización en cada uno de los eslabones donde participa (o planea participar), se listan y describen las actividades por etapa del proceso productivo. Una vez descritas las actividades requeridas para producir el bien y/o prestar el servicio, estas actividades se ordenan de manera secuencial, e incluso en paralelo (si esto es posible en algunas etapas) y se establecen los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

Para esto es muy útil la utilización de **diagramas de flujo del proceso de producción**, lo cual no es más que una manera de representar gráficamente el flujo de producción y los insumos que requiere cada una de las etapas del proceso que se realiza para obtener un producto, un servicio, o una combinación de ambos.

Para realizar este diagrama se utilizan símbolos que facilitan la homogenización e interpretación de todos los miembros de la organización del diagrama de flujo, y por tanto la comunicación entre estos para su implementación. Un **símbolo** es una imagen o figura con la que se representa un concepto. Para la construcción de diagramas de flujo se utilizan los símbolos incluidos en la Figura 5.



Figura 5. Símbolos para la construcción de un diagrama de flujo del proceso productivo.

Descripción de la tecnología y requerimientos de infraestructura y equipos

Una vez descrito el proceso productivo, el siguiente paso en la preparación del **Plan de Producción** es el de detallar la tecnología, maquinaria, equipos, vehículos, y otras inversiones requeridos para desarrollar este proceso, y la localización donde se desarrollarán las diferentes etapas del proceso productivo. Sin embargo, para esto es necesario primero definir la **capacidad de producción** y la **localización del proceso productivo**.

Capacidad de Producción

Por **capacidad de producción** nos referimos es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se puede obtener de unas instalaciones productivas por unidad de tiempo. El análisis de la **capacidad de producción** del negocio tiene por objeto dimensionar la capacidad efectiva de producción y su nivel de utilización, tanto para la puesta en marcha del negocio como en su evolución durante la vida útil del proyecto.

Al estimar la **capacidad productiva** que debe tener el negocio se debe tener mucho cuidado de no sobredimensionar el tamaño del negocio. Este es uno de los factores de fracaso más recurrentes en los negocios establecidos por las organizaciones de productores y productoras, por lo que en gran parte de las experiencias la infraestructura construida y los equipos instalados trabajan muy por debajo de su capacidad, lo cual resulta en altos costos fijos por unidad de producto y/o servicio.

Para determinar la **capacidad de producción** óptima, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Demanda del mercado

La demanda no satisfecha o por satisfacer, es uno de los factores que condicionan el tamaño de un negocio. La empresa asociativa rural debe contar con la suficiente producción para satisfacer la demanda del mercado (o los mercados) priorizados por los socios y socias con base en la aplicación de la Guía 3 (Gottret 2011). Por esto, la **capacidad de producción** propuesta debe ser suficiente para suplir el mercado en tiempo y forma, pero por otro lado nunca debe ser mayor que el volumen demandado. Conforme la capacidad de producción se acerca al volumen de producto y/o las unidades de servicio demandadas, aumenta el riesgo de no poder comercializar todo el producto y/o servicio ofertado. También es importante no basarse sólo en la demanda actual, sino en las posibles fluctuaciones en esta demanda a través del año, y las tendencias de mediano y largo plazo.

Suministros de materia prima e insumos

El abastecimiento suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en el desarrollo de un negocio. En el caso específico de las empresas asociativas rurales, el abastecimiento de materias primas, en su totalidad o en un porcentaje importante, proviene de los socios y socias de la organización. Por lo tanto, para estimar la **capacidad de producción** es fundamental, estimar la capacidad de los socios y socias de proveer la materia prima, pero también la pertenencia que sienten estos hacia su organización, y por lo

tanto, el compromiso que tienen con la entrega del producto. Es recomendable que los compromisos de entrega de producto a la organización se hagan por escrito y estén formalizados.

Disponibilidad de recursos financieros

La **capacidad de producción** estará también dada por la disponibilidad de recursos financieros para cubrir las necesidades de inversión que requiere la implementación de la idea de negocio. Estos recursos en el caso de una empresa asociativa rural pueden provenir de tres fuentes principales:

- Del capital social suscrito y pagado por los socios y socias de la organización.
- De créditos que se pueden obtener de instituciones bancarias o financieras y de proveedores.
- De inversiones de fomento público o privado sin ánimo de lucro.
- De inversionistas privados.

Si los recursos financieros (de capital propio y de terceros) permiten escoger entre diferentes opciones de **capacidad de producción**, sería aconsejable seleccionar aquella capacidad que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad. Por otro lado, si la tecnología lo permite, se puede considerar como una alternativa viable, la instalación del proyecto por etapas.

Localización del proceso productivo

Otra de las decisiones que se debe tomar es donde **localizar las diferentes etapas del proceso productivo**. En el caso de las empresas asociativas rurales, la localización de la etapa de cultivo está dada por aquellas comunidades donde los socios y socias desarrollan sus cultivos. En otros casos estas organizaciones ya cuentan con cierta infraestructura y equipos, y el plan de negocio tendrá que adaptarse a esta localización. Sin embargo, si la idea de negocio requiere la instalación de nueva infraestructura y/o equipos será importante seleccionar una localización (o varias si se prefiere un proceso descentralizado) que permita acopiar efectivamente la materia prima y distribuir el producto o servicio a las y los clientes, de manera que se maximicen las ganancias y/o se minimice el costo unitario.

La localización del proceso productivo, y la decisión de centralizar o descentralizar este proceso, dependerá de varios factores. Algunos de estos son:

- La localización de las zonas de cultivo y los volúmenes producidos en cada una de estas
- El grado de la dispersión de las áreas de producción
- La infraestructura de comunicación y transporte con la que se cuenta
- La disponibilidad de mano de obra y personal calificado

Uno de los errores comunes en que caen las empresas asociativas rurales es que localizan el proceso productivo en un solo lugar, donde establecen infraestructura y equipos con una capacidad de producción sobredimensionada, esperando que los socios y socias llevaran su producto a este lugar. Sin embargo, en muchos casos estas expectativas no se cumplen dado que los costos de transporte y movilización son mayores que el precio adicional que la organización puede ofrecer a sus socios y socias. Esto afecta la efectividad en la provisión de materia prima, resultando la mayoría de las veces en inversiones que funcionan muy por debajo de la capacidad productiva instalada.



Tecnología de producción

Una vez definida la **capacidad de producción** que requiere el negocio así como la **localización** de las diferentes etapas del proceso productivo, junto con la decisión sobre si los procesos se realizarán centralizados en un solo lugar o descentralizados; el siguiente paso será el de determinar la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio y especificarla. Esto permitirá asegurar que el nivel de tecnología es adecuado para el negocio, pero también analizar las alternativas de tecnología para considerarlas y hacer la mejor selección. A partir de esta decisión, se determinará la maquinaria, equipos y vehículos que requiere la operación del negocio propuesto.

Para seleccionar el nivel tecnológico adecuado para la elaboración de los productos y/o la provisión de servicios, y con base en esto determinar los equipos e infraestructura necesaria para operar el negocio, además de la capacidad de producción y la localización, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Facilidad de adquisición de la tecnología requerida.
- Condiciones especiales para hacer uso de la tecnología (patentes, acuerdos).
- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.).

A partir de lo anterior, en plan se indican los equipos e infraestructura productiva que la organización dispone en el momento inicial, las características de los equipos e infraestructura requerida, una cuantificación de la inversión requerida. En la cotización de los equipos es importante tener en cuenta los costos adicionales de transporte y de importación (en el caso de que estos deban ser adquiridos en el exterior). Para efectos de los cálculos financieros posteriores, es importante también proyectar la depreciación anual por el período del plan de negocio y el valor de rescate a esa fecha. Así mismo considerar los costos de mantenimientos de los equipos y la infraestructura.

Requerimientos de personal y competencias

Después de diseñar el flujo del proceso de producción y definir la tecnología, infraestructura y equipos que se usaran, el siguiente paso consiste en asegurarse que se cuenta con los recursos humanos necesarios para la operación y gestión del negocio, no sólo en número de personas, pero sobretodo que este recurso humano cuente con las competencias necesarias para desarrollar sus funciones de manera efectiva.

Los recursos humanos de una empresa asociativa rural (sean socios y socias de la organización, o personal contratado) son la esencia de esta. Una organización sin recurso humano, simplemente no existe, por lo que el recurso humano debe ser considerado un capital, tanto o más importante que el capital financiero o físico. Por lo tanto, los recursos humanos de la organización deben ser bien manejados.

Para estimar los requerimientos de personal (ya sea este provisto por los socios y socias de la organización y/o contratado) se pueden seguir los siguientes pasos:

1. A partir del diagrama de flujo del proceso y realizar un inventario de las funciones principales que necesitan ser desarrolladas para la operación del negocio, así como los requerimientos en términos de habilidades y conocimientos para cada función.
2. Con base en lo anterior, definir los puestos que se requieren y describir las funciones de cada uno, y las competencias que deben tener las personas que van a tomar estos puestos.
3. Luego, determinar cuáles de estos puestos deben ser permanentes y los que pueden ser temporales.
4. De igual manera, se debe definir, cuáles de estos puestos serán realizados por personal contratado, y cuales funciones pueden ser atendidas por terceros. Aquí es importante tener en cuenta que para competir adecuadamente, hay que hacer bien las cosas. Por esto, lo recomendable es realizar con personal propio las funciones diferenciadoras de la organización y que realmente se pueden hacer mejor, y las demás sub contratarlas, siempre y cuando sea posible.

En organizaciones pre-empresariales, e incluso aquellas en proceso de desarrollo, puede ser necesario contar con personas que puedan desarrollar varias funciones. Por ejemplo, se puede contratar un gerente que este encargado tanto del área operativa como administrativa.

Requerimientos de materia prima y otros insumos

El siguiente paso, también a partir del flujo del proceso de producción, es el de detallar todas las materias primas, los insumos y servicios que se requieren para operar el negocio. Las materias primas, los insumos y los servicios que se requieren, se seleccionan con base en las especificaciones del producto y/o servicio que se va ofertar (ver p. 52), los cuales a su vez dependen del mercado en el que se planea ofertar el producto ya que es fundamental que el producto cumpla con las expectativas de las y los consumidores.

Una vez definidas las materias primas, insumos y servicios que se requieren es fundamental identificar y seleccionar los proveedores ya que estos representan el inicio de la cadena de valor, y la provisión de materias primas, insumos y servicios es un factor clave de éxito de una empresa asociativa rural. Por esto, la organización debe desarrollar relaciones estables, de largo plazo y de confianza con sus proveedores para lo cual es importante negociar las condiciones de compra, las formas de pago, así como los servicios complementarios que ofrecerá el proveedor (ej. transportes, asistencia técnica, créditos, entre otros).

Un aspecto de suma importancia que se debe considerar en el caso de las empresas asociativas rurales, es que su principal proveedor de materias primas son los socios y socias de la organización, y por lo tanto, la organización debe incluir en su plan de producción las acciones que desarrollará para fortalecer la pertenencia y compromiso de los socios y socias con su organización (ver Guía 2, Gutiérrez y Gottret 2011).

Gestión ambiental para el manejo adecuado de los recursos naturales

Un elemento también fundamental a considerar en el **Plan de Producción** es el impacto que el proceso productivo puede tener sobre los diferentes recursos naturales, que muy especialmente en el caso de la agricultura, representan la base del negocio y de su sostenibilidad. Por esto, es se debe identificar todos los posibles impactos (positivos y negativos) que este proceso puede tener sobre los diferentes recursos naturales (bosque, agua, suelo y biodiversidad).

Con respecto a los impactos positivos, estos se deben explicitar y visibilizar ya que pueden constituirse en una oportunidad para mercadear mejor los productos y/o servicios, e inclusive para generar ingresos adicionales. Por otro lado, si se prevén impactos negativos será importante para la sostenibilidad del negocio y la responsabilidad ambiental de la empresa asociativa rural, determinar las acciones de contingencia que se deben realizar para mitigar estos impactos.

Estimación de los costos de producción

Una vez diseñado el **Plan de Producción** el siguiente paso consiste en estimar los costos de producción. De acuerdo a su relación con el volumen de producción existen cuatro tipos de costos: costos fijos, costos variables, costos totales y costo unitario (ver Guía 3, Gottret 2011).



Recordemos⁸

Los **costos fijos** son aquellos que no varían con los volúmenes de producción (ej. consumo de energía, agua, telecomunicaciones, y otros costos administrativos).



Los costos fijos son aquellos necesarios para mantener la estructura de la organización y no se modifican con la actividad productiva, sino que varían con relación al tiempo. Por ejemplo: salarios de personal permanente, depreciación de los equipos, renta de oficinas y otros.

Los **costos variables** son aquellos directamente relacionados con los volúmenes de producción o venta de la organización (cambian cuando se dan variaciones en la producción). Por ejemplo: el monto pagado a productores y productoras por su producto, el costo de los insumos y la materia prima para su transformación, los costos de transporte, entre otros.

Los **costos totales** son la suma de todos estos costos, es decir, la suma de los **costos fijos** y los **costos variables**.

El **costo total unitario** es lo que cuesta producir una unidad de volumen de producto. Este costo se calcula dividiendo los **costos totales** entre el volumen producido. (Ej. \$/qq de café oro, o \$/lb de frijoles).

⁸ Tomado del Guía Metodológica 3 de esta serie (Gottret 2011)

En términos contables los costos de producción se clasifican en **costos directos** (correspondientes a los costos variables) y en **costos indirectos** (correspondientes a los costos fijos). A continuación se desarrollan más estos conceptos:

Costos directos

Son aquellos costos que están relacionados directamente con la elaboración de los productos y/o la entrega de servicios, y por lo tanto, pueden atribuirse a cada unidad de producto y/o de servicio. Los **costos directos** más importantes son aquellos relacionados con: (1) los requerimientos de **mano de obra directa** para las operaciones de producción y/o entrega de los servicios ofrecidos (ver p. 59), y (2) los requerimientos de insumos (ver p.62), los cuales se estiman con base en los requerimientos definidos en el **Plan de Producción**. Por ejemplo, si conocemos la cantidad de café húmedo (materia prima) y otros insumos (sacos marcados, cabuya, etc.) que se requieren para obtener un quintal de café oro de exportación; y la cantidad de días de trabajo que se necesitan para esto (mano de obra), se pueden determinar los **costos directos** de beneficio seco y exportación por cada quintal de café oro listo para exportación.

Costos indirectos

Son aquellos gastos indispensables para que la empresa asociativa funcione y produzca, pero que no se pueden atribuir directamente a cada unidad de producto y/o servicio. Los **costos indirectos** son aquellos relacionados con: (1) los requerimientos de personal de planta como el gerente, personal administrativo, supervisores, encargados de mantenimiento, entre otros (ver p. 61); (2) el alquiler o depreciación de la infraestructura; el mantenimiento, reparaciones y depreciación de las máquinas, equipos y vehículos (ver p. 58-61); y (3) el pago por servicios básicos pero también por servicios técnicos, empresariales y/o financieros. Estos **costos indirectos** también se estiman con base en los requerimientos definidos en el **Plan de Producción**.

Para distribuir los **costos indirectos** de acuerdo al volumen de producción y/o a las unidades de servicios ofrecidas, el costeo contable típico consiste en dividir el monto total de estos gastos en un tiempo determinado, entre el total de unidades producidas (o unidades de servicio entregados) en ese mismo periodo de tiempo. Por ejemplo, si el valor del alquiler mensual de una instalación de acopio de café es de US\$ 250 y se acopian 250 quintales de café en un mes, el gasto que se le atribuye a cada quintal de café acopiado es la división de US\$ 250 entre los 250 quintales, es decir US\$ 1 por quintal.

A veces un mismo gasto puede ser considerado directo o indirecto, de acuerdo a su relación con la producción y a la forma de llevar el control del gasto. Por ejemplo, si una empresa asociativa de producción de rosquillas puede determinar el gasto de leña que se utiliza para la cocción de 100 rosquillas, se puede tomar la leña como un costo directo, pero si no se puede determinar el valor de la leña para una cantidad específica de rosquillas, se puede tomar como un costo indirecto y dividirse el gasto mensual en leña entre el total de rosquillas producidas en un mes.



Importante para tener en cuenta

Realizar un buen costeo es clave para el éxito de la empresa asociativa rural, porque al conocer el costo de producción, se puede determinar correctamente el precio mínimo al cual se deben vender sin incurrir en pérdidas. Si la empresa no hace esto, podría estar vendiendo a precios muy bajos en relación a sus costos y estar incurriendo en pérdidas en lugar de ganancias; o por el contrario, puede estar intentando vender a precios muy altos en relación a sus costos y no ser competitiva.

Existen varios métodos para calcular los costos de producción. A continuación se explican los más utilizados:

Método cuando se elabora un solo producto y/o entrega un solo servicio

Para llegar al costo de producción por unidad, sume el costo mensual de los **costos directos** (materia prima y de mano de obra) a los **costos indirectos** y luego divida esta cantidad entre el número de unidades producidas durante el mes (**o unidades de servicio entregadas**). De esta manera el costo unitario de producción puede obtenerse con el siguiente cálculo:

$$\text{Costo unitario de producción} = \frac{\text{Gastos directos} + \text{Gastos indirectos}}{\text{Volumen de producción}}$$

Método cuando se elabora más de un producto y/o se entrega más de un servicio

En la mayor parte de los casos el cálculo del costo de producción no es tan simple, y la complejidad aumenta porque pocas empresas elaboran un solo producto y/o entregan un solo servicio. Mientras puede ser relativamente sencillo identificar los **costos directos** que corresponden a cada uno de los productos y/o servicios, asignar los **costos indirectos** a un producto y/o servicio en particular presenta algunos retos.

Existen al menos dos opciones para asignarle los **costos directos** y los **costos indirectos** a un producto en particular o a un servicio entregado:

Opción 1: asignar el costo directo total en el periodo de acuerdo a las horas de trabajo invertidas en cada uno de los productos elaborados y/o servicios entregados.

Opción 2: asignar el costo directo total en el periodo de acuerdo con el valor de las ventas de cada uno de los productos elaborados y/o servicio entregados.

Asignación de **costos directos** a varios productos y/o servicios

Para asignar los **costos directos** de mano de obra a cada producto y/o servicio que ofrece la empresa asociativa, el procedimiento, según la opción seleccionada es el siguiente:

Opción 1: Asignación de acuerdo con las horas de trabajo invertidas

Paso 1:

Estimar las horas totales trabajadas por toda la **mano de obra directa** (todos trabajadores o personal operativo) en un periodo de tiempo determinado (ej. mes, ciclo de cultivo, año), multiplicando:

$$\begin{aligned} \text{Número de horas trabajadas por periodo} \\ &= \text{número de trabajadores} * \text{horas trabajadas por día} \\ &* \text{número de días trabajados en el periodo} \end{aligned}$$

Ejemplo:

Una empresa asociativa rural acopia, lava y empaca hortalizas que producen sus socios y socias. Para esto, contrata 8 trabajadores directos que laboran 8 horas al día, 6 días a la semana, ¿Cuál es el número de horas de **mano de obra directa** por mes?

$$8 \text{ trabajadores} * 8 \text{ horas al día} * 6 \text{ días a la semana} * 4 \text{ semanas al mes} = 1,536 \text{ horas de trabajo por mes}$$

Paso 2:

Calcular el costo de la **mano de obra directa** por hora, dividiendo:

$$\text{Costo de la mano de obra directa} = \frac{\text{costo total de la mano de obra en el periodo}}{\text{número de horas trabajadas durante el periodo}}$$

Ejemplo:

Si el costo total de estos 8 trabajadores directos es de US\$ 1,000, ¿Cuál es el costo de la **mano de obra directa** por hora?

$$\frac{\text{US\$ 1,000}}{1,536 \text{ horas horas trabajadas al mes}} = \text{US\$ 0.65 por hora trabajada}$$

Paso 3:

Calcular los **costos directos** de la **mano de obra** que se utiliza en la elaboración de cada producto y/o servicios que se entrega del servicio para el periodo determinado, el cual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Costo de mano de obra directa por unidad de producto o servicio} = \frac{\text{horas de trabajo utilizadas en la elaboración del producto o entrega del servicio durante el periodo}}{\text{unidades de producto elaborado o servicio entregado en el periodo}}$$

Ejemplo:

La empresa asociativa rural produce durante un mes: 100 cajas de tomate, 300 mallas de cebolla y 100 bolsas de papa, y dedica 700, 500 y 336 horas en lavar, seleccionar y empacar el tomate, la cebollas y la papa, respectiva, ¿Cuál es el **costo directo** en mano de obra por unidad de cada uno de los productos?

$$\begin{aligned}\text{Costo de mano de obra directa asignado por caja de tomate} &= \frac{700 \text{ horas} * \text{US\$ } 0.65 \text{ por hora}}{100 \text{ cajas de tomate}} \\ &= \text{US\$ } 4.55/\text{caja}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Costo de mano de obra directa asignado por malla de cebolla} &= \frac{500 \text{ horas} * \text{US\$ } 0.65 \text{ por hora}}{300 \text{ mallas de cebolla}} \\ &= \text{US\$ } 1.08/\text{malla}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Costo de mano de obra directa asignado por bolsa de papa} &= \frac{336 \text{ horas} * \text{US\$ } 0.65 \text{ por hora}}{100 \text{ bolsas de papa}} \\ &= \text{US\$ } 2.18/\text{bolsa}\end{aligned}$$

Opción 2: Asignación de acuerdo con la participación del producto en las ventas totales

Si los **costos directos** de mano de obra se asignan de acuerdo la participación del producto en las ventas totales, el costo en **mano de obra directa** por producto y/o servicio se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}\text{Costo de mano de obra directa por unidad de producto o servicio} &= \frac{\text{costo total de mano de obra directa} * \left(\frac{\text{valor de venta del producto o servicio}}{\text{valortotal de las ventas}} \right)}{\text{unidades de producto elaborado o de servicio entregado}}\end{aligned}$$

Ejemplo:

La empresa asociativa rural produce durante un mes: 100 cajas de tomate, 300 mallas de cebolla y 100 bolsas de papa, y vende los vende a US\$ 6.50/caja de tomate, US\$ 5.50 por malla de cebolla y US\$ 2.30 por bolsa de papa, ¿Cuál es el **costo directo** en mano de obra por unidad de cada uno de los productos?

$$\frac{US\$ 1,000 * \left(\frac{100 \text{ cajas de tomate} * US\$ 6.50/\text{caja}}{(100 \text{ cajas de tomate} * US\$ 6.50) + (300 \text{ mallas de cebolla} * US\$ 5.50) + (100 \text{ bolsas de papa} * 2.30)} \right)}{100 \text{ cajas de tomate}} \\ = US\$ 2.60 \text{ por caja de tomate}$$

$$\frac{US\$ 1,000 * \left(\frac{300 \text{ mallas de cebolla} * US\$ 5.50/\text{caja}}{(100 \text{ cajas de tomate} * US\$ 6.50) + (300 \text{ mallas de cebolla} * US\$ 5.50) + (100 \text{ bolsas de papa} * 2.30)} \right)}{300 \text{ mallas de cebolla}} \\ = US\$ 2.17 \text{ por malla de cebolla}$$

$$\frac{US\$ 1,000 * \left(\frac{100 \text{ bolsas de papa} * US\$ 2.30/\text{bolasa}}{(100 \text{ cajas de tomate} * US\$ 6.50) + (300 \text{ mallas de cebolla} * US\$ 5.50) + (100 \text{ bolsas de papa} * 2.30)} \right)}{100 \text{ mallas de papa}} \\ = US\$ 0.91 \text{ por bolsa de cebolla}$$

Asignación de **costos indirectos** a varios productos y/o servicios

De igual manera, los **costos indirectos** se asignan a cada producto y/o servicio que ofrece la empresa asociativa, según la opción seleccionada anteriormente, de acuerdo al siguiente procedimiento:

Opción 1: Asignación de acuerdo con las horas de trabajo invertidas

La opción 1 para asignar los **costos indirectos** a los diferentes productos y/o servicios que ofrece la empresa asociativa de acuerdo con las horas de mano de obra invertidas en la elaboración de cada producto o en la entrega de cada servicio, es normalmente la preferida. Esto se calcula de la siguiente manera:

Costos indirectos por unidad de producto ó servicio

$$= \frac{\text{gastos indirectos totales}}{\text{número total de horas invertidas en la elaboración del producto o la entrega del servicio}} \\ * \frac{\text{número total de horas de operación durante el periodo}}$$

Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo de la empresa asociativa rural que acopia, lava, empaca y comercializa hortalizas, si los **costos indirectos** totales son US\$ 1,200, ¿Cuál será el costo indirecto asignado a cada unidad de producto?

$$\frac{US\$ 1,200 * \left(\frac{700 \text{ horas}}{1,536 \text{ horas}} \right)}{100 \text{ cajas de tomate}} = \frac{US\$ 5.47}{\text{caja de tomate}}$$

$$\frac{US\$ 1,200 * \left(\frac{500 \text{ horas}}{1,536 \text{ horas}} \right)}{300 \text{ mallas de cebolla}} = \frac{US\$ 1.30}{\text{malla de cebolla}}$$

$$\frac{US\$ 1,200 * \left(\frac{336 \text{ horas}}{1,536 \text{ horas}} \right)}{100 \text{ bolsas de papa}} = \frac{US\$ 2.63}{\text{bolsa de papa}}$$

Opción 2: Asignación de acuerdo con la participación del producto en las ventas totales

En esta opción el procedimiento sería exactamente igual que la asignación de los costos directos, pero se sustituyen esto por los **costos indirectos**.

Poniendo todos los **costos directos e indirectos** en su costo unitario, el costo unitario total de producción o de entrega del servicio se puede calcular de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} &\text{Costo total unitario de producción o de entrega del servicio} \\ &= \text{costo variable unitario} + \text{costo fijo unitario} \end{aligned}$$

Donde:

$$\begin{aligned} &\text{Costo unitario variable} \\ &= \text{costo unitario de materia prima} + \text{costo unitario de insumos} \\ &+ \text{costo unitario de mano de obra} \end{aligned}$$

Herramienta 3

Desarrollo del Plan de Producción



Objetivo: Diseñar el **Plan de Producción** para la operación de la idea (o ideas) de negocio desarrollada y seleccionada en el Bloque 1 para llegar a los mercados seleccionados en el **Plan de Mercado** (Bloque 2) a través de los canales de distribución diseñados.

Utilidad:

- Permite especificar los productos y/o servicios que la empresa asociativa rural ofertará al mercado, dejando claro si corresponde a cultivo, (agro) industria, acopio y comercialización, o una mezcla de éstos.
- Ayuda a describir el proceso productivo, el tipo de tecnología que se utilizará en este proceso, y las características del producto, lo cual puede incluir procesos de certificación, registros sanitarios, códigos de barra u otros procesos para cumplir con los requisitos del mercado.

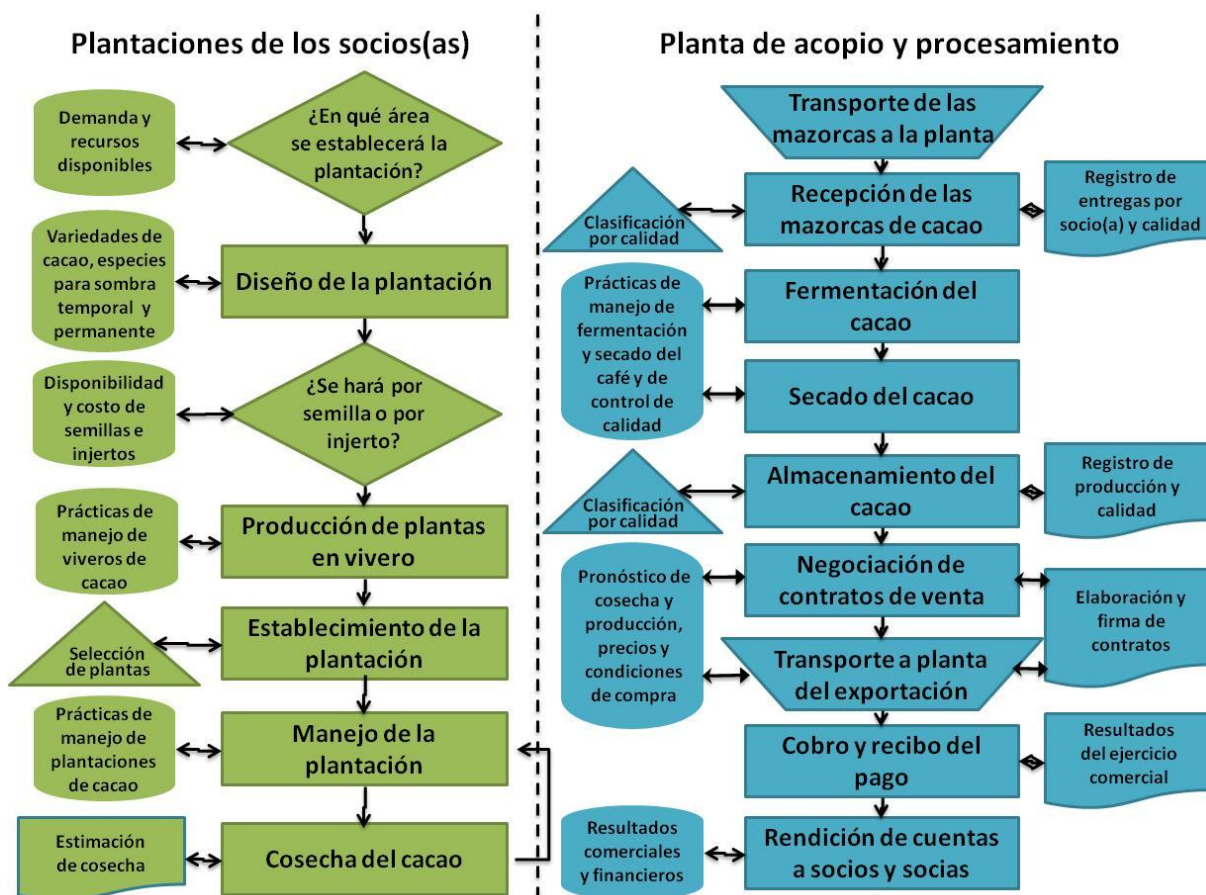
- A partir del diagrama del proceso productivo, se puede definir la infraestructura y equipos que se requieren para desarrollar los procesos productivos, y por lo tanto los requerimiento de inversión en capital físico, al igual que los tiempos que se requieren para las diferente actividades.
- Detalla los recursos humanos necesarios (en número y competencias), y a partir de esto se estiman los costos de personal permanente y temporal.
- Especifica las materias primas y otros insumos que se requieren, y a partir de esto, se estiman los costos de materia prima e insumos.
- Permite estimar la inversión necesaria en infraestructura, maquinas, equipos y vehículos, y los costos de producción con base en los puntos anteriores.

Pasos para la aplicación:

1. Especificar las características del producto(s) y/o servicio(s) que se elaborará o entregara a las y los clientes, lo cual debe incluir:
 - a. El beneficio o servicio central que generará a las y los clientes con base en necesidad o deseos del consumidor que el producto o servicio busca satisfacer, clarificando el “trabajo por hacer”, o en otras palabras, las funciones que este producto o servicio realizará para la clientela.
 - b. Las características que tendrá el producto(s) y/o servicio(s), como son las características organolépticas, el empaque, la marca, los estándares de calidad con los que cumplirá, así como las certificaciones voluntarias (ej. certificación orgánica, de comercio justo u otras) o registros requeridos por las leyes del países o países donde se comercializará el producto, entre otros.
 - c. Los servicios complementarios que se ofrecerán, complementarios al producto y/o al servicio, como por ejemplo la entrega, el crédito, la asesoría técnica, la garantía de calidad, y el servicio posventa, entre otros.
2. Diagramar el flujo del proceso de producción utilizando los símbolos especificados en la p. 57. Para esto se recomienda seguir los siguientes pasos:
 - a. Determinar los lugares donde se realizaran las diferentes actividades y escribir en tarjetas blancas redondas alargadas cada uno de estos lugares (un lugar por tarjeta).
 - b. En una tarjeta rectangular redondeada escribir inicio y ubicar esta donde inicia el proceso de producción
 - c. Listar las actividades que se realizarán en cada uno de los lugares y ponerlas en tarjetas rectangulares, eligiendo un color por localidad. Colocar estas tarjetas debajo de la tarjeta con el nombre de la localización donde se realizarán. Las actividades que se sub-contratarán con terceros se ponen en tarjetas cortadas en forma de trapecio.

- Determinar las decisiones que se deben tomar para realizar cada una de estas actividades y escribirlas en tarjetas en forma de rombos. Ubicar estas tarjetas en forma secuencial entre las tarjetas de las actividades.
- Identificar la información que se requiere para tomar decisiones y ponerla en tarjetas cortadas en forma de disco magnético al lado izquierdo de las actividades que las requieren.
- Revisar cada actividad y determinar cuáles requieren controles de calidad. Escribir estas actividades de control de calidad en tarjetas triangulares y ponerlas al lado izquierdo de la actividad.
- Revisar cada actividad y determinar en cuáles de debe documentar información. Escribir esta información en tarjetas cortadas en forma de documento (ver simbología en la p. 57) y ubicarlas al lado derecho de la actividad.
- Conectar los pasos del proceso con flecha unidireccionales, especificando el flujo del proceso y los procesos circulares si los hay.

A continuación se muestra modo de ejemplo un flujo de establecimiento de plantaciones de cacao, producción, acopio, procesamiento y comercialización de cacao fermentado a seco a modo de ejemplo:



3. Con base en el diagrama de flujo de producción construido y la demanda de mercado estimada que se propone satisfacer, determinar:
 - a. La capacidad de producción que se requiere.
 - b. La localización que tendrán las máquinas, equipos e infraestructura, y qué proceso se realizarán de manera descentralizada y cuáles serán centralizados.
 - c. Seleccionar la tecnología que se utilizará para elaborar y distribuir los productos y/o entregar los servicios.

4. Con base en el diagrama de flujo de producción y las decisiones tomadas en el punto anterior, seleccionar las máquinas y equipos que se requieren (de acuerdo con el nivel de tecnología seleccionado), y hacer un listado de todas las máquinas, equipos, infraestructura y vehículos que se requieren. Para cada uno de los requerimientos, indicar si ya se cuenta o no con esta máquina, equipo, infraestructura o vehículo; e indicar las condiciones en que se encuentran. De acuerdo con esto cotizar el costo de adquisición y/o reparación de todas las máquinas, equipos, infraestructura y vehículos que se requiere. Para esto, se puede utilizar el siguiente cuadro:

Tipo de inversión	¿Se cuenta con esta máquina, equipo, infraestructura o vehículo?	Si se cuenta, ¿En qué estado se encuentra, y cuál sería el costo de reparación y/o mantenimiento?	¿Cuál es el costo de adquirir esta máquina, equipo, infraestructura o vehículo?
Máquinas			
Equipos			
Infraestructura			
Vehículos			

5. Con base en lo trabajado hasta el momento (diagrama de flujo del proceso productivo, capacidad de producción, localización y tecnología de producción que se utilizará), se determinan los requerimientos de personal (temporal y permanente), y se especifican las competencias con las que debe contar este personal, junto con el costo (directo e indirecto) en personal de acuerdo con estas competencias. Para esto se puede utilizar el siguiente cuadro:

Tipo de Personal	Cargo	Número de personas	Periodo de contratación durante el año	Descripción de competencias	Salario por el periodo de contratación	Gasto en personal
<i>Permanente</i>						
<i>Temporal</i>						

6. De igual manera, con base en lo trabajado hasta el momento (diagrama de flujo del proceso productivo, capacidad de producción, localización y tecnología de producción que se utilizará), se determinan los requerimientos de materia prima e insumos, se especifican los proveedores, el costo de esta materia prima e insumos, los servicios que ofrece el proveedor, y con base en esto se estima el costo directo en materia prima e insumos. Para esto se puede utilizar el siguiente cuadro:

Materia prima e insumos que se requiere	Cantidad	Proveedor(es)	Periodo en que se requiere	Costo unitario	Servicios que ofrece el proveedor	Gasto en materia prima e insumos

Materia prima e insumos que se requiere	Cantidad	Proveedor(es)	Periodo en que se requiere	Costo unitario	Servicios que ofrece el proveedor	Gasto en materia prima e insumos

7. Finalmente, con base en los requerimientos de mano de obra (punto 5), materia prima e insumos (punto 6), se estiman los costos de producción siguiendo los pasos descritos en las p. 63-69, de acuerdo con el método seleccionado (Opción 1 ó 2).



Bloque 4: Plan Organizativo

El **Plan Organizativo** es un bloque fundamental del **Plan de Negocio** y uno de los que son evaluados a profundidad por los inversores potenciales o las entidades financieras interesadas en invertir en el negocio ya que el buen funcionamiento de la organización es clave para asegurar la implementación efectiva y exitosa del **Plan de Negocio**.

La importancia y cuidado que se le da al diseño del **Plan Organizativo** en planes de negocio desarrollados para empresas asociativas rurales debe ser, al menos, la misma dada a los otros bloques de este plan. El bloque organizativo debe contener al menos los siguientes tres elementos para establecer los cimientos para la implementación exitosa del negocio propuesto:

1. El listado de las **prácticas organizativas** y la descripción de los procedimientos para la implementación de estas prácticas (ej. procesos de toma de decisión, de gestión, de evaluación y control, rendición de cuentas, entre otros).
2. La definición del **marco legal** de la organización, el número de socios y socias que la constituyen, y nivel de participación de éstos en la organización, de acuerdo con el marco legal existente o propuesto.
3. El **organigrama** de la empresa asociativa rural en el cual se detallan los cargos requeridos para el funcionamiento de la empresa asociativa rural, la descripción de las funciones de estos cargos, y el tipo de relacionamiento entre estos.

En el caso específico de las empresas asociativas rurales, también se debe retomar el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo** e incluir:

4. El plan de fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas, técnicas y empresariales.
5. Las acciones propuestas para establecer nuevas **prácticas organizativas** y/o mejorar las existentes (ej. procesos de toma de decisión, gestión, implementación, control, evaluación y comunicación).
6. El costeo de estas actividades de fortalecimiento socio-organizativo el cual debe ser incluido en el **Plan Financiero**.

Esto será fundamental para que la empresa asociativa pueda avanzar hacia el modelo de gestión socio-organizativa que se propuso (Guía 2: Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos, Gutiérrez y Gottret, 2011).

Diseño de la estructura organizativa y su funcionalidad

Todas las empresas, incluidas las empresas asociativas rurales, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno que permita asignar funciones y responsabilidades entre los socios y socias, las directivas, los diferentes comités, y los colaboradores (si la organización cuenta con personal contratado). Sin embargo, para esto es importante entender que la estructura organizativa y el funcionamiento de una empresa asociativa rural tienen características muy particulares. Como se muestra en la Figura 6, este tipo de organizaciones tiene no sólo dos instancias de toma de decisiones operativas y estratégicas (como en el caso de las empresas convencionales) que son las estructuras de operación (el conjunto de las diferentes áreas operativas) y las estructuras de decisión de los dueños y/o dueñas (normalmente llamadas Juntas Directivas), respectivamente, sino que cuentan con tres instancias o estructuras:

1. Las **estructuras de decisión** conformadas por todos los socios y socias de la empresa asociativa rural, los cuales hacen parte de la **Asamblea de Socios y Socias** y es la encargada de los procesos de toma de decisión estratégica y evaluación. Esta **Asamblea de Socios y Socias** elige al **Comité de**

Vigilancia ó Junta de Vigilancia (según el marco legal de la organización), el cual es encargado del control o fiscalización de las estructuras de dirección y las estructuras operativas.

2. Las **estructuras de dirección** conformadas por los socios y socias que fueron elegidos(as) por la **Asamblea de Socios y Socias**, quienes hacen parte del **Consejo de Administración o Junta Directiva** (según el marco legal de la organización), encargada de proveer dirección para la implementación de las decisiones estratégicas, así como del seguimiento y la evaluación de estas acciones operativas.
3. Las **estructura operativas** conformadas por las diferentes áreas operativas con las que cuenta la empresa asociativa (gerencia, área administrativa, área técnica, entre otras) y que son encargadas de los procesos de toma de decisión operativa, la gestión de recursos, y la implementación. Las funciones de las áreas operativas pueden ser desarrolladas por personal contratado (si la organización cuenta con este personal) o por comités operativos conformados por los mismos socios y socias (ej. comité de crédito, comité de comercialización, comité de educación, entre otros).

Dadas estas tres instancias que conforman la estructura organizativa de las empresas asociativas rurales, éste tipo de organizaciones tiene que desarrollar mayores esfuerzos para que estas estructuras sean funcionales, y especialmente para que la información fluya de manera efectiva y oportuna entre estas tres estructuras.

Por otro lado, si bien los socios y socias son dueños de la empresa asociativa rural y desarrollan múltiples funciones de dirección, e idealmente de toma de decisión estratégica, también desarrollan funciones de carácter individual, ya que normalmente actúan como proveedores de materia prima o de los productos que comercializa su organización. De esta manera, los socios y socias tienen intereses individuales y colectivos y es fundamental que estos intereses estén explícitos y exista claridad sobre la coherencia y complementariedad entre estos intereses (individuales y colectivos) ya que si existen conflictos entre estos la organización no será funcional, y por lo tanto, no estará en capacidad de implementar el **Plan de Negocio** de manera efectiva y lograr los resultados esperados.



Figura 6. Estructura organizativa y funcionalidad de las empresas asociativas rurales.⁹

Cuando las empresas asociativas rurales cuentan con personal contratado, es importante que estos participen, acompañen y faciliten los procesos de toma de decisión estratégica ya que este personal será luego el responsable de la toma de decisiones operativas y su ejecución, de manera que estas decisiones estratégicas tomadas se implementen. Este personal contratado, al igual que los miembros de los diferentes comités operativos de la organización, también deben contar con la formación y las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones, y si no cuenta con esta formación y competencias, es fundamental diseñar e implementar un plan de formación para desarrollar el conocimiento y las competencias requeridas. Por otro lado, las posibilidades del personal contratado y/o de los socios y socias que pertenecen a los comités operativos de desarrollar efectivamente sus funciones, también están afectadas (positiva o negativamente) por las condiciones y los recursos con que cuenta este personal para el desarrollo de sus funciones.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, será crucial en el diseño del **Plan Organizativo** tener en cuenta los procesos en que participan los socios y socias de las empresas asociativas rurales de manera individual, aquellos en que participan de manera colectiva (principalmente en la toma de decisiones y control), y aquellos que son responsabilidad del personal operativo. De igual manera, este plan debe incluir estrategias concretas para garantizar el flujo oportuno de información pertinente, dispuesta en un formato que facilite su comprensión tanto por parte de los socios y socias como por parte del personal contratado, y que se difunda a través de medios apropiados y de fácil acceso; al igual que contemplar acciones para el desarrollo de las capacidades necesarias para garantizar el acceso y uso efectivo de la información, y el fortalecimiento de las relaciones para promover una cultura de compartir información.

⁹ Figura tomada de Gottret et. al (2001)

El diseño de la estructura organizativa incluye tres componentes fundamentales:

- La descripción de los **procedimientos** para desarrollar las **prácticas organizativas**: toma de decisiones estratégicas y operativas, gestión de recursos, evaluación y control, negociación, flujo de información y comunicación.
- El **organigrama**
- La descripción de **funciones y responsabilidades**, y su asignación a los diferentes miembros de la organización (socios, socias y colaboradores).

Organigrama

Un **organigrama** es la representación gráfica de la estructura formal de la empresa que refleja las áreas que la integran, su posición y niveles jerárquicos, así como las líneas de autoridad y de asesoría. El organigrama desempeña un papel informativo y por lo tanto debe contener únicamente los elementos indispensables para que sea fácil de entender. En el caso de las empresas asociativas rurales este organigrama debe mostrar claramente las tres instancias discutidas previamente: las estructuras de decisión (nivel estratégico), las estructuras de dirección (nivel directivo) y las estructuras operativas (nivel operativo). A continuación en la Figura 7, a modo de ejemplo, se muestra un organigrama genérico para una empresa asociativa rural.

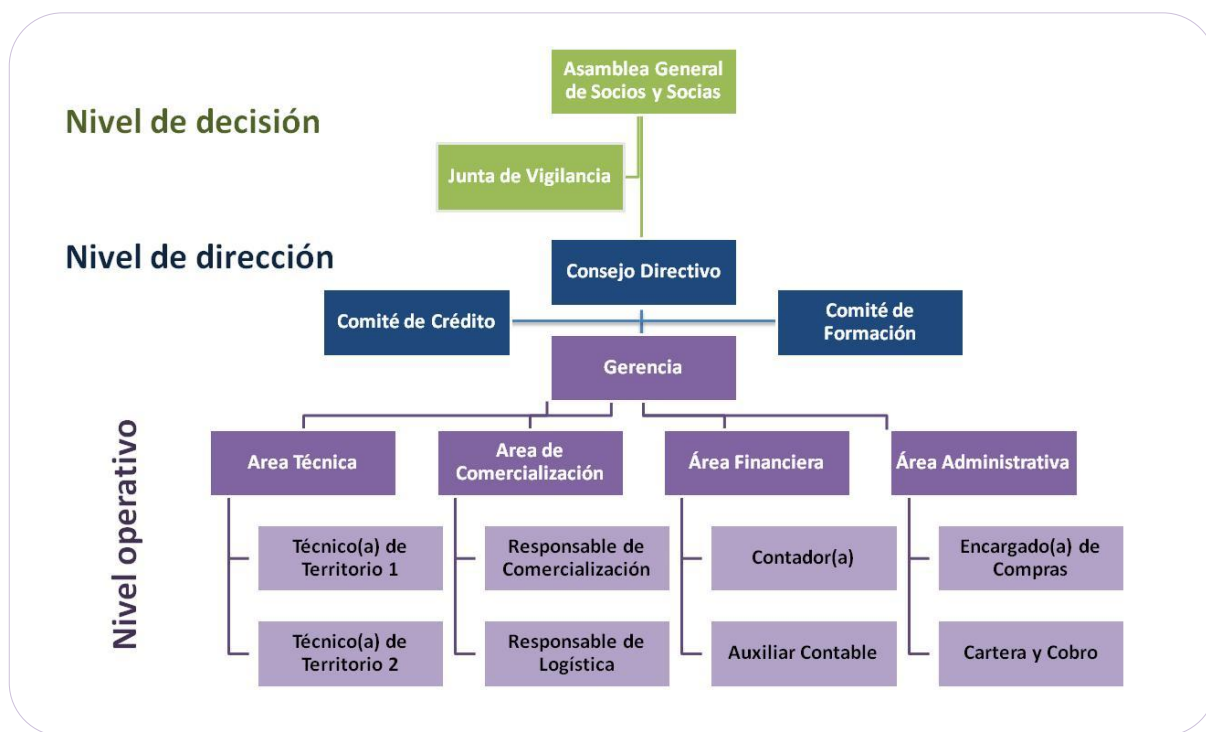


Figura 7. Organigrama de una empresa asociativa típica.

Perfiles de puesto

Una vez definida la estructura de la empresa asociativa rural que se requiere para implementar el **Plan de Negocio** propuesto, el siguiente paso consiste en elaborar los **perfiles de puesto** que no son otra cosa que la descripción escrita y detallada de las **responsabilidades y funciones** de cada cargo, junto con las **destrezas, conocimientos y competencias** que debe tener el personal (socios y socias o colaboradores) que ocupe cada uno de los cargos que requiere la empresa para funcionar, de acuerdo con el organigrama diseñado.

Tradicionalmente, la descripción de puestos no incluye **competencias**; sin embargo, si se quiere establecer un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, será fundamental incluir estas competencias en los perfiles de puesto. La ventaja de este modelo de gestión de los recursos humanos es que permite predecir de manera confiable y efectiva el éxito de una persona en su puesto. Seleccionar personal sólo por destrezas y conocimientos es más sencillo que seleccionar personal por competencias ya que esto último requiere también la evaluación de comportamientos, lo cual es más complejo pero de gran importancia para el funcionamiento efectivo de la organización.

Por otro lado, en el caso de las empresas asociativas rurales, si bien los estatutos definen las responsabilidades que contraen los socios y socias, también será fundamental preparar el perfil de socios y socias, el cual también debe establecer sus funciones, así como los conocimientos, destrezas y competencias que requieren para desarrollarlas efectivamente. A partir de este perfil se puede revisar el **Plan de Formación de Capacidades Socio-organizativas**, diseñado como resultado de la aplicación de la Guía 2 (Gutiérrez y Gottret, 2011), y complementarlo para diseñar el **Plan Integral de Formación de Capacidades para Socios y Socias**. Una de las responsabilidades que de los socios y socias que debería ser parte de los estatutos es que estos y estas deben comprometerse a dedicar el tiempo necesario para desarrollar los conocimientos, destrezas y competencias que requiere el desarrollo de las funciones que les corresponde.

El marco legal

En la mayoría de los casos, la implementación del **Plan de Negocio** requerirá la constitución legal de la empresa asociativa rural (en caso de que ésta no la tenga aún). En esta parte, además de definir la forma legal de la empresa asociativa rural, es importante especificar:

- El número de socios y socias que desean iniciar el negocio, o que ya participan de este.
- La cuantía del capital social.
- Los gastos de constitución (si no está aún constituida).
- Los trámites a realizar para constituir legalmente la empresa asociativa (si no está aún constituida).
- Las obligaciones fiscales que se contraen.

- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

Entre las principales formas de sociedad, cuya constitución varía en cada país según su propia legislación, se encuentran:

Sociedad de personas

Son sociedades de personas que aportan capital y/o trabajo. En la que cada persona es responsable de los compromisos que adquiere la sociedad.

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Son sociedades de personas que aportan capital y/o trabajo, cuya responsabilidad personal queda limitada al monto de sus aportes.

Sociedades Anónimas

Son sociedades que se constituyen sobre la base de acciones o partes. Deben hacerlo por escritura pública y deben ser publicadas y registradas en la entidad correspondiente. Estas pueden ser sociedades anónimas **abiertas** o **cerradas**. Las sociedades anónimas **abiertas** son aquellas que hacen oferta pública de sus acciones, mientras que las **cerradas** son aquellas cuyas acciones no se transan en el mercado. En ambas el límite de la responsabilidad es el valor de las acciones.

Sociedad en Comandita

Son sociedades en la que algunos socios tienen una responsabilidad ilimitada, mientras que otros socios tienen una responsabilidad limitada. Los primeros son los que dirigen la empresa, y los segundos son aquellos que sólo realizan aportes en dinero, trabajo, y/o tecnología, entre otros.

Cooperativa

Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios y socias mediante una empresa.

Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. La cooperativa constituye la forma más difundida de

entidad de economía social y es la forma legal que toman la mayor parte de las empresas asociativas rurales.

Las prácticas organizativas



Recordemos¹⁰

Las **prácticas organizativas** son el conjunto de prácticas que caracterizan a las organizaciones y definen la forma en que sus miembros interactúan y se relacionan, y que están directamente relacionadas con los procesos de toma de decisión (estratégicos y operativos), gestión, evaluación y control, rendición de cuentas, flujo de información y conocimiento, y comunicación.

En el **Plan Organizativo** será fundamental listar las **prácticas organizativas** que desarrollará la organización para implementar el **Plan de Negocio**, junto con una descripción detallada del procedimiento para que estas **prácticas organizativas** se desarrollen efectivamente.

Herramienta 4

Desarrollo del Plan Organizativo



Objetivo: Diseñar un **Plan Organizativo** que permita establecer la estructura organizativa necesaria para la implementación efectiva y exitosa del **Plan de Negocio**, y sobretodo asegurando la funcionalidad de esta estructura, a la vez que se asegura la pertenencia y compromiso de los socios y socias con el **Plan de Negocio** mediante la ejecución de acciones de fortalecimiento socio-organizativo.

- Utilidad:**
- Permite definir las **prácticas organizativas** que se requieren para la implementación efectiva y exitosa del Plan de Negocio, y definir los procedimientos para ejecutar estas prácticas, incluidas las instancias que deben participar, las estructuras responsables de su ejecución (existentes o que se deben establecer), así como los conocimientos, destrezas y competencias con que deben contar los integrantes de estas estructuras.
 - Ayuda a determinar todas las estructuras de decisión, dirección y operativas con las que necesita contar la empresa asociativa rural para desarrollar de manera efectiva y exitosa su

¹⁰ Tomado del Guía Metodológica 2 de esta serie (Gutierrez y Gottret, 2011)

Plan de Negocio, y organizarlas describiéndolas de manera esquemática en la forma de un **organigrama**.

- A partir de lo anterior, la herramienta permite preparar los **perfiles de puesto** para los diferentes cargos que se requieren para desarrollar las funciones de cada estructura (de decisión, de dirección y operativa) en la empresa asociativa rural.
- Construir el **organigrama** de la empresa asociativa rural a partir de los anteriores elementos, el cual permita, a través de una representación gráfica, informar sobre la estructura formal de la empresa que refleja las áreas que la integran, su posición y niveles jerárquicos, así como las líneas de autoridad y de asesoría.
- Si la organización aún no ha sido legalizada, permite elegir la forma de sociedad legal que más apropiada, de acuerdo con la forma de participación que prefieren los socios y socias, y los principios organizativos definidos en el Plan de Fortalecimientos Socio-organizativo, y prepara un plan de trabajo para obtener la personería jurídica.

Pasos para la aplicación:

1. Retomar el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo** de la empresa asociativa rural y listar las diferentes **prácticas organizativas** con que cuenta la organización actualmente y aquellas propuestas para ser establecidas como parte de la implementación de este plan.
2. Describir los procedimientos detallados para la ejecución efectiva de estas **prácticas organizativas** que requiere la implementación del **Plan de Negocio**, tomando en cuenta los objetivos de fortalecimiento de estas prácticas y las acciones propuestas en el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**. Para esto puede utilizarse el siguiente formato:

Práctica organizativa:				
Descripción del procedimiento para su implementación				
Paso	Instancia(s) que participa(n) (de toma de decisión, de dirección u operativas)	Estructura responsable existente o que se debe establecer (ej. consejo de administración, área financiera, etc.)	Conocimientos y Destrezas necesarias para ejecutar el paso	Competencias deseables para ejecutar el paso
1.				
2.				

3. Escribir en **tarjetas verdes** las estructuras que corresponden a las instancias de toma de decisión, en **tarjetas celestes** aquellas que corresponden a las instancias de dirección, y en **tarjetas rosadas** aquellas que corresponden a las instancias operativas.
4. A partir del **Plan de Mercado** y el **Plan de Producción** determinar las áreas operativas con las que necesita contar la organización para implementar efectivamente el **Plan de Negocio** (existentes o que se deben establecer). Colocar cada una de estas áreas en una **tarjeta rosada** en caso de que aún no se haya colocado en el paso anterior.
5. Retomar cada una de las **tarjetas rosadas** y para cada una de estas áreas operativas definir el personal que requiere y preparar el **perfil del puesto** para cada cargo, esto quiere decir definir las responsabilidades y funciones de cada uno, así como el conocimiento, habilidades y competencias que debe tener este personal. Para esto puede utilizarse el siguiente formato:

Área Operativa:				
Cargo	Responsabilidades	Funciones	Conocimientos / Destrezas	Competencias

6. Retomar cada una de las **tarjetas azules** y de las **tarjetas verdes** para cada una de las estructuras de dirección y decisión, definir los cargos que requieren estas estructuras y preparar el **perfil del puesto** para cada cargo, esto quiere decir definir las responsabilidades y funciones de cada uno, así como el conocimiento, habilidades y competencias que debe tener este personal. Para esto puede utilizarse el siguiente formato:

Estructura de Dirección:				
Cargo	Responsabilidades	Funciones	Conocimientos / Destrezas	Competencias

Estructura de Decisión:				
	Responsabilidades	Funciones	Conocimientos / Destrezas	Competencias
Socios y socias				
Delegados y delegadas ¹¹				

- Con base en lo anterior, utilizar las tarjetas escritas para cada una de las estructuras y organizarlas de manera esquemática para diagramar el organigrama de la empresa asociativa rural, utilizando a modo de ejemplo el organigrama de la Figura 7 (p. 78).
- Si la empresa asociativa aún no ha sido legalizada, se debe elegir la forma de sociedad legal que obtendrá, el número de socios y socias con los que contará (incluido el listado de estos), y de acuerdo con la forma de sociedad legal seleccionada, la participación que tendrán los socios y socias en la organización. Con base en esto, se debe preparar un plan de trabajo para la obtención de esta personería jurídica.

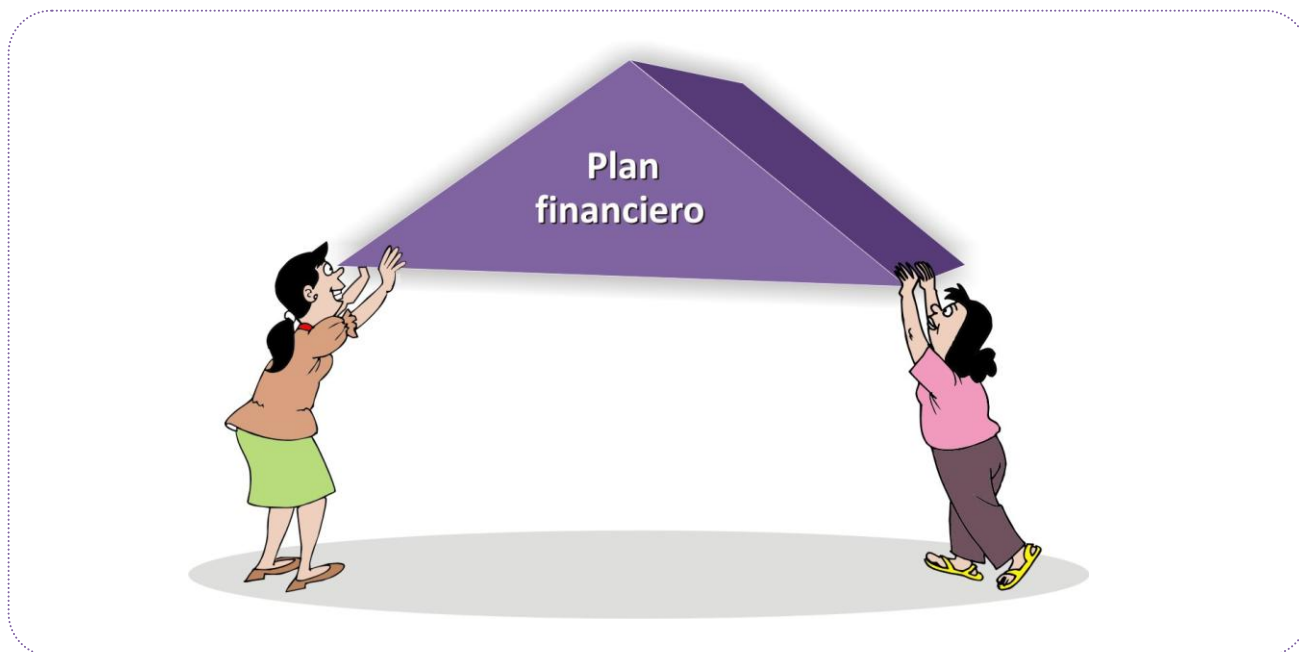
Finalmente es importante revisar y complementar el **Plan de Formación de Capacidades Socio-organizativas** diseñado mediante la aplicación de la Guía 2 (Gutiérrez y Gottret 2011) de acuerdo con los perfiles de puesto de las estructuras operativas, de dirección y de decisión para construir un **Plan de Formación Integral** para socios, socias y colaboradores (si se cuenta con personal contratado o se planea contratar) de la empresa asociativa rural.

¹¹ Esto aplica para las organizaciones que por el número de socios cuenta con delegados y delegadas.

Unidad 2

Elaboración del Plan Financiero





Bloque 5: Plan Financiero

La planificación financiera permite resumir la información ya establecida en los bloques anteriores y asignarle valores para determinar la viabilidad financiera de la organización o proyecto. Por medio del plan financiero, se conoce la inversión o financiamiento necesario para el negocio, se determinan los ingresos esperados, las expectativas de retorno de la inversión y el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Esta es la sección del plan que obtendrá la máxima atención de los inversionistas, donantes o acreedores. Todas las ideas, conceptos y estrategias expuestos confluyen en un estado financiero y sus proyecciones. Nada interesa más a un inversionista como el saber, qué se hará con el dinero y cuándo se podrán ver las ganancias del negocio.

El análisis financiero y las proyecciones deben seguir las normas de contabilidad generalmente aceptadas, ya que los inversionistas están familiarizados con dichas normas y esperan verlas reflejadas en el análisis financiero de su plan de negocio. Así que no trate de inventar su propio método y forma de presentación de los estados financieros.

Para facilitar los cálculos financieros, esta Guía Metodológica viene acompañada de una herramienta informática (en su versión de prueba) que permite realizar las proyecciones financieras del Plan de Negocio, a partir de los datos que los bloques anteriores proporcionan; y con toda esta información, genera las proyecciones y las medidas de retorno de la inversión conocidas como Valor Actual Neto (VAN) de la inversión y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Algunas decisiones iniciales

El horizonte de tiempo a proyectar:

El número de años para los cuales se proyectan cifras financieras suele ser de tres a siete años. Esta decisión depende de los siguientes factores:

- a) La posibilidad de contar con datos futuros suficientemente razonables: en algunas industrias es bastante difícil determinar precios a futuro o aun los costos de producción y por esa razón se decide proyectar a menos años; en otras industrias los datos son más predecibles y entonces se proyecta a cinco o hasta siete años.
- b) La magnitud de la inversión del negocio: el monto de la inversión también juega un papel en esta decisión, porque en proyectos más grandes, el retorno toma más tiempo y se elige entonces un mayor horizonte de proyección.
- c) La naturaleza productiva del negocio: Si el negocio puede generar ingresos de inmediato o en muy poco tiempo, el horizonte de proyección es menor; en los negocios que generan ingresos hasta el segundo, tercero o hasta cuarto año, el horizonte de proyección es mayor (Ej. cultivo de café, cultivo de cacao).

Moneda en la cual proyectar:

El Plan de Negocio siempre se debe escribir tomando en cuenta al lector, y la decisión sobre la moneda en la cual se proyectará el estado de resultados y el flujo de caja también deben tomar en cuenta el contexto y el interés de las personas para las cuales se está preparando el Plan de Negocio. Si el objetivo del Plan de Negocio es obtener financiamiento de los bancos nacionales, las proyecciones se pueden hacer en moneda local; si por el contrario, el documento se presentará a inversionistas extranjeros, el plan financiero se deberá proyectar en dólares o euros. La herramienta electrónica que acompaña esta guía permite proyectar en la moneda deseada, tomando en cuenta el tipo de cambio entre la moneda en la cual se alimenta la información y la moneda en la cual se desean generar las proyecciones.

Impuesto sobre la renta:

Cada país cuenta con distinta legislación fiscal que determina los porcentajes de impuesto sobre la renta que cada industria debe tributar al fisco. Este porcentaje también varía de acuerdo al tipo de organización empresarial. Es importante determinar el porcentaje correcto que el gobierno ha establecido para el tipo de proyecto sobre el cual se prepara el Plan de Negocio, y tomarlo en cuenta en la proyección de los flujos de efectivo.

Inversiones

Antes de que el proyecto de una empresa genere ingresos, se deben realizar múltiples inversiones; la suma de estas inversiones se denomina inversión inicial. La inversión inicial incluye activos que harán posible la operación del proyecto, la producción y las ventas. Entre las inversiones más comunes tenemos:

- Equipos como cortadoras para una ebanistería o tractores para una finca
- Vehículos para movilizar personal o productos
- Maquinaria de procesamiento
- Instalaciones y edificios
- Terrenos

A excepción de los terrenos, estas inversiones en activos sufren depreciación, es decir que su valor o precio se disminuye con el tiempo, razón por la cual se debe proyectar un porcentaje del valor de la inversión como gasto de los períodos subsecuentes. La naturaleza del activo y la ley tributaria definen el número de años que cada bien se debe depreciar. El determinar el número de años de depreciación de cada activo es necesario para poder determinar correctamente la rentabilidad del proyecto en el tiempo.

Costos preoperativos

Para que una empresa funcione requiere realizar diferentes erogaciones antes de iniciar sus actividades, a estas erogaciones se les llama costos preoperativos o costos de organización. No corresponde considerarlos como pérdida del período en que se generan y se permite en la mayoría de las legislaciones que se les derive en un plazo de cinco años. Entre los costos preoperativos más comunes encontramos:

- Estudios de mercado para determinar la viabilidad del negocio.
- Búsqueda y contratación de personal anterior al inicio de las actividades.
- Honorarios por asesoramiento profesional y constitución formal de la empresa.
- Gastos de promoción para captar inversores.
- Habilitación del negocio.
- Gastos de papelería y útiles de oficina inicial (papel membreteado, tarjetería, etc.).

Herramienta 5

Definición de la inversión inicial



Objetivo: Determinar el monto de la inversión inicial con la que se deberá contar para poner en marcha el negocio o proyecto.

- Utilidad:**
- Facilita visitar y recorrer mentalmente cada uno de los bloques anteriores y sus operaciones para establecer los recursos que necesitarán para operar.
 - Ayuda a establecer con un alto grado de certeza el monto de la inversión que se requiere para dar por iniciadas las operaciones del negocio o proyecto.
 - Permite establecer el grado de importancia que cada uno de los activos deseables tiene para el funcionamiento de los bloques (producción, mercadeo, organización y finanzas).

Pasos para la aplicación:

1. Recorrer mentalmente los diferentes bloques del plan de negocio anticipando la forma en que funcionarán y dar respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué activos fijos se requerirán para organizar, producir, mercadear y controlar financieramente el negocio?
 - ¿En cuántos años permite la ley que estos activos se deprecien?
 - ¿En qué costos preoperativos se incurrirá para que el negocio funcione?
 - ¿Qué otros costos operativos se tendrán que hacer antes de que se puedan pagar con los ingresos de las ventas?
2. Preparar matrices como las que se muestran a continuación para llenarlas con los datos que resulten de hacerse las preguntas listadas en el paso anterior.

Inversión en activos	Años de depreciación	Valor*
Terrenos	<i>(no se deprecian)</i>	
Instalaciones / Edificios		
Maquinaria y equipo de producción		
Herramientas		
Mobiliario y equipo de oficina		

*El valor debe estar basado en cotizaciones y valuaciones confiables.

Gastos preoperativos	Años a ser diferidos	Valor*
<i>Trámites legales</i>		
<i>Estudio de mercado</i>		
<i>Consultoría</i>		
<i>Planos</i>		
<i>Otros preoperativos</i>		

3. Vaciar los datos de las matrices de inversión en la herramienta electrónica que acompaña esta Guía Metodológica.

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta una tabla de inversión inicial de una empresa agrícola.

Inversión en activos	Años de depreciación	Valor*
<i>Terrenos</i>	<i>(no se deprecian)</i>	<i>2,300,000.00</i>
<i>Instalaciones / Edificios</i>	<i>10</i>	<i>3,800,000.00</i>
<i>Maquinaria y equipo de producción</i>		
<i>Vehículos</i>	<i>5</i>	<i>800,000.00</i>
<i>Herramientas</i>		
<i>Mobiliario y equipo de oficina</i>		
<i>Otros activos</i>		
<i>Plantación existente</i>	<i>12</i>	<i>1,160,000</i>
<i>Plantación nueva</i>	<i>22</i>	<i>440,000</i>

Ingresos

Los ingresos son la vida de la empresa asociativa, es a través de los ingresos que se logra cubrir los costos operativos y generar las utilidades esperadas como parte de las metas empresariales. La proyección de los ingresos deben ser realista y a veces hasta conservadora para que haya una mayor seguridad de que las proyecciones sean alcanzadas sin problemas.

Los ingresos se originan de los productos que la empresa asociativa ha decidido comercializar y solamente se logran en la medida en que son efectivamente negociados con los compradores potenciales o mercado meta. Las variables a tomar en cuenta en la proyección de los ingresos son las siguientes:

- d) Cantidad de unidades vendidas (kilogramos, metros cúbicos, botellas, etc.) por periodo de tiempo (mes o año).
- e) Precio por unidad.

Estos datos deben obtenerse de los análisis desarrollados en el Plan de Mercado, al analizar la demanda, los clientes potenciales y las metas de venta por segmento de mercado.

Herramienta 6

Proyección de los ingresos



Objetivo: Determinar los ingresos que la empresa asociativa espera recibir como producto de sus operaciones en los años que se proyectarán en el Plan de Negocio.

- Utilidad:**
- Ayuda a establecer las metas de las cantidades de producto que se venderán.
 - Permite establecer los precios a los cuales se espera vender el primer año y proyectar los precios razonables para los próximos años proyectados.
 - Permite establecer los ingresos con los cuales se contará año a año para contribuir con los costos operativos y obtener utilidades.
 - Permite establecer los ingresos que se obtendrán en los años proyectados para determinar las medidas de recuperación de la inversión.

Consejo:

- Si el nivel de riesgo es alto, se recomienda proyectar diferentes escenarios, con ventas y precios bajos, medios y altos.

Pasos para la aplicación:

1. Preparar una matriz de los productos con las cantidades y los precios proyectados para cada año.

Productos primer año	Cantidad	Precio	Total
<i>Producto A</i>			
<i>Producto B</i>			
<i>Total</i>			
Productos segundo año	Cantidad	Precio	Total
<i>Producto A</i>			
<i>Producto B</i>			
<i>Total</i>			
Productos tercer año	Cantidad	Precio	Total
<i>Producto A</i>			
<i>Producto B</i>			
<i>Total</i>			

2. Vaciar los datos de la matriz de ingresos en la herramienta electrónica que acompaña esta Guía Metodológica.

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta una matriz de ingresos de una empresa agrícola con dos productos para los primeros tres años.

Productos primer año	Cantidad	Precio	Total
<i>Producto orgánico sin procesar</i>	15,000	100	1,500,000
<i>Producto orgánico procesado</i>	12,000	232	2,779,200
<i>Total</i>			4,279,200

Productos segundo año	Cantidad	Precio	Total
<i>Producto orgánico sin procesar</i>	12,000	103	1,236,000
<i>Producto orgánico procesado</i>	14,400	239	3,435,120
Total			4,671,120
Productos tercer año	Cantidad	Precio	Total
<i>Producto orgánico sin procesar</i>	9,000	106	954,810
<i>Producto orgánico procesado</i>	16,800	246	4,127,760
Total			5,082,570

Personal

La máxima de que el personal o lo que otros llaman “la gente” es el más importante activo de una empresa, toma aún más fuerza dentro de la empresa asociativa. La empresa asociativa surge por la iniciativa y el esfuerzo de sus miembros. Además de existir para dar cumplimiento a la visión empresarial, también existe para alcanzar la visión socio organizativa de quienes la integran.

Entendemos por **salario** el monto de dinero que se paga por la realización de un trabajo que implica la ejecución de una o varias funciones. Para efectos del Plan Financiero estimaremos los salarios devengados en forma mensual y anual, aun si la forma de pago es por tarea realizada.

Además de los salarios o sueldos para funciones de dirección, de supervisión o de producción, el personal también recibe otros beneficios que generan erogación para la empresa, entre ellos están: vacaciones, seguros médicos, en algunos países treceavo o catorceavo mes, cesantía, etc. Al monto total de estos beneficios adicionales se le denomina **carga laboral** y se calcula para efectos de proyección como un porcentaje de los salarios que debe ser agregado como gasto de personal. El porcentaje de los salarios que se calcula como carga laboral varía de región a región y de país a país.

Es importante recordar que ni el número de miembros del personal ni el monto de los salarios permanecen igual a lo largo del tiempo y por lo tanto hay que estimar su crecimiento año a año. Si se proyecta un crecimiento significativo de las operaciones y las ventas, igualmente se debe calcular si estas operaciones requerirán de mayor personal o no. En cuanto a los salarios, generalmente cada región o país hace un ajuste anual por inflación que deberá reflejarse también en las proyecciones.

Herramienta 7

Proyección de personal



Objetivo: Determinar los egresos que se espera enfrentar para pagar los salarios y la carga laboral del personal que hará funcionar la empresa.

- Utilidad:**
- Ayuda a dimensionar el personal que se requerirá año a año para el funcionamiento de la empresa.
 - Permite estimar los sueldos, los salarios y la carga laboral que se requerirá pagar para ser competitivos en el mercado laboral.
 - Contribuye a proyectar en forma suficientemente razonable el aumento de los sueldos y salarios en el tiempo.

Pasos para la aplicación:

1. Preparar una matriz que estime el personal que se requerirá en cada una de las funciones de la empresa. Para llenar esta matriz, puede ser útil la información de bloques anteriores de producción, mercadeo y organización. La forma en que se describa cada uno de estos bloques, permitirá deducir el personal que se requerirá para que esas funciones se cumplan adecuadamente.

Personal de dirección	Sueldos mensuales	Carga laboral	Sueldo total mensual	Meses al año	Sueldo total anual
<i>Gerente</i>					
<i>Contador</i>					
<i>Secretaria</i>					
<i>Otros</i>					
Personal de mercadeo y ventas	Sueldos mensuales	Carga laboral	Sueldo total mensual	Meses al año	Sueldo total anual
<i>Coordinador</i>					
<i>Vendedor</i>					
<i>Otros</i>					

Personal de producción	Sueldos mensuales	Carga laboral	Sueldo total mensual	Meses al año	Sueldo total anual
<i>Supervisor turno A</i>					
<i>Supervisor turno B</i>					
<i>Operario</i>					
<i>Operario</i>					
<i>Otros</i>					

2. Aplicar un porcentaje de aumento sobre el total anual para proyectar los años por venir.
3. Si cuenta con la herramienta electrónica adjunta a esta Guía Metodológica ingresar los datos en los espacios correspondientes de acuerdo a las indicaciones del Manual del Usuario.

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta una matriz de proyecciones de personal de una empresa agrícola.

Personal	Sueldos mensuales	Carga laboral 20%	Sueldo total mensual	Meses al año	Sueldo total anual
<i>Gerente</i>	17,000.00	3,400	20,400	12	244,800
<i>Jefe de producción</i>	12,000	2,400	14,400	12	172,800
<i>Operario 1</i>	7,000	1,400	8,400	12	100,800
<i>Operario 2</i>	7,000	1,400	8,400	12	100,800
<i>Operario 3</i>	7,000	1,400	8,400	12	100,800
<i>Total</i>	50,000	10,000	60,000	12	720,000

Costos variables

En el bloque de Plan de Producción de la primera unidad se definen costos variables como aquellos directamente relacionados con los volúmenes de producción o venta de la organización (cambian cuando se dan variaciones en la producción). Por ejemplo: la planilla de personal directamente relacionada con la producción, el monto pagado a productores y productoras por su producto, el costo de los insumos y la materia prima para su transformación, los costos de transporte, entre otros.

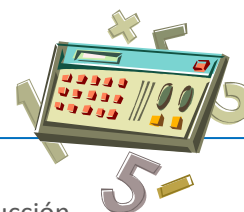
Para efectos de proyección los costos variables se estiman por periodo de tiempo (mes o año), se deben calcular las cantidades de insumos utilizadas (por ejemplo 2,000 kilogramos de plaguicida orgánico, 40 días tractor, 8,000 Kw de electricidad, 50 días-hombre, etc.) y el costo unitario del insumo (por ejemplo, 2.35 dólares por kg de plaguicida).

Los diferentes rubros de costos variables deben estar congruentes con el volumen (cantidad) de producción o ventas que se proyecte para cada año. Por ser costos variables, es seguro que si los volúmenes de producción o ventas suben de un periodo a otro, los diferentes rubros de costos variables también deberán subir en la misma proporción. Los costos variables crecen si el aumento en ventas que se proyecta es ocasionado por un mayor volumen de ventas, no así si el aumento de las ventas es producido por un aumento de precio.

Típicamente se estiman los sueldos y salarios administrativos como de personal fijo y los sueldos y salarios de producción como de personal variable. Es importante estar atentos para no duplicar la aplicación de costos de personal en las proyecciones. Solamente los sueldos y salarios de producción, se calculan como costos variables directamente relacionados con el volumen de producción o ventas y por lo tanto debe definirse si un aumento en el volumen de año a año va a requerir la contratación de más personal.

Herramienta 8

Proyección de costos variables



Objetivo: Determinar los costos directamente relacionados al volumen de producción.

- Utilidad:**
- Facilita definir los rubros que se relacionan directamente con la producción.
 - Permite establecer las cantidades de cada uno de los rubros de materias primas y en algunas ocasiones de mano de obra que se relacionan con la producción.
 - Ayuda a proyectar los costos unitarios de los diferentes insumos que se requerirán para producir los volúmenes proyectados.
 - Facilita relacionar los costos con los volúmenes proyectados de producción y ventas.

Pasos para la aplicación:

1. Preparar una matriz para estimar la proyección de los insumos de producción, sus volúmenes y sus precios para cada año.

Proyección de insumos de producción de acuerdo a volúmenes

Insumos	Primer año			Segundo año		
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
Materias primas directas						
<i>Fertilizantes</i>						
<i>Fungicidas</i>						
<i>Adherentes</i>						
<i>Otros</i>						
<i>Otros insumos varios</i>						
<i>Empaque</i>						
<i>Otros</i>						
<i>Mano de obra variable</i>						
<i>Personal de producción</i>						
Totales						

Nota: En la tabla anterior se pueden proyectar tantos años como sean necesarios para el Plan de Negocio.

- Si cuenta con la herramienta electrónica adjunta a esta Guía Metodológica ingresar los datos en los espacios correspondientes de acuerdo a las indicaciones del Manual del Usuario.

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta una matriz de proyecciones de costos variables de una empresa agrícola.

Insumos	Primer año...			...Cuarto año		
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
Materias primas directas						
<i>Fertilizantes orgánicos</i>	30,000	20.00	600,000.00	36,000	22.00	786,600.00
<i>Otros insumos varios</i>						
<i>Energía</i>	12,000	10.00	120,000.00	23,040	11.00	251,827.00
<i>Empaque</i>	12,000	10.00	120,000.00	23,040	11.00	251,827.00
<i>Otros insumos de campo</i>	30,000	10.00	300,000.00	36,000	11.00	393,480.00
<i>Personal de producción</i>			475,200.00			519,264.00
Totales			1,615,200.00			1,951,171.00

Costos fijos

Existen gastos que la empresa asociativa tiene que pagar produzca o no produzca, venda o no venda, a estos gastos se les denomina costos fijos y fueron definidos en el bloque de producción como aquellos que no varían con los volúmenes de producción (ej. consumo de energía, agua, telecomunicaciones, y otros costos administrativos). Los costos fijos son aquellos necesarios para mantener la estructura de la organización y no se modifican con la actividad productiva, sino que varían con relación al tiempo. Por ejemplo: salarios de personal de dirección, depreciación de los equipos, renta de oficinas y otros.

Los costos fijos de un año no necesariamente se dan todos los años, existen por ejemplo algunas certificaciones que no son anuales y por lo tanto no se constituyen en una erogación de todos los periodos. Otros costos fijos si se presentan anualmente pero con diferentes precios, típicamente sufren el aumento inflacionario.

Es muy importante pensar en cada uno de los costos fijos que se enfrentarán, algunos de ellos no son tan evidentes y si no se toman en cuenta pueden afectar significativamente las proyecciones de las utilidades. Por ejemplo, algunos costos de seguridad como guardias, o reacción de alarmas no son tomados en cuenta y sin embargo en muchos lugares son necesarios para operar.

El otro consejo que se suele dar en la proyección de los costos fijos es estimar bien los valores del primer año y calcular suficiente aumento de los próximos años como para que las sorpresas no afecten las proyecciones de costos y de utilidades negativamente, muchas veces es mejor proyectar un valor mayor de costos fijos y lograr mejores resultados al momento de las operaciones.

La importancia de hacer una buena proyección de costos fijos tiene que ver con su participación en el cálculo del punto de equilibrio del proyecto.

Punto de equilibrio

Es un análisis critico para el mantenimieto de un negocio, se utiliza para determinar el volumen de ventas necesario para que la empresa no gane, ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas, el negocio proporciona utilidad, por debajo se producen pérdidas. El punto de equilibrio tambien se define como el volumen de ventas (en cantidad de unidades) que se debe alcanzar en cada periodo, para que el Estado de Resultados de ese periodo sea igual o muy cercano a cero.

El punto de equilibrio cambia cada vez que se varían los costos fijos, los precios de venta, o los costos variables. Tambien si se varían las inversiones debido al efecto de las depreciaciones. Por eso puede variar de un periodo a otro, por ejemplo, si el precio de un producto sube, el punto de equilibrio baja. Pero si los costos fijos, o los costos variables suben, el punto de equilibrio sube.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizan diferentes fórmulas. A continuación se comparten dos de las usadas con más frecuencia:

- a) El punto de equilibrio de las ventas (PDE Ventas): es el importe del valor de ventas, el cual no representa ni ganancia ni pérdida para la empresa.

$$\text{Punto de equilibrio de las ventas} = \frac{\text{Ventas anuales} \times \text{Costo fijo anual}}{\text{Ventas anuales} - \text{Costo variable anual}}$$

- b) Punto de equilibrio de la producción (PED Volumen): es el nivel de volumen o cantidad de producción que no representa ni ganancia ni pérdida a la empresa.

$$\text{Punto de equilibrio de la producción} = \frac{\text{Punto de equilibrio ventas}}{\text{Precio de ventas unitario}}$$



Ejemplo

Una empresa presenta los siguientes datos:

Ventas anuales = USD \$ 9,000

Costo fijo anual = USD \$ 2,000

Costo variable anual = USD \$ 4,000

Venta unitaria del producto = USD \$ 40

a) $\text{Punto de equilibrio de las ventas} = \frac{\text{Ventas anuales} \times \text{Costo fijo anual}}{\text{Ventas anuales} - \text{Costo variable anual}}$

$$\text{PDE Ventas} = \frac{\text{USD } \$9,000 \times \text{USD } \$2,000}{\text{USD } \$9,000 - \text{USD } \$4,000}$$

$$\text{PDE Ventas} = \text{USD } \$3,600$$

La empresa requiere vender al menos USD \$ 3,600 para no perder ni ganar.

$$b) \text{ Punto de equilibrio de la producción} = \frac{\text{Punto de equilibrio ventas}}{\text{Precio de ventas unitario}}$$

$$PDE \text{ Volumen} = \frac{USD \$3,600}{USD \$40}$$

$$PDE \text{ Volumen} = 90 \text{ unidades}$$

La empresa requiere vender 90 unidades a un precio de USD\$ 40.00 para no perder ni ganar.

Herramienta 9

Proyección de costos fijos



Objetivo: Determinar los costos fijos que la empresa asociativa deberá enfrentar al abrir sus operaciones, sin relación directa al volumen de producción.

Utilidad:

- Permite definir los rubros de costos fijos que se requiere enfrentar para operar.
- Facilita proyectar el monto de los costos que se enfrentarán por año.
- Contribuye a calcular los costos fijos totales para el cálculo del punto de equilibrio, es decir, determinar el nivel de ventas mínimo necesario para cubrir los costos fijos y los costos variables.

Pasos para la aplicación:

1. Preparar una matriz para estimar la proyección de los costos fijos para cada año.

Proyección de costos fijos

Costo Fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Certificaciones</i>					
<i>Auditorías</i>					
<i>Salarios y cargas sociales</i>					
<i>Alquileres</i>					
<i>Papelería y útiles</i>					
<i>Servicio de agua</i>					
<i>Teléfonos</i>					
<i>Transporte</i>					

2. Al proyectar los costos fijos del primer año estime el porcentaje de aumento que de acuerdo a la información con la que se cuenta es razonable para los próximos años.
3. Si cuenta con la herramienta electrónica adjunta a esta Guía Metodológica ingresar los datos en los espacios correspondientes de acuerdo a las indicaciones del Manual del Usuario.

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta una matriz de proyecciones de costos fijos de una empresa agrícola.

Proyección de costos fijos

Costo Fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Certificaciones</i>	50,000				
<i>Salarios y cargas sociales</i>	244,800	252,144	259,708	267,500	275,525
<i>Alquileres</i>	36,000	41,400	47,610	54,752	62,964
<i>Total</i>	330,800	293,544	307,318	322,252	338,489

Sobre los supuestos de este ejemplo de aplicación:

Nótese que en esta proyección, se ha calculado que los salarios aumentarán en un 3% anualmente y que el alquiler del local aumentará en un 15% anualmente. También se entiende por las proyecciones, que esta empresa no espera contratar más personal ni rentar más espacio en los cinco años proyectados.

Capital de trabajo

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca, la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital.

La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

Inventario

En las empresas de procesamiento, los inventarios están constituidos por insumos y materias primas, mientras que en las empresas de distribución, están constituidos por productos terminados. Los inventarios son existencias que la empresa necesita tener en su poder para poder iniciar el negocio, procesar y vender. Los inventarios de insumos, productos en proceso, y productos terminados en bodega, permanecen un tiempo en poder de la empresa antes de ser vendidos, a este periodo se le llama “días de inventario” y varía de empresa a empresa de acuerdo a su industria y a la forma en que los inventarios se manejan.



Ejemplo

“30 días de inventario” significa que los inventarios se mantienen 30 días en la empresa antes de ser entregados y facturados a los clientes; es decir, desde el momento en que los insumos se compran hasta el momento en que los insumos se venden ya como producto terminado.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son activos circulantes que se originan por ventas que se realizan al crédito, existe en este caso un periodo entre el tiempo en que se genera la venta y el tiempo en que se recibe el pago de

estos fondos, a este periodo se le denomina “días de cobro”. El cálculo de los días de inventario se define por el porcentaje de ventas que la empresa hace al crédito y al contado, además de las políticas de recuperación de la empresa y costumbres de pago del cliente.



Ejemplo

Si un 50% de las ventas de una empresa son al contado y un 50% de las ventas se hacen al crédito a 30 días, los días de cobro promedio de la empresa serían 15 días; si todo se vendiera de contado sería de 1 día; y si todo se vende a cobrar a 7 días serían de 7 días).

Caja y bancos

Caja y bancos son los fondos con los cuales las empresas cuentan en efectivo o en depósito bancario a la vista y se consideran de liquidez inmediata. Los inventarios y las cuentas por cobrar requieren esperar unos días para poder recuperar su valor en efectivo, caja y bancos está disponible de inmediato.

Cuentas por pagar

En contraste con los inventarios y las cuentas por cobrar que son consideradas activos circulantes, las cuentas por pagar se consideran pasivos circulantes y por lo tanto en lugar de aumentar el capital de trabajo, las cuentas por pagar lo disminuyen. Las cuentas por cobrar son los montos que las empresas suelen comprar al crédito y por lo tanto reciben los productos antes de pagarlos. Los “días de pago” son los días que transcurren entre el momento en que la empresa recibe los productos y el día en que los paga.

Herramienta 10

Proyección del capital de trabajo



Objetivo: Determinar y proyectar el capital de trabajo tomando en cuenta caja y bancos, los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar de la empresa, sea esta de nueva formación o en marcha.

Utilidad:

- Permite calcular los inventarios necesarios para iniciar o mantener la operación.
- Ayuda a establecer buenos acuerdos de facilidades de pago con los proveedores.

- Contribuye a definir políticas claras de cobro para garantizar un flujo sano de efectivo.
- Facilita proyectar el capital de trabajo y los estados financieros.

Pasos para la aplicación:

1. Si se trata de una empresa de nueva creación, se determina el costo total de los inventarios requeridos para iniciar el negocio (inventarios de insumos generalmente), los demás rubros del capital de trabajo se mantienen en cero por tratarse de una nueva iniciativa.
2. Si se trata de una empresa en marcha, se debe determinar el monto real vigente para cada uno de los rubros (caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar).
3. Si la empresa está en marcha y se requiere de mayor inventario al ya existente para impulsar el proyecto, entonces se debe agregar el inventario adicional al que ya tiene la empresa.
4. Determinar los días de inventario, los días de cobro y los días de pago para proyectar el capital de trabajo para los años por venir.
5. Resumir la información en un cuadro como el que se muestra a continuación.

Cuentas de capital de trabajo para el año “0”

Cuenta	Valor	Días promedio
<i>Inventario</i>		
<i>Cuentas por cobrar</i>		
<i>Cuentas por pagar</i>		
<i>Caja y bancos</i>		<i>No aplica</i>

6. Si cuenta con la herramienta electrónica adjunta a esta Guía Metodológica ingresar los datos en los espacios correspondientes de acuerdo a las indicaciones del Manual del Usuario.

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta una matriz de cuentas de capital de trabajo para una empresa agrícola ya en marcha.

Cuentas de capital de trabajo para el año "0"

Cuenta	Valor	Días promedio
<i>Inventario</i>	160,000	15
<i>Cuentas por cobrar</i>	250,000	60
<i>Cuentas por pagar</i>	200,000	60
<i>Caja y bancos</i>	150,000	No aplica

Financiamiento

Una sencilla definición de financiamiento es: aportaciones de capital necesarias para el funcionamiento o desarrollo de la empresa. Es la forma en que se va a financiar la empresa; es decir, cómo se obtienen los recursos necesarios para acometer la puesta en marcha del proyecto. En la gran mayoría de los casos, el equipo de trabajo no podrá aportar más que una parte del total y se deberá acudir a otras fuentes de financiamiento. En la figura 8 se representan algunas de las principales fuentes de financiamiento, las cuales se explican a continuación.

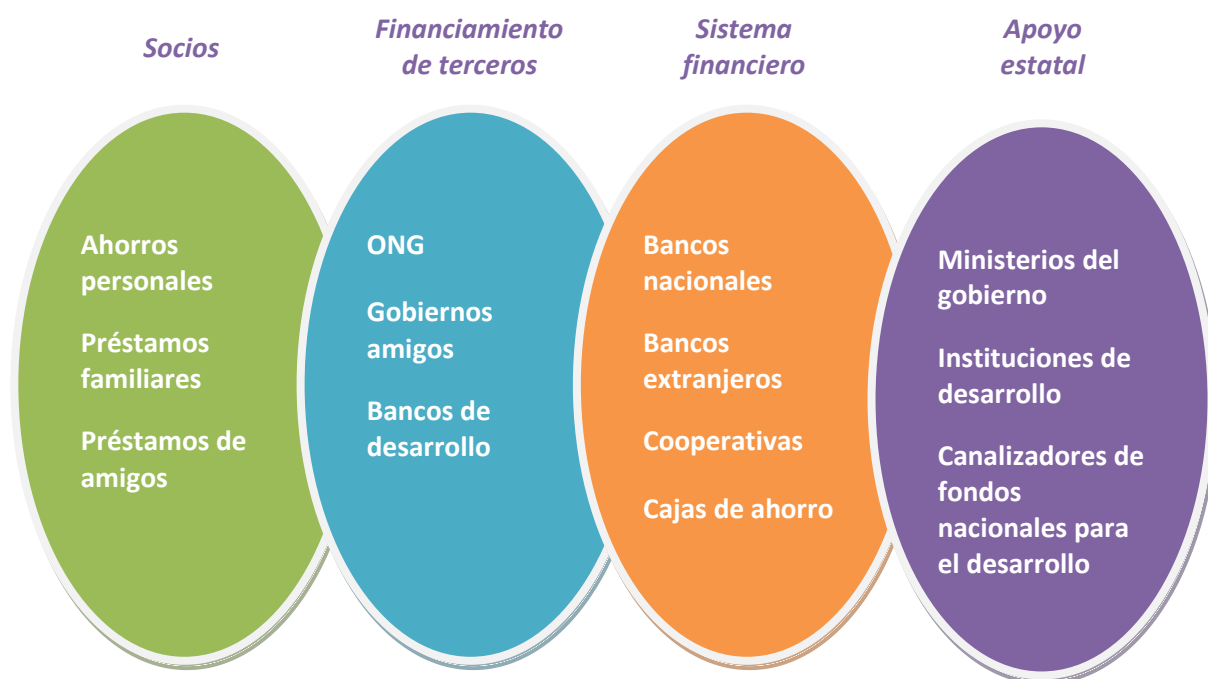


Figura 8. Posibles fuentes de financiamiento.

Socios (también conocidos como aportaciones personales)

Todo proyecto surge de la decisión de una persona o un grupo de persona que están dispuestos a trabajar y arriesgar tiempo y dinero para alcanzar utilidades o para beneficiar su rubro de producción. En el caso de las empresas socio organizativas, los resultados esperados incluyen mejorar el estilo de vida de sus miembros, beneficiar a la comunidad y proveer empleo a su zona entre otros. Es fundamental para el buen desempeño del proyecto, que las personas directamente interesadas puedan hacer aportaciones económicas o en especie para llevar la idea de negocio adelante. Esta siempre se considera la más importante de las aportaciones para el financiamiento de la empresa.

Las aportaciones de los socios pueden ser realizadas de ahorros personales o familiares propios, pero también y con mucha frecuencia estos recursos son complementados con donaciones o préstamos recibidos tanto de familiares como de amigos. El socio es el que asume la responsabilidad de pagar estos préstamos y no la empresa en que los invierte.

Financiamiento de terceros

En todo tipo de empresa y con más frecuencia en las empresas asociativas, los recursos propios no son suficientes para cubrir todo el financiamiento necesario para echar a andar el negocio. Terceros están dispuestos a participar ya sea con fondos donados o con préstamos generalmente blandos y a menor interés que los préstamos bancarios. Entre los terceros contamos con organizaciones sin fines de lucro financiadas por fondos de desarrollo o por gobiernos de algunos países interesados en el desarrollo de empresas asociativas, también bancos de desarrollo hacen préstamos a buenas condiciones.

Sistema financiero

Una alternativa de financiero es hacer uso de los fondos que los ahorrantes han depositado en manos del sistema bancario. Los intermediarios financieros pagan un interés a los ahorrantes y están dispuestos a colocar esos fondos a un interés mayor para lograr ganancias de intermediación. Entre las instituciones financieras más conocidas tenemos a la banca nacional, la banca extranjera, cooperativas y las cajas de ahorro.

Apoyo estatal

En ocasiones el estado de un país cuenta con fondos propios o canaliza donaciones para el apoyo de la pequeña y mediana empresa, estas también se constituyen en fuentes de financiamiento.

Herramienta 11

Fuentes de financiamiento



Objetivo: Determinar las fuentes de financiamiento y proyectar su pago en caso de ser préstamos.

- Utilidad:**
- Conocer el apoyo financiero del proyecto.
 - Detallar las condiciones de financiamiento.
 - Proyectar los pagos del financiamiento obtenido.

Pasos para la aplicación:

1. Liste por nombre y apellido todos los socios que están haciendo aportaciones para financiar el proyecto, ya sea en efectivo o en especie.
2. Liste con nombre completo de toda organización, gobierno o agencia estatal que ha establecido un compromiso firmado (o seguro) de donación para el proyecto.
3. Liste por nombre el banco o institución bancaria que con un alto grado de certeza apoyará al proyecto con financiamiento, la tasa de interés anual que cobrará, comisión bancaria (calculada como un porcentaje del monto del préstamo) y el plazo del préstamo.
4. Colocar la información de los pasos anteriores en el siguiente cuadro.

Fuentes de financiamiento

Fuente	# personas	Aportación/ préstamo	Financiamiento total	Condiciones
<i>Socios</i>				
<i>Donantes</i>				
<i>Bancos</i>				
<i>Otros</i>				
<i>Totales</i>				

- Si cuenta con la herramienta electrónica adjunta a esta Guía Metodológica ingresar los datos en los espacios correspondientes de acuerdo a las indicaciones del Manual del Usuario.

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta una matriz que detalla las fuentes de financiamiento de un proyecto agrícola.

Fuentes de financiamiento

Fuente	# personas	Aportación/ préstamo	Financiamiento total	Condiciones
Socios	10	462,000.00	4,620,000.00	
Donantes				
Bancos			10,865,900.00	Interés anual 18% Plazo de 7 años Comisiones 4%
Otros				
Totales			15,485,900.00	

Presupuesto y estructura financiera

El presupuesto de lo que se espera egresar en el año “0” debe estar cubierto por el financiamiento descrito en la sección anterior. El total de los ingresos (aportes, donaciones o préstamos) debe ser mayor o igual al total de los egresos (inversiones y/o capital de trabajo inicial). Caso contrario hay que incrementar financiamiento o disminuir inversiones.

Por supuesto, el negocio solamente es viable si se cuenta con suficiente financiamiento para iniciar las operaciones por lo que se deben comparar estos datos, a continuación un ejemplo de comparación del financiamiento y las inversiones.

Herramienta 12

Comparación del presupuesto de inversiones con las fuentes de financiamiento



Objetivo: Confirmar que se cuenta con el financiamiento suficiente para hacerle frente a los egresos del año “0” y contar con un saldo en la caja inicial del año “1”.

Utilidad: - Permite confirmar si se cuenta con suficiente financiamiento para iniciar el proyecto.

Pasos para la aplicación:

1. Preparar una tabla que detalle el total del presupuesto de egresos del año “0”.

Egresos	Valor
<i>Inversiones</i>	
<i>Más: Cuentas por cobrar</i>	
<i>Menos: Cuentas por pagar</i>	
<i>Más: Caja y bancos</i>	
<i>Total presupuesto de egresos</i>	

2. Preparar una tabla que detalle las fuentes de financiamiento y el monto de financiamiento.

Fuente de financiamiento	Valor
<i>Aportes de los socios</i>	
<i>Donaciones</i>	
<i>Prestamos</i>	
<i>Total del financiamiento</i>	

3. Preparar una tabla comparativa del presupuesto de egresos con el financiamiento disponible.

Análisis comparativo	Valor
<i>Total del presupuesto de egresos año "0"</i>	
<i>Total del financiamiento</i>	
<i>Comisiones bancarias</i>	
<i>Caja inicial año "1"</i>	

4. Asegurarse de que el valor de Caja Inicial es mayor o igual a "0". En caso contrario se debe regresar a revisar el monto de las inversiones y el capital de trabajo, así como el monto disponible de financiamiento.
5. Si cuenta con la herramienta electrónica adjunta a esta Guía Metodológica se deben comparar los datos en los cuadros anteriores con la tabla de salida llamada "presupuesto y estructura financiera" que debiesen ser los mismos si los datos introducidos son iguales a los datos que se han calculado con el uso de las herramientas de la Guía Metodológica.

Ejemplo de aplicación

A continuación se presenta la revisión del presupuesto y financiamiento de un proyecto agrícola.

Egresos año "0"	Valor
<i>Inversiones</i>	751,295.34
<i>Más: Inventarios</i>	8,290.16
<i>Más: Cuentas por cobrar</i>	12,953.37
<i>Menos: Cuentas por pagar</i>	10,362.69
<i>Más: Caja y bancos</i>	7,772.02
<i>Total presupuesto de egresos</i>	769,948.19

Fuente de financiamiento	Valor
<i>Aportes de los socios</i>	239,378.24
<i>Donaciones</i>	
<i>Prestamos</i>	563,000.00
<i>Total del financiamiento</i>	802,378.24

Análisis comparativo	Valor
<i>Total del presupuesto de egresos año "0"</i>	769,948.19
<i>Total del financiamiento</i>	802,378.24
<i>Comisiones bancarias</i>	22,520.00
<i>Caja inicial año "1"</i>	9,910.05

Este proyecto agrícola de una empresa en marcha muestra que cuenta con suficiente financiamiento para hacerle frente a su presupuesto de inversiones y sus necesidades de capital de trabajo.

Estado de pérdidas y ganancias

Este estado financiero suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al periodo, sea bien éste un resultado de utilidad o pérdida. El estado de pérdidas y ganancias, también conocido como estado de resultados, es donde se refleja el potencial del negocio para generar efectivo. En este documento se registran los ingresos, gastos y el costo de mercadería, el resultado de la combinación de estos elementos demuestra que tanto dinero hizo o hará el negocio, o perdió o perderá durante el año.

Tanto el estado de pérdidas y ganancias como el flujo de efectivo, se calculan con los datos que ya se han venido preparando en los cuadros anteriores, por lo que se convierten en los resúmenes que un banco, un potencial inversionista o los administradores del proyecto revisarán para entender el tamaño y la salud del proyecto.

Un estado de pérdidas y ganancias y un estado de flujo de efectivo se diferencian en que el estado de pérdidas y ganancias no incluye detalles de cuando fueron acumulados los ingresos o cuando fueron pagados los gastos.

La proyección de los estados financieros muestra las ventas, los costos y gastos del negocio, y el correspondiente beneficio neto después de impuestos, para cada periodo. El análisis de los resultados del estado de pérdidas y ganancias se debe incluir en el plan de negocio.

Flujo de Caja

El Flujo de Caja también conocido como Flujo de Efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Un estado de flujo de efectivo muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un periodo contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

El estado de flujo de efectivo demuestra a los lectores del plan de negocio qué cantidad de dinero necesitará, cuándo lo necesitará y de dónde saldrá el dinero. En términos generales, el estado de flujo de efectivo analiza el efectivo y las fuentes de ingresos, menos los gastos y requerimientos de capital para dar como resultado una figura neta de flujo de efectivo.

Relación del flujo de caja con el estado de pérdidas y ganancias

El Flujo de Caja y el Estado de Resultados se relacionan entre sí; al saldo de efectivo con que se cuenta al inicio de cada año se le suma el beneficio neto de ese mismo año que aparece en el estado de pérdidas y ganancias y se le agrega también el valor de las depreciaciones tomadas como gastos en el ese año. La razón por la cual se suma el valor de las depreciaciones es porque aunque se contabilizan como un gasto de la empresa cada periodo, no representan una salida de efectivo.

Nótese que al calcular las utilidades del periodo en el estado de pérdidas y ganancias ya se están deduciendo todas las salidas de efectivo ocasionadas por los costos variables, los gastos generales, los gastos financieros y los impuestos.

Existen al menos tres posibles salidas adicionales de efectivo que debemos deducir en el flujo de caja: La amortización de las deudas (pago de los préstamos en ese año), el incremento en el capital de trabajo necesario para operar la empresa y nuevas inversiones que se hayan realizado. Estas últimas salidas de efectivo no se registran en el estado de pérdidas y ganancias sino más bien en la hoja de balance de la empresa. La herramienta electrónica que acompaña esta Guía, calcula estas salidas automáticamente.

A continuación se presentan ejemplos de un estado de pérdidas y ganancias, y de un estado de flujo de caja de una empresa agrícola. Nótese la relación entre ambos estados de acuerdo a lo descrito en esta sección.

ESTADO DE RESULTADOS

Agrícola Econueva

Producto Orgánico Procesado y Certificado

Período: del 1 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2016

Cifras en: Dólares

Períodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Producto orgánico sin procesar	77,720	64,041	49,472	40,764	23,326
Producto orgánico procesado	144,000	177,985	213,874	302,122	388,979
TOTAL INGRESOS	221,720	242,027	263,346	342,886	412,305
COSTOS VARIABLES					
Fertilizantes orgánicos	31,088	32,021	32,984	40,756	46,653
Salarios y cargas sociales	24,622	25,360	26,121	26,905	27,712
Otros insumos de campo	15,544	16,010	16,492	20,388	23,337
Energía	6,218	7,685	9,236	13,048	16,802
Empaque	6,218	7,685	9,236	13,048	16,802
TOTAL COSTOS VARIABLES	83,689	88,761	94,069	114,145	131,307
MARGEN BRUTO	138,031	153,265	169,276	228,741	280,999
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS					
Certificación orgánica	2,591	0	0	0	0
Salarios y cargas sociales	12,684	13,064	13,456	13,860	14,276
Alquileres	1,865	2,145	2,467	2,837	3,262
TOTAL GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	17,140	15,210	15,923	16,697	17,538
BENEFICIOS PRE DEPRECIACION, INTERESES E IMPUESTOS	120,891	138,056	153,353	212,044	263,461
DEPRECIACIONES					
Vehículos	8,290	8,290	8,290	8,290	8,290
Plantación existente	5,009	5,009	5,009	5,009	5,009
Planta de Proceso	12,435	12,435	12,435	12,435	12,435
Equipo de Proceso	19,689	19,689	19,689	19,689	19,689
Plantación nueva	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036
TOTAL DEPRECIACIONES	46,459	46,459	46,459	46,459	46,459
BENEFICIO ANTES IMP. E INT.	74,432	91,597	106,894	165,585	217,001
GASTOS FINANCIEROS					
<i>Banco Nacional</i>					
Comisión Bancaria	1,167	0	0	0	0
Intereses	5,068	4,620	4,085	3,445	2,679
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	6,235	4,620	4,085	3,445	2,679
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO	68,197	86,976	102,809	162,140	214,322
Impuestos del periodo	682	870	1,028	1,621	2,143
BENEFICIO NETO	67,515	86,107	101,781	160,519	212,179

FLUJO DE CAJA
Agrícola Econueva
Producto Orgánico Procesado y Certificado
Período: del 1 de enero 2012 al 31 de diciembre 2016
Cifras en: Dólares

Períodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA					
CAJA INICIO DEL PERIODO	9,910	105,984	233,062	375,140	567,459
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO:					
Beneficio Neto del Periodo	67,515	86,107	101,781	160,519	212,179
Más: Depreciaciones de Activos	46,459	46,459	46,459	46,459	46,459
Menos: Amortización de Deudas	2,289	2,737	3,273	3,913	4,678
Menos: Incremento en Capital de Trabajo	15,611	2,750	2,890	10,747	9,425
Menos: Nuevas Inversiones	0	0	0	0	0
Flujo de Caja del Periodo	96,074	127,078	142,078	192,318	244,535
Caja al Final del Periodo	105,984	233,062	375,140	567,459	811,994

Análisis financieros del Plan de Negocio

El plan de negocio permite al lector conocer en forma narrativa la forma en que se planifica que el negocio funcione y esa narrativa debe ser claramente reflejada en números, eso es lo que se logra a través del Plan Financiero. Quien analiza un Plan de Negocio, toma el tiempo de revisar cuidadosamente los números presentados y juzgar si son razonables de acuerdo al plan escrito presentado y de acuerdo a la realidad del contexto en el cual el plan se pretende implementar.

Desde el punto de vista de los datos financieros, existen al menos tres preguntas fundamentales en la mente del empresario, del inversionista, del donante y de las personas o instituciones que contemplan financiar el proyecto de un plan de negocio:

- ¿Es este proyecto o negocio factible financieramente?
- ¿Es este negocio una buena alternativa de inversión o hay otras mejores y con menores riesgos?
- ¿Qué tan sólido es este proyecto para resistir situaciones económicas inesperadas?

Existen algunos cálculos matemáticos que relacionan los números reflejados en los estados financieros para producir valores que dan respuesta razonablemente confiable a las preguntas ya mencionadas.

Los cálculos clásicos utilizados, y que explicaremos en la presente Guía Metodológica, son:

- a) El Valor Actual Neto conocido como VAN
- b) La Tasa Interna de Retorno conocida como TIR
- c) La Cobertura de Intereses
- d) La Rentabilidad sobre Ventas

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo, permite determinar si una inversión cumple con el objetivo financiero básico de **maximizar** la inversión, es decir que se puedan obtener las mayores ganancias a partir del dinero invertido.

Este cálculo reconoce que los socios de una empresa asociativa pueden decidir la forma en que utilizarán su dinero. De acuerdo a la alternativa que se elija el dinero puede o no producir más dinero. Algunos posibles usos del dinero son los siguientes:

- a) Si el dinero se ahorra en casa no generará más dinero, se puede gastar, se pueden comprar bienes, pero no generará más dinero.
- b) Si el dinero se ahorra en una cuenta bancaria de ahorros, el dinero generará un interés financiero y con el paso del tiempo, digamos en un año, el banco le entregará al ahorrante el dinero que depositó más los intereses que ganó. Si depositó \$ 100 (cien dólares estadounidenses) y el interés anual es del 10% recibirá \$ 110 (ciento diez dólares estadounidenses).
- c) Si el dinero se ahorra en una cuenta bancaria a plazo fijo (cuando el depositante se compromete a no retirar el dinero en un plazo fijo de tiempo), la tasa de interés que el banco está dispuesto a pagar es generalmente mayor. Si se depositó un valor de \$ 100 (cien dólares estadounidenses) y el interés anual a plazo fijo es de un 15%, el ahorrante recibirá al final del año un valor de \$ 115 (ciento quince dólares estadounidenses).

Como existen varias alternativas para usar el dinero, una de las preguntas que todo inversionista se hace es:

*¿Vale la pena invertir en el proyecto que se presenta en el plan de negocio
o es mejor utilizar el dinero de otra forma?*

El inversionista tiene que decidir cuál es el interés financiero (o rendimiento del dinero) que quiere obtener como mínimo al efectuar la inversión. Al interés mínimo al que un inversionista está dispuesto a invertir su dinero se le llama **tasa de descuento del empresario**.

La **tasa de descuento del empresario** se calcula de acuerdo a las alternativas de uso del dinero que el inversionista tenga. Generalmente se toma como base el porcentaje que un banco pagaría como interés por un certificado de inversión a largo plazo, más algunos puntos adicionales de interés porque toda inversión empresarial tiene un riesgo mayor que un depósito bancario. Por ejemplo, si un depósito a plazo genera un interés del 15%, el inversionista podría estar dispuesto a invertir su dinero en el proyecto, si este promete retornarle al menos un 18% de rendimiento.

El Valor Actual Neto (VAN) del empresario se calcula al aplicar la **tasa de descuento** determinada por el empresario, a los dineros que el estado de flujo de caja ha proyectado, para saber cuál es el valor de esos dineros futuros en el momento presente.

El valor presente de todos los fondos que el negocio va a generar en el futuro equivale a los ingresos de dinero con que el empresario contaría hoy por hoy como producto de la operación del proyecto. Este Valor Actual Neto se compara con el monto de la inversión que el empresario estaría haciendo hoy, que representa una salida del dinero.

Si la diferencia entre los ingresos a valor presente y el monto de la inversión es positiva, la inversión es factible y vale la pena realizar el proyecto.

Si la diferencia entre los ingresos a valor presente y el monto de la inversión es negativa, la inversión no es factible y no vale la pena realizar el proyecto.

Fórmula del Valor Actual Neto:

$$VAN = -I + \frac{R1 + R2 + R3}{(1 + k) (1 + k)^2 (1 + k)^3}$$

I= Inversión inicial

R1 a Rn = Flujos de efectivo futuros por período

K = Rendimiento mínimo aceptable

Si el VAN de un proyecto es positivo, la inversión debe realizarse y si es negativo deberá rechazarse.

El VAN puede ser igual a cero; esto dice que el proyecto rinde justo lo que el inversionista exige.

La herramienta electrónica que acompaña esta Guía Metodológica realiza el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno en forma automática, una vez que la tasa de descuento le es digitada.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

El cálculo de la **Tasa Interna de Retorno** expresa en términos porcentuales el rendimiento que el proyecto le genera al inversionista y resulta matemáticamente al igualar el **Valor Actual Neto** a cero.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento del empresario. Si la **Tasa Interna de Retorno** es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la **Tasa Interna de Retorno** es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Al igual que el cálculo del Valor Actual Neto, la TIR actualiza los flujos futuros de efectivo y determina el porcentaje necesario para que el valor presente de los flujos futuros iguale el valor de la inversión.

Fórmula de la Tasa Interna de Retorno:

$$TIR = I = \frac{R1 + R2 + R3}{(1 + r) (1 + r)^2 (1 + r)^3}$$

I= Inversión inicial

R1 a Rn = Flujos de efectivo futuros por período


r = Tasa interna de rendimiento que verifique la ecuación.

Se calcula mediante un procedimiento iterativo.

La empresa debe llevar adelante los proyectos de inversión cuya TIR sea superior a la rentabilidad mínima aceptable (tasa de descuento del empresario). En caso de que existan varios proyectos alternativos, se da prioridad a aquellos cuyas tasas de rendimiento sean mayores.

Ejemplo de aplicación

El siguiente cuadro muestra los resultados del cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno con base en los mismos ejemplos de estados financieros presentados en esta Guía Metodológica. Estos cálculos fueron realizados por la herramienta electrónica que acompaña la guía.



FLUJO DE CAJA

Agrícola Econueva

Producto Orgánico Procesado y Certificado

Período: del 1 de enero 2009 al 31 de diciembre 2005
Cifras en: DOLARES

Periodos	Año 0	Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
CALCULO DE TIR Y VAN DEL EMPRESARIO:							
Inversión inicial del empresario	-239.378						
Flujo de Caja del Periodo	0	96.074	-9.714	9.617	9.617	9.617	9.617
Valor de rescate al final del flujo	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	-239.378	96.074	-9.714	9.617	9.617	9.617	9.617

Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de Caja Neto(resumen)	-239.378	96.074	127.078	142.078	192.318	244.535	341.038
Tasa de Descuento (Costo Capital empresario)	12,00%						
Cálculo del VAN - Empresario	\$788.635						
Cálculo de TIR -Empresario	62,15%						

Nótese que la tasa de descuento determinada por el empresario es de un 12% - El proyecto tiene una Tasa Interna de Retorno de 62.15% que al ser mayor a 12% da indicaciones de que el proyecto es viable y rentable. El Valor Actual Neto es positivo lo que indica que la inversión es viable y genera \$ 788,635.00 como ingresos adicionales a los ingresos mínimos requeridos por el o la inversionista.

Conviene aclarar que la herramienta electrónica calcula el VAN y la TIR del empresario, con lo cual se estima la rentabilidad del mismo como proponente y no del proyecto de negocios en sí mismo.


La cobertura de intereses

Es un índice que permite observar cuántas veces cubre el BAIT (beneficio antes de depreciaciones, intereses e impuestos) los gastos financieros que se deben pagar en cada periodo. Es un índice que le interesa mucho a los bancos, y que debe ser siempre mayor a 1.

Rentabilidad sobre ventas

Es un índice porcentual que indica el porcentaje que representa el beneficio neto después de impuestos, de las ventas totales en cada periodo. Es un índice que le interesa mucho al empresario inversionista, y que sirve para medir el rendimiento del negocio año con año. Sin embargo, no se puede definir previamente cuál es un valor satisfactorio para este índice, puesto que depende del tipo de negocio en el que se invierta.

La herramienta electrónica que acompaña a esta Guía Metodológica permite calcular estos índices financieros.

<div>  <div> FLUJO DE CAJA Agrícola Econueva Producto Orgánico Procesado y Certificado Período: del 1 de enero 2009 al 31 de diciembre 2005 Cifras en: DOLARES </div> </div>							
Periodos	Año 0	Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
INDICES FINANCIEROS							
Beneficio antes de Depreciación, Intereses e Impuestos	0	120.891	7.699	10.290	10.290	10.290	10.290
Gastos financieros	0	6.235	1.604	435	432	430	427
Cobertura de intereses	0,00	19,39	4,80	23,66	23,81	23,96	24,11
Beneficio neto del período	0	67.515	2.201	5.924	5.926	5.929	5.932
Ventas Totales	0	221.720	18.477	18.477	18.477	18.477	18.477
Rentabilidad sobre ventas	0,00%	30,45%	11,91%	32,06%	32,08%	32,09%	32,10%

La cobertura de intereses del primer año es de 19.39 que al ser mayor que 1.0 denota que el proyecto puede cubrir con creces sus obligaciones de cargos financieros con quienes les financiasen. La rentabilidad sobre ventas de un 30.45% que denota que casi una tercera parte de las ventas se convierten en utilidades, pero se puede comparar este porcentaje con el de otras empresas de la misma industria y tamaño para determinar si estos resultados son saludables.

Conclusiones

El Plan Financiero se elabora para determinar la viabilidad económica de la iniciativa descrita en el Plan de Negocio. Las proyecciones financieras deben ser coherentes con la narrativa del Plan de Negocio para ganar la confianza del interesado, sea este el propio inversionista, un donante o una entidad de financiamiento.

Un buen Plan Financiero debe contestar las preguntas:

- ¿Es este proyecto o negocio factible financieramente?
- ¿Es este negocio una buena alternativa de inversión o hay otras mejores y con menores riesgos?
- ¿Qué tan sólido es este proyecto para resistir situaciones económicas inesperadas?

La primera pregunta se contesta razonablemente cuando el cálculo del Valor Actual Neto es positivo y por lo tanto el proyecto cumple con las expectativas de utilidades del inversionista.

La segunda pregunta se contesta cuando la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento y al rendimiento de otras alternativas de inversión.

La tercera pregunta se responde cuando el proyecto tiene la capacidad de generar utilidades sobre las ventas, que son comparables con otras empresas de la industria y puede con ellas cubrir las cargas financieras generadas por los empréstitos.

Documentación del proceso

Es importante que al final de la aplicación de la metodología propuesta se prepare el documento del **Plan Negocio** de la empresa asociativa rural, el cual será fundamental para la gestión de recursos, la implementación del plan, y el desarrollo del proceso de monitoreo y evaluación de los avances en la implementación del **Plan de Negocio**.

Se propone que este documento incluya al menos los siguientes puntos:

1. Resumen ejecutivo
2. Datos generales de la organización:
 - a. Razón social
 - b. Sede
 - c. Área de influencia
 - d. Fecha de fundación
 - e. Contacto
3. Plan de Mercado
4. Plan de Producción
5. Plan Organizativo
6. Plan Financiero



Referencias bibliográficas

Gottret, M.V. (2011). Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales. Guía 3 de la Serie de Guía Metodológicas para el Fortalecimiento de Empresas Asociativas Rurales. Turrialba, Costa Rica: CATIE, 121 p.

Gottret, M.V., Gutiérrez, R. and Clark, L. (2011). Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de Cadenas de Valor 2.0. Serie Técnica, Manual Técnico. Turrialba: CATIE, 58 p.

Gutiérrez, R.E y Gottret, M.V. (2011). 'Fortalecimiento de los Procesos Socio-organizativos que sustentan la Gestión de Empresas Asociativas Rurales'. Guía 2 de la Serie de Guía Metodológicas para el Fortalecimiento de Empresas Asociativas Rurales. Turrialba, Costa Rica: CATIE, 75 p.

Mojica, C. e Ilabaca, C. (2009). Manual Instructivo para la Elaboración de Planes de Negocio. Managua, Nicaragua: Alianza de Aprendizaje Nicaragua, 52 p.

Umaña, A., Mojica, C. e Ilabaca, C. (2010). Elaboración de Planes de Negocio para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales. Managua, Nicaragua: Alianza de Aprendizaje Nicaragua, 42 p.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) - León (2011). Módulo: Formulación de Proyectos y Planes de Negocio. León, Nicaragua: UNAN-León, 42 p.

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.

Créditos

Autores:

Alfredo Umaña, María Verónica Gottret y Claudio Mojica

Edición, diseño y diagramación:

Érika Eliana Mosquera

Ilustraciones:

Jorge Enrique Gutiérrez (Harry)



*Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Sede Central, CATIE 7170. Cartago, Turrialba, 30501
Teléfono: (506) 2558-2000 Fax: (506) 2558-2060
www.catie.ac.cr*