

Una Guía para Desarrollar un Plan de Negocios para Granjas y Ranchos

Guía en Español preparada y publicada por el Programa “Sistemas Comunitarios de Alimentación y Agricultura Sostenible” (*Community Food Systems and Sustainable Agriculture*) de la Universidad de Missouri con fondos de un subsidio del *North Central Center for Risk Management Education*

Basada en la publicación: “Building a Sustainable Business: A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses”
Producida por el Instituto De Agricultura Sostenible de Minnesota (MISA)

St. Paul, MN

Y co-publicada por la Red de Agricultura Sostenible (SAN)
Beltsville, MD



Contenido

Presentación:	3
Antes de Empezar: ¿Porqué Desarrollar un Plan de Negocios y Quién Debería ser Involucrado en este Proceso?	4
Tarea de planificación UNO: Identifique valores ¿Qué es Importante para Ud?	6
Tarea de planificación DOS: Historial de la granja y su situación actual. ¿Qué ha comprado?	11
Tarea de planificación TRES: Visión, misión y metas. ¿Dónde quiere ir?	55
Tarea de planificación CUATRO: Estrategias de planificación y evaluación. ¿Qué caminos puede tomar para llegar donde Ud. quiere ir?.....	66

Presentación

Luego de una serie de talleres y seminarios durante 2005 y 2006 dirigida a agricultores Latinos, el programa “Sistemas Comunitarios de Alimentación y Agricultura Sostenible” de la Universidad de Missouri, vio la necesidad de desarrollar materiales que ayuden al productor Latino a entender mejor la situación actual de su granja y planificar el futuro. El resultado de esta inquietud es esta publicación titulada “*Una Guía para Desarrollar un Plan de Negocios para Granjas y Ranchos*” que la ofrecemos a todos los productores de habla Hispana y a los profesionales en agricultura que trabajan con ellos. La guía esta basada en la publicación en Inglés “Building a Sustainable Business: A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses” del “Minnesota Institute for Sustainable Agriculture” y co-publicada por el “Sustainable Agriculture Network”.

La guía comprende una sección introductoria breve llamada *Antes de Empezar*, y cuatro *tareas de planificación* que van desde la identificación de valores personales y comunes; pasando por la historia de la granja y situación actual; por la visión, misión y objetivos; hasta una estrategia de planificación y evaluación. Todas las secciones incluyen explicaciones escritas de forma sencilla y varias *hojas de ejercicio* que van a ayudar al productor a poner por escrito lo que en muchos casos lo tienen en sus mentes y corazones. Esperamos que este esfuerzo llevado a cabo por el programa “Sistemas Comunitarios de Alimentación y Agricultura Sostenible” y subvencionado por el “North Central Risk Management Education Center” sea de utilidad para los productores Latinos en la sostenibilidad económica de sus granjas y ranchos.

José L. García, Ph.D.
Coordinador

Columbia, Missouri Julio de 2006

Antes de Empezar: ¿Porqué Desarrollar un Plan de Negocios y Quién Debería ser Involucrado en este Proceso?

Los dueños de negocios con y sin experiencia, independiente de su situación actual, se pueden beneficiar con la planificación de negocios. Como un productor con experiencia, Ud. también puede desarrollar un plan: Haga un plan para una transición de lo convencional a un manejo de producción orgánica; expanda sus operaciones; incorpore más miembros de su familia o compañeros en su negocio; transfiera o venda el negocio; aumente valor a su trabajo existente a través del producto terminado, ventas directas o mercadeo cooperativo. ¡Nunca es tarde para empezar a planificar! Si Ud. es dueño por primera vez de una parcela de tierra o es un granjero principiante, quien está considerando establecer un alojamiento “Cama y Desayuno” (*bed and breakfast*) o una empresa de agricultura con el apoyo comunitario, una planificación de negocios puede ayudarle a identificar el manejo de tareas y las opciones financieras, que son parecidos a sus valores personales, del medio ambiente, económico y la comunidad.

La planificación de negocios es un proceso continuo de resolver problemas como identificar desafíos y oportunidades que aplica a su mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas, y desarrollar estrategias objetivas para llevar a su negocio más allá de su situación actual, hacia su visión futura de negocio.

Una vez desarrollado su plan de negocios, puede ser usado a largo plazo, como una herramienta interna de organización ó para comunicar sus planes a otros que no forman parte de su negocio.

Use su plan de negocios para:

- Hacer un mercadeo regular o por temporada, operaciones, recursos humanos y decisiones financieras.
- Buscar las metas económicas, medio ambientales y comunitarias.
- Desarrollar un perfil de negocio para comunicarse dentro y fuera de su familia y con posibles socios de negocios, prestamistas y clientes.

Antes de que comience a trabajar con esta guía, tómese un momento para considerar donde esta en el ciclo de vida de negocios y porque esta desarrollando un plan de negocios. ¿Está Ud. empezando? ¿Está listo para crecer? ¿Está planificando para consolidar y transferir el negocio?

Basado en su posición del ciclo de vida de negocios, ¿Qué es lo que quiere conseguir? ¿Necesita explorar un desafío financiero crítico u operaciones que Ud actualmente afronta? ¿Investiga una oportunidad de mercadeo? ¿Quiere prepararse para un cambio interno anticipado en recursos humanos? Lo más probable es que tiene motivos interdependientes para planificar. Esta guía esta diseñada para ayudarle a trabajar a través de muchos de ellos. Este claro, que los asuntos de retiro y transferencia de una granja, no son mencionados en el texto o en la hoja de ejercicio. Si el retiro y la transferencia de negocios son sus asuntos críticos, Ud. se beneficiará trabajando con los primeros capítulos (identificando valores, revisando su historial y su actual situación e identificando su visión y sus objetivos) antes de hablar con un abogado o consultor financiero para ayudarle a elaborar liquidaciones específicas de negocios y estrategias de transferencia.

Una vez que identifique porque esta desarrollando un plan de negocios, tiene que decidir quien estará involucrado en este proceso. Lo ideal es que su plan sea hecho en equipo, no solo para obtener ideas, sino para asegurarse de que tendrá apoyo de toda la gente involucrada cuando ejecute el plan. Su equipo de planificación puede ser considerado como “accionistas”, gente que juega un papel importante en la ejecución, ó estará involucrada en el negocio y decisiones personales. Los accionistas muy a menudo incluyen miembros de la familia, empleados, socios, inquilinos, otros productores, dueños de la tierra, clientes, organismos de recursos, comerciantes de insumos, prestamistas, miembros de la comunidad, veterinarios y otros técnicos expertos. Estas personas deberían ser consideradas su equipo de planificación.

Una vez que Ud. identifique los asuntos críticos que quiera corregir en su plan, piense como su plan será usado, si Ud. pretende usar su plan como una guía de temporada, enfoque su trabajo en los aspectos prácticos de implementación. Si su objetivo primordial es atraer a posibles socios o financiamiento, Ud. necesitará dedicarle más tiempo y espacio para detallar su visión de negocios, su viabilidad financiera y la descripción del mercadeo de su producto o servicio final.

Tarea de planificación UNO

Identifique Valores - ¿Qué es importante para Ud.?

Sus valores son importantes para el proceso de planificación de su negocio, ellos le van a llevar a opciones administrativas y a decisiones personales, que ambición tiene en la visión futura, fijarse metas, considerar estrategias alternativas y monitorear el desarrollo de control.

Valores: ¿Qué son y cómo son importantes para el proceso de planeamiento?

Los valores son las cualidades, la convicción/confianza que Ud. considera que vale la pena proseguir, no son metas, pero pueden ser considerados como algo que refleja como mira la vida o una opinión de que Ud. considera importante.

Sus valores directamente le darán forma a la estrategia de su negocio y las alternativas de administración de toda la granja. El pasaje de la granja *Cedar Summit* que sigue es un ejemplo:

Figura 1.

Tarea No. 1 de Planificación

- √ Discutir valores: ¿Cuáles son y como afectan al planeamiento de negocios y las decisiones administrativas?
- √ Identifique sus propios valores.
- √ Identifique los valores en común entre su grupo de planificación.
- √ Prepare la sección de valores de su plan de negocios.

“Porque nuestra salud esta directamente ligada a la salud de nuestro medio ambiente, nos esforzamos por producir productos lácteos y de carne saludables, utilizando métodos sostenibles en su producción.....Ponemos toda nuestra tierra de pastoreo para dejar a las vacas que cosechen su propia comida y detener la erosión. Esta también puede mejorar la salud animal, como el agua y los ciclos minerales.... Nuestra comunidad aprecia la estética de ver animales de granja en el campo”.

Así mismo, los valores identificados por Greg Reynolds de la granja *Riverbend* tuvo un gran impacto en su opción de sistema de producción. Greg cree que la agricultura debe ser ambos, trabajo y conocimiento profundo, de este modo “involucra más gente en la producción agrícola para crear una economía rural.” Estos valores o creencias lo guiaron hacia el establecimiento de un negocio de trabajo intenso de vegetales orgánicos.

Identificar los valores es totalmente importante si Ud. esta planeando en cooperativa con otros inversionistas como su familia, socios formales y miembros de la comunidad. Estar consciente de los diferentes valores de cada miembro de planificación de su equipo, le facilitará a la larga marcarse metas y a resolver los conflictos. Entender claramente las obligaciones, puede ayudarle a exponer la parcialidad que Ud. tiene, y se hace más fácil para ser un negocio de decisiones más objetivas.

Ud. puede decidir finalmente si comparte sus valores con los futuros inversionistas, así como vayan siendo parte de su negocio o reservarles de forma privada que le sirva como medida del proceso de planificación.

Identifique sus propios valores

Tómese su tiempo para examinar sus propios valores, empiece preguntando a los miembros de su equipo de planificación y Ud mismo, que significa ser “exitoso” o recuerde un momento crítico en su vida, cuando ha sido encarado a un sacrificio serio. ¿Qué valores le han guiado?

¿Cuál de las siguientes afirmaciones le parecen verídicas a Ud.?

Para mí tener éxito en la granja significa:

- Disminuir nuestros gastos.
- Ahorrar dinero para el futuro.
- Trabajar a tiempo completo en la granja.
- Estar orgullosos de los productos que producimos
- Crear un espacio para las nuevas generaciones que trabajen en las granjas
- Tomar un tiempo para descansar, vacaciones.
- Poder ahorrar para tiempos de escasez
- Tener ingreso extra para ayudar a los que necesitan
- Trabajar juntos como familia
- Ayudar a los vecinos que están en agricultura
- Crear un lindo paisaje y medio ambiente (en su entorno)
- Trabajar afuera con ganado
- Generando _____% de mis ingresos en la granja.

O trate de identificar valores específicos personales, económicos, medio ambientales, y de la comunidad. Pregúntese a sí mismo:

- ¿Qué clase de vida quiero tener? (personal)
- ¿Qué es lo que considero financieramente importante? (económico)
- ¿Cuál es el rol que el medio ambiente juega en mi vida? (medio ambiente)
- ¿Cómo defino comunidad y por qué es importante? (comunidad)

Use la **hoja de ejercicio 1.1: Mis Valores** para pensar y definir sus valores. Tal vez decida escribir una descripción completa de sus valores y de los efectos de su potencial en el manejo de decisiones.

Identifique Valores Comunes

Luego, es muy buena idea compartir sus valores con otros miembros de equipo de planificación. Identifique aquellos valores que Ud. como un equipo, tiene en común y este consciente de los diferentes valores que tiene cada miembro del equipo de planeamiento, esto le facilitará a la larga a marcar metas y a resolver conflictos. Lo ideal es que, conociendo mejor que es lo que motiva a cada miembro de su equipo de planificación, Ud será capaz de desarrollar objetivos que todos se comprometan y apoyen.

Preparando la sección de valores de su plan de negocios

Los valores son declaraciones muy personales de Ud. de su familia y otros miembros de equipo de planificación. Si este plan es para uso interno, entonces será importante incluir una buena

descripción de sus valores. Si su planificación es principalmente para uso externo, entonces, probablemente quiera incluir una declaración corta de valores.

**Figura 2.
Conociendo mejor
que es lo que motiva
a cada miembro de
su equipo de
planificación, Ud
será capaz de
desarrollar objetivos
que todos se
comprometan y
apoyen.**

Recuerde que lo más importante es escribir acerca de cómo Ud. se siente. Ud. podrá siempre recortar o revisar sus valores de declaración para usar en un plan escrito, cuando Ud. este establecido en toda una estrategia y perfil de un negocio de granja.

Hoja de Ejercicio 1.1: Mis valores

Piense acerca de sus valores y haga una lista en el espacio abajo. Piense que significa para usted tener “éxito” en agricultura, o trate de diferenciar entre valores personales, económicos, y comunitarios. Si tiene dificultad en escribir sus valores, trate de escribir un pequeño relato. Comience recordando un momento en el que hubo un cambio importante en su vida cuando usted estaba en un momento serio de ganar o perder: ¿Que valores lo guiaron?

Valores personales:

Valores económicos:

Valores sobre el medio ambiente:

Valores sobre la comunidad:

Hoja de Ejercicio 1.2: Valores comunes

Use el espacio de abajo para identificar valores que son iguales o diferentes entre los miembros de su equipo de planificación. Puede empezar simplemente haciendo una lista de valores identificado por cada miembro de su equipo y luego determinar que valores son compartidos por todos los miembros de equipo. Si no se siente cómodo hablando sobre sus valores personales, puede enfocarse en los valores sobre el medio ambiente, financieros y de la comunidad.

Valores identificados por los miembros del equipo:

Valores que compartimos como equipo de planificación:

Tarea de planificaron DOS

Historial de la granja y situación actual, ¿Qué ha comprado?

Entender claramente la historia de operación de su granja y la situación actual, es la segunda piedra en el fundamento de su plan de negocios. La evaluación de las alternativas de estrategia de su granja y sus esfuerzos por persuadir a otros que la estrategia últimamente propuesta es aceptable, debe estar basada en la evaluación realista y comprensible de su situación actual.

Los materiales en este capítulo le guían al desarrollo de esta evaluación. Esta tarea requiere tiempo y esfuerzo que más tarde será compensado en el proceso de planificación. Empiece preparando una breve historia de su familia, de la granja y el negocio, después, Ud. sistemáticamente evaluará su trabajo en base a las cuatro áreas claves de manejo: Mercadeo, operación, recursos humanos y finanzas. Finalmente, resumirá la historia de sus operaciones y la situación actual para incluir en su plan de negocios.

■ Figura 3

Tarea No. 2 de planificación

- √ Prepare una historia breve de su familia, granja y su negocio.
- √ Evalúe su situación actual en:
 - Mercadeo:**
 - Producto
 - Clientes
 - Detalles únicos
 - Distribución
 - Precios
 - Promoción
 - Mercadeo Anticipado/ Cambios de la Industria
 - Operaciones:**
 - Recursos Físicos
 - Sistemas de Producción
 - Sistemas de Manejo
 - Recursos Humanos:**
 - Fuerza de Trabajo
 - Habilidades Unicas
 - Cambios Anticipados en la Fuerza de trabajo
 - Finanzas:**
 - Necesidades
 - Rendimiento
 - Riesgo
 - Ambiente Financiero y Cambios Anticipados
- √ Conducir un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FDOA o SWOT en Inglés) de toda la granja
- √ Preparar la historia y situación actual de su plan de negocios

Una Historia Breve de su Negocio

Antes de empezar con su situación actual, es importante mirar atrás, algunos eventos y decisiones de hace uno, cinco o diez años, cualquier momento que describa como y porque esta Ud. en esta situación en su negocio.

Si Ud. es un granjero o dueño de negocios experimentado, piense en las diferentes fases que paso en términos de mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas. Identifique sus éxitos más importantes y también sus fracasos y las oportunidades claves y desafíos que Ud. ha encontrado.

Refleje que es lo que ha aprendido con sus experiencias. Considere como sus valores han dado forma a las elecciones que Ud. ha hecho.

Si Ud. esta empezando como granjero o empresario rural, en base a una previa experiencia personal, económica, ambiental y de comunidad que lo entusiasma su deseo de empezar un negocio, tómese también un momento para aprender sobre la historia de la tierra que va a trabajar, los mercados que va a servir y la industria a la cual va a entrar. Entender y desarrollar estrategias para servir a mercados posibles es la clave del proceso de planificación del negocio y un ingrediente crítico para el éxito de su plan de negocios. Es importante mirar más allá de su propio trabajo y el ambiente económico así como vaya revisando la historia de su negocio.

Esta revisión de su negocio y su historia personal, como el mercado y la tendencia de la industria, será valiosa cuando desarrolle su plan de negocios, particularmente si Ud. considera estrategias alternativas. Las circunstancias y decisiones finales que le guiaron a éxitos o fracasos anteriores le proporcionarán un mejor entendimiento, cuando elija entre opciones de estrategias futuras para su negocio. Tenga presente su historia y los valores de sus decisiones anteriores para continuar su planificación.

Use la hoja de ejercicio 2.1: Una historia breve de las operaciones de su granja como una guía para escribir la historia de su granja, por ahora, Ud. y otros miembros de su equipo de planificación son nuestra audiencia. No se preocupe mucho sobre cuanto y como escribir, lo más importante es documentar hechos y decisiones claves y reflejar como esto no solo ha dado forma a su situación actual sino sus sueños para el futuro.

Evalúe Su Situación Actual

La presente circunstancia alrededor de su vida y negocios puede crear oportunidades únicas así como obstáculos. Esta sección le guía a la descripción de su situación actual para cada una de las funciones de manejo de negocios: **mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas**. Esta es la oportunidad de hacer un inventario de sus recursos y evaluar como los esta usando.

En cada área Ud. va a coleccionar hechos y cifras que le ayudará a evaluar su operación en términos de fortaleza, debilidad, oportunidades y amenazas (FDOA o SWOT por sus siglas en Inglés). El análisis de FDOA es una herramienta de planificación usada por empresas y organizaciones de toda clase y todo tipo. Fortaleza y debilidad se refiere a factores que son internos en su negocio. Oportunidades y amenazas se refiere a factores ambientales externos en su negocio. Al final sus planes para el futuro deberían ayudarle a construir su fortaleza sobreponiéndose a su debilidad. Su plan debe ayudarle a aprovechar las oportunidades ó rechazar las amenazas ofrecidas por el medio ambiente.

Mantenga una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada área de manejo, así como vaya trabajando con el texto y la hoja de ejercicios en esta sección. Finalmente va a resumir esta información y hacer un análisis total de su negocio que puede incluir en su plan final de negocios.

Involucre miembros de su equipo de planificación y otras personas con intereses en este proceso. Evaluar su situación presente desde varios puntos de vista, puede ayudarle a ganar perspectiva en los asuntos y alternativas que su plan va a dirigir.

Situación de Mercadeo

Cuando Ud. pide a otro granjero que describa su trabajo, la respuesta generalmente empieza con la información del tamaño de su granja, que produce y si cría ganado. Esto tiene sentido para un “viejo agricultor” cuando la venta se enfocaba en mercancía indefinida a compradores anónimos. Cada vez más nos dirigimos hacia el “nuevo agricultor” cuando los granjeros venden productos definidos y están en contacto directo con sus clientes.

Ud. puede comenzar con cualquiera de las cuatro áreas de manejo así como vaya desarrollando la descripción de su trabajo, pero le animamos a que empiece a considerar una evaluación de los mercados que Ud. sirve y sus estrategias para servirles.

Estas son las preguntas claves, que Ud. debe contestar:

- **Producto:** ¿Cuál es nuestro producto?
- **Clientes:** ¿Qué mercados sirve?
- **Características Singulares:** ¿Cuáles son las características singulares que distinguen a su producto?
- **Distribución:** ¿Cómo distribuimos nuestro producto?
- **Precio:** ¿Cómo le ponemos precio a nuestro productos?
- **Mercado e Industria:** ¿Cómo cambia nuestro mercado?

Producto: ¿Cuál es Nuestro Producto?

Esta generalmente es una pregunta fácil, pero algunas veces sirve para pensar que es lo que Ud. produce. ¿Qué es un producto? por ejemplo Frank Foltz de *Northwind Nursery and Orchard* produce plantas comestibles que están muy bien adaptadas a los inviernos del norte, también proporciona sus conocimientos e información escribiendo notas y en un taller anual para educar a sus clientes sobre la producción de fruta y otras habilidades para trabajar en la hacienda. ¿Este componente de servicios es algo que esta simplemente atado a con las plantas que el vende o tiene el potencial de ser un producto separado? Por cada producto que Ud. produce llene una copia de la **hoja de ejercicio 2.2: Evaluación del Mercado Actual**. Cuando considere la pregunta de ¿Cuál es nuestro producto? Ud. puede identificar productos que tienen un gran potencial. Para hacerlo más práctico, productos son definidos como mercancía, artículo final de consumo y servicios.

Clientes: ¿Qué Mercados Servimos?

Generalmente tendemos a pensar el mercado como un lugar, pero es más útil pensar en sus mercados en términos de compradores potenciales de sus productos. Algunos ejemplos le ayudarán a entender el concepto de mercado:

- Greg Reynolds de la granja *Riverbend* vende vegetales frescos producidos orgánicamente, a los restaurantes, cooperativas de comida y a los clientes de la comunidad de apoyo de la agricultura, en el área metropolitana de las ciudades gemelas.
- Mary Doerr de la granja *Dancing Winds* vende queso de cabra hecho en su granja para los compradores del *Farmers' Market* (mercado al aire libre) en *St. Paul*. También da la oportunidad a los visitantes del sudeste de Minnesota de disfrutar de su granja y aprender como se hace el queso, quedándose en su hotel *bed and breakfast*.
- Dave y Florence Minar vendían leche a su cooperativa local, gallinas res y puerco a los clientes del área metropolitana de las ciudades gemelas que visitaban la granja *Cedar Summit*.

Cada una de estas descripciones cortas de mercados indica no sólo donde se venden los productos, la región geográfica del mercado, sino también a quien son vendidos. (Nota, es común vender a más de un mercado y que los clientes del mercado muy a menudo pueden ser clasificados en muchos grupos). Una vez que tenga una descripción básica del mercado o mercados que Ud. sirve actualmente, tendrá que recolectar información más detallada, en los sectores, tamaño y alcance de su mercado, así como quien sirve el mercado. ¿Hay diferentes segmentos en la base de sus clientes por ejemplo, hogares o negocios? ¿Cuántos clientes potenciales hay en cada sector en el área que Ud. sirve? ¿Cuántos clientes Ud. tiene en cada sector y cuánto compran? Use la sección de la **hoja de ejercicio 2.2 “Mercados a los que se sirven”**, para contestar sus preguntas básicas de cada mercado que Ud. sirve, esto le ayudará a identificar las oportunidades de los mercados más atractivos.

No es inusual tener algunas preguntas marcadas en este sector de la hoja de ejercicio. Esto apunta a áreas donde puede ser importante recolectar la información cuando empiece a pensar en expandir sus ventas dentro de un sector particular o entrar a un nuevo sector de mercado.

Características Únicas: ¿Cuales son las características únicas que distinguen a nuestros productos?

Cuando complete la **sección de la hoja de ejercicio “Características Únicas” 2.2** pregunte sobre las características únicas de sus productos igualmente a todos los mercados que Ud. sirve. Un atributo

del producto que es importante a un grupo de clientes puede ser irrelevante a otros. Este es un buen momento para pensar sobre las características que atrae más a cada sector de clientes. Inclusive si su producto o servicio no es muy fuerte presentando estas características, su plan de negocios se enfocará de una forma que pueda mejorar su operación para hacer su producto más atractivo al sector de mercado con un potencial de buen crecimiento.

Distribución: ¿Cómo distribuimos nuestros productos?

Distribución es el trabajo de hacer llegar sus productos de su granja a sus clientes. Un sistema de distribución es descrita en términos de los procesos logísticos usados para almacenar y transportar el producto, los lugares donde el producto es vendido, y los mercados intermediarios que ayudan a facilitar el flujo de su producto. En términos amplios, muchos sistemas de distribución de productos de la granja pueden ser agrupados en tres categorías:

- Venta de la mercancía al primer comprador o procesador, por ejemplo, venta de grano al elevador de granos local, leche a la planta procesadora de leche, o cerdos al matadero.
- Venta a través de una tienda de abarrotes o minorista, por ejemplo, venta de procesado, pollo empaquetado a una minorista local, venta de una mezcla de panqueque a través de una distribuidora de comida natural o venta de vegetales frescos a través de una cooperativa de comida natural.
- Mercadeo Directo, por ejemplo, venta de productos alimenticios frescos en un puesto en la carretera, venta de productos de queso de la granja en el mercado al aire libre *farmers' market* o venta por catálogo de viveros.

Desde luego, dentro de estas categorías hay una interminable gama de variación de productos específicos.

En general, el sistema de distribución de artículos es lo más barato, pero también ofrece pocas oportunidades para establecer contacto cercano con clientes y para aumentar valor a las características únicas. El mercadeo directo de sistemas ofrece la gran oportunidad para el contacto de clientes y la diferenciación de productos, pero generalmente son los más caros cuando se aumentan los costos de tiempo y transporte. Vendiendo a través de un minorista, que es contactar a sus clientes por medio de mercados intermediarios es algunas veces una alternativa atractiva a los otros dos sistemas de distribución. Ud. casi siempre puede mantener una conexión fuerte con sus clientes usando empaquetadura diferente o haciendo demostraciones regulares en las tiendas. También se puede ahorrar costos compartiendo almacenaje, transporte y en la exposición de productos. Muchos de estos ahorros de costos irán a los minoristas, en otras palabras, cuando trabaja con un intermediario, tendrá que compartir lo recaudado de sus ventas al cliente final con el minorista.

Como vaya completando la sección de la Hoja de Ejercicio 2.2 Distribución para cada uno de sus productos importantes, piense en las ventajas y desventajas de su sistema actual. ¿Hay oportunidades significativas para reducir costos o incrementar ingresos, mejorando su actual sistema de distribución o cambiar por algo nuevo? Si hay, es un área que revisaremos después en el proceso de planeamiento, cuando empiece a desarrollar estrategias para una forma más efectiva de alcanzar sus objetivos de operación.

Precio: ¿Cómo le ponemos precio a nuestros productos?

Los precios que cobra por sus productos son influenciados por los costos de producción (sus productos y de su competencia) y por la disposición de pagar de sus clientes. Desde la perspectiva de un granjero, sería muy bueno establecer precios de productos a los niveles que cubre todos los costos e incluye una ganancia “justa”. Como quiera, su habilidad de hacer esto dependerá de las acciones de su competencia y de la fortaleza de la demanda de sus clientes y por las características que hacen de su producto único. Ud. casi siempre ha visto esta fuerza de mercado en el trabajo o en una de las visitas al mercado al aire libre *farmers’ market*. Cuando hay muchos productores vendiendo el mismo producto, sin una diferencia significativa en calidad, el precio inmediatamente se pone en un mismo nivel. Originalmente, esto sería en un nivel que reúne todos los costos y hay una ganancia, por lo menos para los productores más eficientes. Al final de un día de mercado, el precio por un producto perecedero podrá bajar mucho menos que el costo de producción, si muchos productores todavía tienen una gran cantidad de productos que se echan a perder sino se venden. En la misma situación, si los clientes perciben que el producto de un productor tiene mejor calidad, este productor podrá cobrar un precio más alto. Así como va subiendo el precio de productos de mejor calidad, los clientes menos leales optarán por escoger productos de menos calidad. La competencia establece el techo del precio del mercado que cualquier producto puede alcanzar. Cuanto más intensa la competencia, más difícil será cobrar un precio por encima de la par. En este ejemplo hemos enfocado la competencia en el mismo *farmers’ market*. Es importante reconocer que la competencia relevante será el supermercado local u otros productos, todo en conjunto.

Así como vaya completando la sección de la **hoja de ejercicio 2.2 “Precio”** para cada uno de sus productos, anote el nivel de los precios típicos (o registro de los niveles de precio si hay una significativa variación) y el tamaño de su prima/recargo, si hay, algo que su producto recibe sobre el precio típico del consumidor. También comente en su habilidad de establecer el precio y la sensibilidad de la demanda al incremento de precios, por ejemplo, si Ud. es el único vendedor de un verdadero producto único, Ud. tiene un alto grado de poder en establecer el precio. Ud. no tendrá poder si esta vendiendo en un mercado altamente competitivo con muchos otros vendedores. Independiente de su habilidad de establecer un precio, la cantidad que Ud. vende puede o no puede ser sensible al incremento de precio. La demanda por un queso único y de alta calidad difícilmente será afectada por el incremento de un precio significativo, mientras que los compradores de pollos criollos o criados en pastizales pasan a comprar carne de res de pastizal, si el precio de los pollos aumentaría dramáticamente en relación al de res.

Promoción: ¿Cómo promocionamos nuestros productos?

La promoción efectiva de los productos es crítica para el éxito del mercadeo. Casi siempre pensamos en publicar, cuando escuchamos el término de promoción del producto. Esto puede ser a través de folletos, carteles, ó una pagina web. Desde luego hay muchas otras maneras que Ud. puede informar a sus clientes potenciales acerca de sus productos. Por ejemplo, muchos productores ofrecen degustar/probar sus productos en tiendas y en el *farmers’ market*. Otros productores confían en los esfuerzos de promoción de un grupo de artículos de consumo o de mercadeo en conjunto. Un buen ejemplo de esta clase de estrategia promocional es el etiquetado ecológico, “*eco-labelling*”. Muchos organismos en el país tienen programas de certificación para reconocer la comida que esta producida de acuerdo a los niveles específicos de ecología sostenible.

Completando la sección de la **hoja de ejercicio 2.2 “Promoción”** para cada uno de los productos, enliste todas las estrategias de promoción que usa.

¿Después evalúe que efectivas son en conseguir clientes potenciales (o reteniendo clientes actuales) y cuánto cuestan, en otras palabras, sus estrategias actuales “valen la pena”?

Mercado e Industria: ¿Cómo esta cambiando nuestro mercado?

Los mercados difícilmente se quedan estáticos. Por el lado de los proveedores, nuevos competidores pueden entrar, mientras rivales viejos cierran sus negocios. Por el lado de la demanda, la introducción de nuevos productos sustitutos podría reducir la demanda de su producto o un estudio nuevo podría hacer posible que Ud. haga un reclamo de salud, que pueda ayudar a expandir la demanda por su producto. A largo plazo, tendencias amplias con sus clientes y competidores demográficos, tecnología y políticas de gobierno pueden transformar el tamaño y estructura de su mercado. El último paso en evaluar su actual estrategia de mercadeo y actividades, es mirar adelante para evaluar un cambio potencial.

Considere una amplia gama de cambios potenciales en su mercado, para cada uno de sus productos, cuando llene su sección de hoja de ejercicio 2.2 “Cambiando las Condiciones del Mercado”

Generalmente cuando miramos para atrás después de experimentar un cambio brusco inesperado, nos damos cuenta que pudimos haberlo visto venir. Preguntándonos las suposiciones más sostenidas acerca de sus mercados, pueden ayudarle a identificar asuntos que necesitan ser corregidos así como vaya elaborando su plan de negocios para el futuro.

Situaciones de Operación

Antes de planear el futuro, es importante mira atrás y evaluar los recursos disponibles en la operación de su granja y los negocios donde Ud. usó estos recursos. En esta sección, el enfoque es en recursos físicos, más tarde, Ud. evaluará los recursos humanos y financieros de su negocio.

La evaluación de recursos físicos y operación de la granja debe responder las siguientes preguntas:

- Recursos: ¿Cuáles son los recursos físicos disponibles en nuestro negocio?
- Producción: ¿Qué sistemas de producción estamos usando?
- Manejo: ¿Qué sistemas de manejo tenemos en el lugar para apoyar nuestro negocio?

Ud. va a usar la hoja de ejercicio 2.3 hasta el ejercicio 2.6 para anotar sus respuestas, conforme vaya trabajando en esta sección. Estas hojas de ejercicios están diseñadas para usarse en un negocio de granja, pero las preguntas fundamentales son las mismas que para cualquier negocio y pueden ser adaptadas para negocios que no sean granjas rurales.

¿Qué recursos físicos están disponibles para nuestro negocio agrícola?

Los recursos físicos, incluyen tierra, edificaciones y otras estructuras, maquinarias y equipo, ganado vacuno y granja avícola. Estos son los bienes reales que Ud. usa para producir sus productos que pone al mercado. Claramente la cantidad y calidad de los recursos que Ud. controla afecta su operación actual e influencia sus oportunidades futuras. Aparte de enlistar sus recursos físicos, es también importante anotar las restricciones institucionales que se usa, incluyendo alquileres a largo plazo, facilidades, acuerdos de conservación y otras disposiciones que deben ser cumplidas en los próximos años.

Su mapa debe ser dibujado aproximadamente en una escala que muestre el tamaño y la configuración de algunas características físicas importantes de su granja, incluyendo, campos usados para la producción de cultivos, pastoreo, bosques, lagos, lagunas y arroyos. Contacte un agente de su oficina local del Departamento de Agricultura y Recursos Naturales y Servicios de Conservación de los Estados Unidos (USDA-NRCS). El mapa también debe mostrar la ubicación de los cultivos actuales en la granja, incluyendo cultivos perennes/permanentes, como la alfalfa, viñedos y huertos/árboles frutales. Esto le proporciona lo básico para planear la secuencia del cultivo en rotación. Finalmente, si Ud. alquila una tierra, dibuje un mapa similar para cada extensión alquilada. Después dibuje en escala menor donde muestra la ubicación de su casa de hacienda y todas las otras parcelas de su granja.

Use la **hoja de ejercicio 2.3: Bienes Reales** con los que se trabaja, enliste los bienes físicos que quedan en su granja. Edificaciones y estructuras permanentes, maquinaria y equipo, equipo que se usa para el ganado y reproducción del ganado son las categorías más importantes. Enfoque sus esfuerzos en describir los bienes tangibles más importantes para su operación actual o para actividades que Ud. puede considerar en el futuro. Sea específico en anotar tamaño, capacidad y condición cuando sea relevante.

Leyes y políticas reguladoras afectan la operación de los negocios, en adición, oportunidades de hacer mercado a través de contratos a largo plazo y valor adquirido de cooperativas pueden representar consideraciones institucionales importantes en planificar sus operaciones.

Use la **hoja de ejercicio 2.4: Consideraciones Institucionales** para documentar las restricciones institucionales importantes que existen y deben ser consideradas en el desarrollo de su plan de operación. Esto incluye acuerdos de alquileres a largo plazo, de tierras y otros bienes inmuebles, así como cualquier alquiler en efecto con el estado y agencias federales. Es también importante anotar cualquier contrato a largo plazo para el mercadeo de cultivos y productos de ganado, así represente una oportunidad de mercado o un compromiso que debe ser llenado.

Figura 4

Lista para checar en la parte de cultivos

- Semilla, plantas, plantillas pequeñas, etc.
- Fertilizante usado (en mezcla o por total de N, P, K, etc.)
- Químicos (por tipo; los costos de aplicación deben ser separados)
 - Herbicidas
 - Insecticida
 - Fungicida
 - Reguladores de crecimiento
 - Suplementos de cosecha
- Servicio al cliente (por tipo)
 - Consultorías de conservación
 - Plazos
 - Envíos
- Maquinaria
 - Gasolina y lubricantes
 - Reparaciones
- Irrigación
 - Agua (considere la eficiencia del sistema)
 - Cargos del distrito de agua, impuestos, y otros gastos
 - Gasolina y lubricantes
 - Reparaciones
- Electricidad, agua, gas, etc. (específicos de la empresa)
- Mano de obra
- Provisiones varias específicas de cultivos
- Seguro de cultivos
- Costo de acceso al mercado
- Pagos involuntarios y evaluaciones
- Envíos y transporte
- Almacenamiento y procesamiento

Figura 5

Lista para checar en la parte de ganado/animales

- Alimentos, minerales, y aditivos de alimentos (por tipo)
- Forraje (por tipo)
- Salud/rendimiento animal
 - Servicios veterinarios y medicinas
 - Control/químicos de plagas
 - Equipos y provisiones de salud prescindibles
- Costos de reproducción
 - Pago por el toro, cabro, cordero, semental (o costos de manutención)
 - Todos los pagos incluidos el semen
 - Sincronización de “estrus”
 - Checado de preñadura
- Maquinaria y equipo, incluyendo construcciones
 - Gasolina/aceite o electricidad, agua, y gas específicos de la empresa
 - Reparaciones
- Mano de obra
- Pagos por pasteo
- Alquiler de tierras
- Manutención de pastizales (semillas, fertilizantes, cercas, sistemas de riego)
- Provisiones para ganado/animales (alimento, veterinario)
- Costos de comercialización (comisiones, promociones, envasado)
- Transporte (si no está reflejado en otros precios)
- Pagos y Evaluaciones (involuntarios)
- Ganado adquirido para reventa
- Espacio de construcción requerido

¿Qué sistema de producción estamos usando?

Ahora que Ud. ha descrito los recursos físicos que usa en su actual sistema de operación, la siguiente tarea es describir el sistema de producción actual en el que usa estos recursos. Esto involucra describir la rotación de los cultivos, el tiempo de operación, la maquinaria y otros aportes usados, la cantidad de producción y como su producción es almacenada, procesada y entregada en el mercado.

Por cultivo de producción, este proceso puede generalmente ser acompañado, más fácilmente pensando en la secuencia de actividades involucradas y anotar cuidadosamente la maquinaria que será usada, aportes operacionales, así como semilla y fertilizantes aplicados y los requisitos del trabajo. Referirse al listado de Negocio de Cultivo (Figura 4) por los artículos que deben ser

incluidos. Use la **hoja de ejercicio 2.5: Describir el Sistema de Producción de Cultivo** por cada uno de los negocios de cultivo en su operación actual.

Describir el sistema de producción del ganado, es siempre más complicado que los cultivos, porque el trabajo y otros aportes son requeridos diariamente. Ud. puede simplificar la tarea, describiendo las actividades que se hacen por el periodo de un año. Los periodos apropiados, dependen de las especies del ganado o del criado avícola y que niveles de aportes frecuentes, son cambiados a través del año. Por ejemplo si crece el mercado de criado de cerdos, Ud. puede especificar los periodos de producción basado en el tiempo y peso, en que los cambios de ración fueron hechos. Si se les da cuatro dietas de comida desde que el puerco es destetado hasta el peso que va al mercado, la duración y los aportes requeridos pueden ser especificados por cada uno de los cuatro periodos. En la cría de ganado, el año podría ser dividido en periodos representando las diferencias más importantes en vivienda y requisitos laborales. En cada caso, la duración del periodo debería ser determinado por el periodo sobre el que trabajo y requisitos aportados, son relativamente estables día a día. Ahora complete la **hoja de ejercicio 2.6 Describir el Sistema de Producción del Ganado**, por cada uno de los negocios de ganado importante en su operación actual. Use el listado del negocio de ganado, que se muestra aquí (Figura 5) para ayudarlo a recordar, los artículos que deben ser incluidos.

Como productor de ganado, particularmente un productor de pastizales, esta evaluación también podría ser una buena oportunidad para estimar la sostenibilidad de las operaciones de su ganado. Puede usar la lista de Carne o Lácteos Sostenibles que están a disposición gratuitamente en el Centro de Tecnología Apropiada Transferida para Áreas Rurales (www.attra.gov). Ambos recursos proveen una serie de preguntas concerniente a la salud del rebaño, nutrición, productividad y composición del pastoreo. Las preguntas están diseñadas a ayudar a evaluar su operación actual.

Mientras es crítico describir por separado cada cultivo y negocio de ganado, es también importante considerar como encajan juntos. Caso contrario, el cambio en un negocio puede tener consecuencias indeseadas por otras partes de la operación. ¿Usa Ud. los cultivos producidos en su granja para alimentar a su ganado? ¿Utiliza Ud. estiércol de un negocio de ganado como un aporte en uno o más de sus negocios de cultivo? ¿Hay obstáculos significativos o periodos flojos en el calendario anual en su granja?

A medida que piensa como una empresa individual y el calendario anual de actividades para sus propias operaciones, mantenga la idea general en su mente y mire a las colaboraciones y conflictos entre negocios. Piense bien si está utilizando sus recursos físicos lo más eficiente posible.

¿Qué manejo y sistema de información de manejo tenemos en el lugar para apoyar las operaciones de la granja?

Los conocimientos plasmados/expresados en prácticas de manejo y la información contenida en los archivos de buena producción son también recursos importantes para la operación de su granja. A nivel de negocio, revisiones regulares de los archivos de producción, pueden ayudarlo a detectar problemas antes de que se vuelvan más serios, ayudándole a controlar costos y aumentar la producción. Por ejemplo, la familia Minar, regularmente revisan la cantidad de la leche y los reportes de calidad desde su cooperativa local de lácteos, para monitorear su negocio de lácteos. A través de su participación en la Asociación de Mejoramiento de hatos de Lácteos local, ellos consiguen más información detallada en cada producción de vacas, como una granja a nivel completo, la

familiaridad con el plan anual y el análisis podría ser una evaluación de mucho valor para una operación que esta puesta para hacer un cambio importante. Juntas regulares y discusiones involucran a cada uno en la operación, son también muy valiosas. La familia Minars tienen experiencia usando FINPACK¹ para una planificación y análisis financiero y han desarrollado el hábito de mantener una buena comunicación entre los miembros de la familia y su socio Paul Kajer. Estas habilidades esenciales para lidiar con sucesos no esperados que de seguro vienen cuando se expande el negocio, sería difícil de desarrollar cuando se necesiten.

La Situación de los Recursos Humanos

La gente es un recurso esencial en cualquier negocio agrícola. Aquellos que planean manejar el trabajo día a día deberían ser el factor más importante en determinar el éxito de la operación de la granja. La base de los recursos humanos en su granja incluye Ud. y su familia o hogares que contribuyen con tiempo y esfuerzo a su operación, también incluye empleados a tiempo completo y medio tiempo, internos, consultores que Ud. contrata para proveer consejos o pericia y proveedores de otros recursos, así como productores especialistas o vecinos.

Su evaluación de sus recursos humanos de su granja deberían contestar las siguientes preguntas:

- La fuerza de trabajo actual: ¿Quién esta involucrado en nuestro negocio y que rol desempeña
- Habilidades: ¿Cuáles son nuestra habilidades propias y particulares? ¿De qué habilidades carecemos?
- Cambio: ¿Cambiará nuestra situación de trabajo en un futuro inmediato? ¿Alguien llegará o dejará nuestra operación?

Use las **hojas de ejercicios 2.8 y 2.9** para anotar sus respuestas, conforme vaya trabajando con esta sección.

Fuerza de Trabajo Actual: ¿Quién esta involucrado en nuestro negocio y que rol juega?

El mejor lugar de empezar con la evaluación de la situación de sus recursos humanos actuales es con una lista honesta de toda la gente involucrada en su operación y los roles que juegan. Esto suena sencillo pero puede servir para abrir los ojos dentro de cómo ha organizado la toma de decisiones y las responsabilidades de trabajo. Una matriz sencilla con una columna para cada negocio importante y una fila por cada individuo es la forma más efectiva de estructurar esta información.

Habilidades: ¿Cuáles son nuestras habilidades únicas? ¿De qué habilidades carecemos?

La hoja de ejercicio 2.8: Tabla de los Recursos Humanos describe el actual diseño de responsabilidades de trabajo y decisiones, pero es también importante evaluar como cada individuo encaja en los roles que juega en la operación.

Hoja de Ejercicio 2.9: Evaluando las habilidades y Necesidades del obrero le guía a través de una evaluación sencilla de las habilidades y necesidades individuales. Llene la copia de esta hoja de ejercicio para cada persona en su trabajo. Sería bueno que tenga algunas o todas las formas de

¹ FINPACK Software, Center for Farm Financial Management, University of Minnesota, updated annually

evaluación de los miembros de su equipo, como una forma de identificar habilidades no explotadas. Tal vez Ud. no sepa de alguna habilidad o talento particular que algún miembro de su equipo ha desarrollado.

Conforme vaya revisando la hoja de ejercicio de la gente involucrada en su operación, pregunte si hay gente en su operación que tenga talentos únicos no explotados o habilidades críticas que Ud. carece. También pregunte si hay gente que este más contenta en otro puesto. Estas son oportunidades y problemas que pueden y deberían ser corregidos en el desarrollo de su plan de negocios.

Cambios: ¿Nuestra situación de trabajo cambiará en un futuro próximo?

¿Alguien entrará o dejará el trabajo?

Un cambio significativo en la vida de la gente involucrada en la operación de la granja, es siempre el factor que motiva el desarrollo de nuevos planes de negocios. Dave y Florence Minar fueron motivados para explorar una granja procesadora de leche, en parte, como una forma de crear oportunidades para que sus hijos vengan a trabajar. Frank Foltz empezó a considerar la venta por catálogo como parte de su negocio, poco después que sus dos hijas se casaron y se fueron de la casa.

Ahora que Ud. ha descrito la situación actual de sus recursos humanos, piense un poco sistemáticamente acerca de cómo esta situación va a cambiar el próximo año, o cinco o diez años.

Hoja de ejercicio 2.10: Algunos cambios en la Situación de Nuestros Recursos Humanos posee preguntas sobre tres de los cambios más comunes y significativos en los recursos humanos en la operación de la granja. Las primeras dos preguntas enfocan en la gente que se irá o que vendrá al trabajo y las oportunidades y desafíos creados por esos cambios. La tercera pregunta se enfoca en los asuntos difíciles del trabajo de muchas familias de granjeros, la transferencia de la responsabilidad de manejo de una persona a otra. Una o varias de estas preguntas pueden ser relevantes para su trabajo, o Ud. enfrentará algunos otros cambios importantes en sus recursos humanos. Poner mucha atención a los posibles cambios, cualquiera que ellos sean, le ayudarán a aclarar los asuntos que necesitan ser corregidos por su plan de negocios.

Situación Financiera

Una información detallada de las finanzas actuales es un componente clave de cualquier plan de negocios, particularmente si este va a ser usado para generar recursos de afuera, en la forma de préstamos o inversión neta. Mientras algunos de sus objetivos personales no pueden ser expresados en términos monetarios, un cierto nivel de planeamiento financiero es necesario para la operación de la granja para que sea viable a largo plazo. Una evaluación verídica de sus finanzas actuales provee un resumen de los valores de sus recursos físicos disponibles para su operación. También le muestra los ingresos generados por estos recursos en combinación con los recursos humanos a través de sus operaciones y estrategias de mercadeo. En adición, el fuerte de su posición financiera va a determinar su habilidad de acceder a los recursos capitales que Ud. necesitará para aumentar y usar nuevos recursos en su trabajo.

La evaluación de recursos financieros de su granja deberían contestar las siguientes preguntas:

- Necesidades Financiera: ¿Cuáles son nuestros gastos actuales en nuestra familia?

- Rendimiento Financiero: ¿Cómo ha sido el rendimiento financiero de nuestro negocio en el pasado, y cuán fuerte es nuestra posición financiera actual?
- Riesgo: ¿A qué tipo de riesgos nuestro negocio está expuesto actualmente?
- Entorno Financiero: ¿Cuál es nuestro actual entorno financiero y cómo está cambiando?

Use las **hojas de ejercicios 2.11 hasta 2.15** como una guía para anotar sus respuestas conforme vaya trabajando en esta sección.

Necesidades Financieras: ¿Cuáles son los gastos actuales de nuestra familia?

Si Ud. y su familia dependen del negocio de la granja, como su única fuente de ingreso o como la más importante fuente de ingreso, que está suplementada por ingresos fuera de la granja, su trabajo solo puede ser sostenible a la larga, si este provee suficientes ingresos para pagar los gastos básicos para vivir. Para la mayoría de la gente, hacer un estimado realista de los gastos de la familia es el punto de partida para evaluar la condición financiera de su actual trabajo.

Use la hoja de ejercicio 2.11: Un Estimado de los Gastos de la Familia y las Necesidades de Ingreso para estimar sus gastos anuales y sus ingresos familiares fuera del trabajo de la granja. La diferencia entre los dos es la suma de ingresos que Ud. necesita de su trabajo en la granja.

Rendimiento Financiero: Cuán bien ha rendido nuestro negocio en el pasado, y cuán fuerte es nuestra posición financiera actual?

Su capacidad de evaluar su rendimiento financiero de su granja dependerá de la información financiera que Ud. tenga disponible. Si Ud. tiene acceso a información financiera detallada pasada sobre su negocio agrícola, el proceso puede ser de colocar la información de años pasados lado a lado en un análisis de tendencias. Si no tiene acceso a mucha información pasada, Ud. puede estar limitado a comparar información de las declaraciones de impuestos pasadas. A pesar de que este método de comparar registros de impuestos es muy usado por instituciones financieras para evaluar el rendimiento financiero, este viola uno de los primordiales requerimientos de un análisis financiero completo—de que el análisis debe ser completado basado en información de incremento, no en información sobre dinero al contado.

¿Por qué incremento? La figura 6 compara los resultados financieros de una operación hipotética basada en información de impuestos vs. información sobre incremento de ingreso. Esto ilustra cuán fácil es subestimar el progreso financiero si solo mira la información del “Schedule F” (impuesto). Una de las razones de esto es que los agricultores de USA gozan de la capacidad de reportar impuestos basados en dinero al contado y no en base a incremento. La mayoría de los agricultores encuentran formas de empujar hacia delante los ingresos, aumentando inventarios y sub-reconociendo ingreso en sus declaraciones de impuestos. Así que, usando el método tradicional de muchas instituciones financieras de colocar varias secciones “F” de sus declaraciones de impuestos (Schedule F) lado a lado, Ud. probablemente va a subestimar el progreso financiero que ha estado haciendo. Por el otro lado, Ud. podría estar sobreestimando el rendimiento si los bienes están siendo usados hasta el último sin reemplazo.

Otra preocupación es mercado vs. avalúo del costo del bien. Los prestamistas o bancos en agricultura han evaluado el rendimiento financiero de la granja basados en el valor de mercado de los bienes de la granja. Esto le da una base al prestamista para evaluar el riesgo encarado por la

institución y la garantía disponible en caso un prestatario entra en mora de préstamo. El valor de mercado de los bienes provee la información exigida por usuarios externos de su información financiera. Como esta su situación? Le dan los valores de mercados la información que Ud. necesita para una evaluación interna del progreso? El uso de valores de mercado combina el crecimiento del valor neto de las ganancias de la granja con el crecimiento en los “cambios en el papel” en el valor de los bienes. Así que si Ud. pone sobre la mesa su historia financiera usando los valores de mercado de los bienes, nunca estará seguro cuanta utilidad ha tenido su granja, o si su granja ha tenido utilidades.

Figura 6.
Comparaciones de Resultados Financieros Basados en Información de Impuestos y Incremento

	Schedule F	Incremento
Ingreso bruto de la granja	\$ 123,720	\$ 123,720
Gastos de operaciones de la granja	-108,564	-108,564
Ajuste de Incremento		
Cambio en inventario de cultivos		16,298
Cambio en inventario de ganado		- 3,656
Cambio en cuentas de ingresos		1,950
Cambio en cunetas de pagos		2,450
Cambio total inventariado		17,042
Depreciación	-6,745	-6,745
Ingreso neto de la granja	8,411	25,453

Figura 7.
Comparaciones de Valor Neto Basado en Costo y en Valor de Mercado para Bienes

	Avalúo de Costo	Avalúo de Mercado
Bienes totales	\$ 267,438	\$ 358,590
Deudas Totales	<u>-105,367</u>	<u>-105,367</u>
Capital contribuido y ganancias retenidas (a)	162,071	
Valor neto o solvencia del propietario (b)		253,223
Solvencia del valor de mercado (c) = (b-a)		91,152

La figura 7 muestra una comparación de la figura de valor neto para una granja hipotética usando costo vs. valores de mercado sobre bienes. La columna de costos avalúa los bienes en su precio original menos la depreciación o devaluación. Esto resulta en un valor neto de costo, que solo refleja lo que se ha invertido de afuera de la granja (capital contribuido) y lo que se ha ganado y retenido a lo largo del tiempo (ganancias retenidas).

El valor neto en la parte del valor de mercado incluye estas ganancias, pero también incluye los cambios acumulados en el valor de mercado de todos los bienes a lo largo del tiempo (solvencia de valor de mercado).

El valor de mercado es importante si sus objetivos incluyen buscar fondos externos. Además Ud. debe considerar añadir información de costo a su análisis para su propia evaluación de progreso financiero. Estos conceptos (y los siguientes conceptos de medidas de rendimiento financiero) están explicados con más detalle en *Evacuación del rendimiento y posición financiera*, disponible en los servicios de Extensión de Oklahoma.

Antes de ir a las herramientas usadas en análisis financiero, puede ser de beneficio explicar las medidas básicas de rendimiento financiero para la mayoría de negocios. El “Consejo de Estándares Financieros” ha identificado cinco áreas de medidas financieras para negocios agrícolas (figura 8)². Esos no son diferentes de aquellos buscados por negocios no agrícolas. Sin embargo, algunos de estas áreas de medidas de rendimiento no han sido analizadas sistemáticamente en agricultura como en otros negocios.

Las cinco áreas de medidas de rendimiento financiero recomendadas son:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Solvencia
- Habilidad de repago
- Eficiencia

Para tener una figura completa del rendimiento pasado de su negocio agrícola, Ud debe preparar las siguientes declaraciones para evaluar rentabilidad, liquidez y solvencia. La *declaración de ingresos*, la *declaración de flujo de efectivo*, la *hoja de balance*, y la *declaración de patrimonio del propietario*. Vamos a hablar sobre la declaración de ingreso y la hoja de balance en detalle, ya que estos probablemente son las mas importantes en el análisis del negocio agrícola.

Declaración de Ingreso. La declaración de ingreso es la herramienta básica usada para determinar el ingreso de la granja del año anterior y muestra si su negocio ha generado suficiente ingreso para cubrir los gastos de la familia y el pago de impuestos.

Use la **hoja de ejercicio 2.12** para desarrollar declaraciones históricas de ingreso neto de sus registros disponibles. Empiece enlistando el retorno bruto de las ventas de ganado/animales cultivos, servicios, pagos del gobierno, seguro/aseguranza, dividendos de acciones, etc. Este seguro de incluir ganancias y pérdidas de la venta selectiva de animales de reproducción, así como el cambio en la cantidad de animales de reproducción criados. “*Developing an Income Statement*” (disponible en Servicio de Extensión de Oklahoma) detalla como calcular las pérdidas y ganancias del ganado de crianza. Luego, enliste todos los gastos del negocio agrícola, incluyendo animales adquiridos, cambios en la compra de inventarios de alimento, cuentas por pagar, responsabilidades no actuales, y gastos de depreciación o devaluación de equipo. Su ingreso neto de la granja es igual al valor bruto del retorno menos los gastos totales de la granja.

Hoja de Balance. Una hoja de balance enlista todos los bienes/activos del negocio y pasivos/obligaciones, que muestra lo que se posee y lo que se debe. En otras palabras, la hoja de

² *Financial Guidelines for Agricultural Producers*, Recommendations of the Farm Financial Standards Council, 1995 (revised)

balance describe su afirmación sobre los bienes/activos o lo que se llama el valor neto y el patrimonio del propietario. Una serie de hojas de balance preparada en el mismo periodo cada año por años consecutivos muestra los cambios en la ‘posición financiera’ del negocio y el progreso que Ud ha hecho. Una hoja de balance también puede usarse para hacer ajustes de incremento a su declaración de ingresos.

Bienes/activos incluyen artículos poseídos por el negocio agrícola como ser terreno, maquinaria, y ganado/animales de reproducción. Pasivos/obligaciones incluye todas las demandas contra el negocio, como ser cuentas por pagar, deuda de la tarjeta de crédito, la porción actual de la deuda, intereses acumulados en todos los préstamos, e impuestos. Las hojas de balance dividen los activos y pasivos de la granja en por lo menos dos categorías. La hoja de balance de FINPACK reproducida para esta guía en la **hoja de ejercicio 2.13: Hoja de balance** divide los activos en tres categorías: termino inmediato, a mediano plazo y a largo plazo. Esto permite mayor análisis de la estructura financiera de su negocio.

Use la **hoja de ejercicio 2.13** para reconstruir las hojas de balance históricas de su negocio agrícola si es posible. Divida sus activos y pasivos en categorías *actuales* (efectivo u otros activos fácil de convertir a efectivo o pasivos que se vencen en el periodo actual), *intermedias* y *a largo plazo* (artículos que no están a la venta normalmente, pero que están mantenidas para la producción de los animales o cultivos y pasivos que se vencen después del periodo actual). Luego valore sus activos y pasivos usando el método o del valor de costo o del valor de mercado. Añada activos y pasivos en el espacio provisto y calcule su valor neto.

Figura 8.**Definiendo Áreas de Medida de rendimiento financiero.**

Utilidad: Utilidad evalúa solo lo que Ud. espera—si su negocio esta ganando dinero. Esto suena muy básico , pero es probablemente la parte mas descuidada del proceso de evaluación financiera de los agricultores. Tradicionalmente los agricultores preparan su información financiera para los bancos en vez de para sus propios propósitos. Cuantas veces le ha preguntado un banco por un balance de incremento de ingreso? Incluso si Ud. evalúa las declaraciones de impuestos de varios años, Ud puede estar equivocado en cuan rentable es su negocio.

Liquidez: Su negocio es líquido si tiene fondos disponibles o puede acceder fácilmente a fondos para satisfacer requerimientos de efectivo continuos o inesperados. Ud. puede tener un negocio agrícola muy líquido aunque no tenga mucho efectivo en el banco si tiene bienes que fácilmente se pueden vender y convertirlos en efectivo, sin interrumpir el flujo normal de los negocios.

Solvencia: Su negocio es solvente si tiene un valor neto adecuado para hacer su granja atractiva a bancos o prestamistas que Ud. quiere que inviertan en su negocio. Los bancos quieren prestarle dinero. Así es como ellos hacen su negocio, pero no están interesados a no ser que tengan bienes adecuados relativos a compromisos con los bienes (deudas). Esto tranquiliza a los bancos que van a invertir sus propios bienes en su negocio agrícola.

Habilidad de pago: Mientras la liquidez evalúa la disponibilidad de reservas liquidas en general, la habilidad d pago revela mas si su negocio genera suficientes fondos para repagar la deuda a tiempo. Esta íntimamente relacionado a la rentabilidad ya que una granja rentable usualmente genera fondos suficientes para el repago de la deuda. Pero el repago de deudas también esta relacionado a la estructura de la deuda. Si Ud tiene demasiada deuda a corto plazo, con requerimientos altos de repago, incluso un negocio rentable puede experimentar problemas de repago. Esto es un problema frecuente para granjas que crecen rápidamente. Estas pueden ser muy rentables pero tienen que invertir sus ganancias inmediatamente en su granja en periodos en que el repago de deuda esta en su punto mas alto.

Eficiencia: Eficiencia esta muy relacionada a los asuntos discutidos en la sección de operaciones. Esta mide cuanto ingreso esta siendo producido, cuanto cuesta producir, y a donde va el dinero. Por lo tanto, eficiencia es donde tiene que mirar si esta interesado en evaluar el control de costo.

Hoja de ejercicio 2.13. Hoja de balance

Construya su hoja de balance actual e histórica. En lo posible incluya detalles en cada categoría de activos y pasivos. Ud puede utilizar un paquete computarizado como FINPACK para recolectar y procesar la información necesaria para su hoja de balance.

Fecha de la hoja de balance _____

Activos (en dólares)	Valor de mercado	Valor de costo	Obligaciones (en dólares)	Valor de mercado	Valor de costo
Activos actuales de la granja			Pasivos actuales de la granja		
Balance de efectivo y cheques \$	_____	_____	Intereses acumulados	_____	_____
Gastos pre-pagados y provisiones	_____	_____	Cuentas por pagar y gastos acumulados	_____	_____
Cultivos en desarrollo	_____	_____	Prestamos actuales	_____	_____
Cuentas por recibir	_____	_____	Capital en prestamos CCC	_____	_____
Cuentas de protección	_____	_____	Capital a pagar de prestamos	_____	_____
Cultivos y alimentos	_____	_____	Pasivos totales (g)	_____	_____
Cultivos bajo programas del gobierno	_____	_____	Pasivos intermedios (h)	_____	_____
Ganado/animales para el mercado	_____	_____	Pasivos a largo plazo (i)	_____	_____
Otros activos actuales	_____	_____	Pasivos granja (j) = (g+h+i)	_____	_____
Activos totales actuales (a)	_____	_____	Pasivos no agrícolas (k)	_____	_____
Activos intermedios de la granja			Pasivos totales (l)=(j+k)	_____	_____
Ganado/animales de reproducción	_____	_____	Ganancias retenidas (m)=(f2—l)	_____	_____
Maquinaria y equipo	_____	_____	Valor neto (n)=(f1—l)	_____	_____
Otros activos intermedios	_____	_____	Patrimonio de valor de mercado (o)=(n-m)	_____	_____
Activos intermedios totales (b)	_____	_____			
Activos a largo plazo					
Terreno agrícolas	_____	_____			
Construcciones y mejoras	_____	_____			
Otros activos a largo plazo	_____	_____			
Activos a largo plazo totales (c)	_____	_____			
Activos totales de la granja (d)=(a+b+c)	_____	_____			
Activos no agrícolas (e)	_____	_____			
Activos totales (f)=(d+e)	_____	_____			

f1=Valor de mercado de los activos totales
F2= Valor de costo de los activos totales

Para mayor información sobre hojas de balance y como construirlas, vea *Developing a Balance Sheet* de la Universidad Estatal de Oklahoma. También puede revisar el paquete de computación FINPACK o *Farm Bizz*, que puede acompañarlo en llenar la hoja de balance y proveer los inicios de un análisis computarizado de su negocio agrícola.

Una vez que Ud ha preparado las hojas de balance históricas y las declaraciones de ingresos, su siguiente tarea es de revisar el valor de las ganancias retenidas generadas por el negocio si una de sus metas es aumentar su patrimonio de propiedad a lo largo del tiempo. Ganancias retenidas pueden estimarse usando el cálculo de cambio del valor de ganancia neta. El cambio del valor de ganancia neta se calcula añadiendo todo el ingreso no agrícola al ingreso neto agrícola. Gastos de la familia, retiro de socios e impuestos son sustraídos para llegar al valor que representa el ingreso que o ha

contribuido o ha disminuido el valor neto de la granja en el periodo dado. Este calculo sencillo es explicado en la **Hoja de ejercicio 2.14 Análisis del cambio de valor de ganancia neta.**

Figura 9.
Fuentes Comunes de Riesgos en Agricultura

Riesgo Personal es el resultado de cambio o incertidumbre dentro del negocio. Lesiones y enfermedades son fuentes de riesgo interno que pueden afectar la capacidad de su negocio de funcionar. Otras fuentes de riesgo personal incluyen cambios en las metas, divorcios, muerte e incendios. Todos estos eventos pueden significar impactos en el rendimiento a largo plazo de su negocio. Ud puede incluso considerar riesgo su falta de conocimiento y experiencia en un área nueva, ya que puede crear incertidumbre mientras cambia de sistemas de operaciones. Su negocio puede ser expuesto a algunos riesgos internos mientras Ud aprende a controlar plagas y aumentar la fertilidad del suelo sin usar químicos sintéticos. “Este [proceso de aprendizaje] lo puede llevar a mayores riesgos de producción y el potencial de menor producción” apunta la especialista en certificación orgánica Lisa Gulbranson.

Riesgo de Producción y Mercado son aquellos que resultan de eventos relacionados al tiempo como ser sequías, lluvia excesiva, temperaturas extremas, insectos y enfermedades. Riesgos de precios externos están conectados frecuentemente con precios de mercado por debajo de los costos de producción y la volatilidad en los precios de los productos y los insumos después de haber realizado compromisos de producción. El riesgo institucional esta asociado con los cambios en la política del gobierno y regulaciones que gobiernan los precios de mercado, seguros de cultivos, manejo de desperdicios y estructuras para ganado/animales.

Riesgo de contrato esta asociado con la confiabilidad (o su falta de) de socios contratistas. A pesar de que el uso de contratos de producción y mercadeo son citados como herramientas del manejo de riesgos, Ud debe estar conciente que los contratos en si mismos pueden ser un riesgo para sus operaciones si el que contrata con Ud no es confiable.

Riesgo financiero puede ocurrir como resultado de tasas de interés fluctuantes en fondos prestados, dificultades de flujo de efectivo, y erosión del patrimonio o valor neto.

3 Managing Risk in Farming: Concept, Research and Analysis, Harwood, et al., 1999

Hoja de ejercicios 2.14. Análisis del cambio de valor de ganancia neta

Use esta hoja de ejercicios para calcular su cambio en ganancias adquiridas de ingresos agrícolas y no agrícolas después de ajustar los gastos de familia y los socios retirados.

Para el periodo que empieza _____ y termina _____

Ingreso neto de la granja _____

Ingreso no agrícola _____

Gastos de la familia/retiro de socios _____

Impuestos sobre ingresos _____

Cambio ganado de valor neto _____

Note que para las granjas familiares, el calculo de valor neto ganado incluye componentes no-agrícolas ya que los retiros no agrícolas para los gastos de la familia son los retiros principales de los ingresos y porque el crecimiento del valor neto puede ocurrir trayendo ingresos no agrícolas, disminuyendo gastos de la familia, o mejorando el manejo de impuestos.

Riesgo: A que tipo de riesgo esta expuesto el negocio?

En al industria agrícola de hoy, el manejo de riesgos se ha vuelto un tema importante, particularmente para los agricultores que han contado con la intervención del gobierno para mitigar riesgos relacionados a precios y producción. Independiente de que Ud produzca maíz, soya, leche de vacas en pastura, vegetales orgánicos o frutas no tradicionales en árboles, el manejo de riesgos va a ser un componente importante en sus negocios. Sin esto, riesgos no controlados e incertidumbre reduce la confiabilidad de las proyecciones financieras y hace difícil el análisis de inversiones. Riesgos no manejados también llevan consigo un alto grado de stress para el agricultor y su familia.

En esta sección, Ud y su familia va a investigar el riesgo potencial a su negocio agrícola mientras desarrolla una estrategia para minimizar y protegerse contra la incertidumbre. Siendo un agricultor, Ud posiblemente encontrara incertidumbres regulatorias y de contratos y otras formas de riesgo financiero. Cada una de estas fuentes de riesgo están descritas brevemente en la figura 28.

Use la **hoja de ejercicio 2.17: Manejo de riesgos** para evaluar la exposición de su negocio agrícola a riesgos.

Entorno financiero: ¿Cual es nuestro entorno financiero y como esta cambiando?

Esta es la ultima pregunta a considerar en la evaluación de la situación financiera de su granja. El análisis de las declaraciones financieras para sus operaciones se enfocan en las fuerzas internas que afectan la historia financiera y la situación actual de su negocio agrícola. Su futuro financiero también será afectado por lo que esta pasando fuera de su negocio, dentro de su industria y la economía en general. Lo siguiente son fuerzas externas que son especialmente importantes para su salud financiera de sus operaciones:

- **Tasas de interés.** A finales de los 70 y principios de los 80, altos intereses pusieron un carga muy pesada en cada negocio que estaba usando capital sustancial prestado. Podría pasar otra situación similar en el futuro?
- **Empleo.** Estarán disponibles empleados confiables y conocedores a salarios (incluyendo posibles beneficios) que Ud pueda pagar? Recientemente este era un problema para muchos pequeños negocios. Las tasas de salarios han subido marcadamente debido a altos niveles de empleo y mayor demanda de trabajadores confiables.
- **Inflación.** Productores que venden en los mercados de mercaderías ya saben hace mucho que la inflación tiende a incrementar los costos de las granjas mas rápidamente que los precios agrícolas. Hay algún potencial de que nos encontremos en otro periodo de inflación como el experimentado en los 70?

- **Acciones del gobierno.** Si sus productos están subsidiados por el gobierno actualmente, continuara el nivel de apoyo actual mientras la población de la nación se vuelve mas y mas urbana? Aumentaran las políticas del gobierno en relación a salarios, regulaciones del medio ambiente, y reporte de costos? Si su mercado depende de la demanda de exportaciones, hay algún potencial de que sanciones políticas internas o acciones de gobiernos extranjeros puedan perturbar sus ventas?

Al preparar sus planes financieros, Ud puede “golpear” sus planes para ver que pasa si los intereses aumentaran el 3%, disminuyera el subsidio del gobierno, o subieran sus costos en un 5%.

Hoja de ejercicios 2.17. Manejo de riesgos			
Categorice la exposición de su negocio agrícola a riesgos de producción, entorno, mercado, contratos, y personales. Luego describa brevemente como maneja Ud los riesgos actualmente.			
Riesgo de mercado			
Exposición al riesgo:	___ Bajo	___ Medio	___ Alto
Tipo riesgo:	_____		
Herramientas para minimizar el riesgo:	_____		
Riesgo de producción:			
Exposición al riesgo:	___ Bajo	___ Medio	___ Alto
Tipo riesgo:	_____		
Herramientas para minimizar el riesgo:	_____		
Riesgo de contratos:			
Exposición al riesgo:	___ Bajo	___ Medio	___ Alto
Tipo riesgo:	_____		
Herramientas para minimizar el riesgo:	_____		
Riesgo financiero:			
Exposición al riesgo:	___ Bajo	___ Medio	___ Alto
Tipo riesgo:	_____		
Herramientas para minimizar el riesgo:	_____		
Riesgo personal:			
Exposición al riesgo:	___ Bajo	___ Medio	___ Alto
Tipo riesgo:	_____		
Herramientas para minimizar el riesgo:	_____		

Análisis FDOA (o SWOT en Ingles) de toda la Granja

Ud. casi ha completado la tarea más importante de su plan de negocios. Habiendo analizado la historia y la situación actual de su negocio con respecto a mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas, Ud. ha establecido hechos, cifras e impresiones cualitativas sobre todos los aspectos de su trabajo. Ahora va a usar esa información en un análisis de sus *fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas*, el análisis del FDOA (o SWOT por sus siglas en Ingles, *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*). Esto va a ayudar en definir y clarificar los asuntos que Ud. necesita para corregir en el resto del proceso del plan de negocios.

Recuerde que identificando las fortalezas y debilidades, Ud. estará enfocando en factores que son internos en su negocio. Oportunidades y amenazas se refieren al medio ambiente externo de su negocio. Como se mencionó antes, la estrategia y el plan de implementación que Ud. ha desarrollado, estará formado por ambos factores internos y externos. Lo ideal sería que su plan de negocios le ayude a construir y desarrollar sus fortalezas, mientras se minimiza los impactos de sus debilidades, sino las elimina. Al mismo tiempo, su plan necesita ser sensible a las oportunidades y amenazas que ofrece el medio ambiente.

Prepare la Historia y la Situación Actual de su Plan de Negocios

En la sección de la historia y la situación actual de su plan de negocios, debería hacer uso del material de resumen de las hojas de ejercicios y otros ejercicios asociados con la tarea del plan de negocios. El contenido y estilo de esta sección será influenciado por el propósito del proceso de planeamiento y por la audiencia de su plan. Se sugiere seguir con un perfil, vea a seguir. Si Ud. decide no incluir su declaración de valores en su plan de negocios. (Tarea de Planificación # 1) este será la primera sección de su plan de negocios.

Si su plan es estrictamente para uso interno, su descripción de la situación actual podría enfatizar documentos de hechos claves en la historia de su negocio. Después Ud. puede evaluar como su actual situación se ajusta con sus inspiraciones y valores personales y hacer cambios que corrijan problemas o sacar ventaja a nuevas oportunidades. Recontar su historia puede ayudarle a aclarar los asuntos que Ud. encara. También puede recordarle a Ud. y a otros en su trabajo, los motivos de hacer cambios.

Si su plan de negocios será usado principalmente como una propuesta a los prestamistas o inversionistas de afuera, la sección de la situación actual de su plan de negocios será un poco diferente. Ud. debe escoger una historia menos personal y más objetiva en la descripción de su historia, plan y situación actual de negocio. Esta todavía debería discutir los valores, pero debería enfatizar más en proveer información cuantitativa en la eficacia de su trabajo, el rendimiento financiero pasado, y la fortaleza de la posición financiera actual. En el plan de la familia Minars por ejemplo, hay una sección narrativa en la historia y situación actual pero hay también secciones importantes que presentan datos detallados del rendimiento pasado y la posición financiera actual.

Independiente de su propósito de desarrollar un plan de negocios y a las personas a las que quiere llegar (su audiencia potencial), piense que es casi imposible saber donde va a ir en el futuro, si no sabe donde esta ahora. Como dice Ken Thomas Desarrollar un Plan Estratégico de Negocios de la Granja a largo plazo, “Proyectar el futuro sin evaluar la situación pasada y presente de su negocio, puede ser difícil y potencialmente peligrosa para el futuro de una carrera individual de un granjero”

Hoja de ejercicio 2.2 Evaluación del mercado actual

Complete esta hoja de ejercicio por cada uno de sus productos o servicios más importantes. Sea lo más específico posible y sea relevante incluyendo estadísticas, hechos concretos, y números. Esta será la base para su proyección que hará después para las estrategias que Ud. considere.

Producto/Servicio: _____

Mercados que se han servido: Segmentos geográficos y del cliente

Conteste las siguientes preguntas por cada segmento de mercado importante (geográfico y/o tipo de clientela) que Ud. ha servido. Use hojas adicionales si este producto tiene más de tres segmentos de mercado importantes.

Segmento	1. _____ _____	2. _____ _____	3. _____ _____
Número potencial de clientes	a. _____	a. _____	a. _____
Actual número de clientes	b. _____	b. _____	b. _____
Actual volumen de ventas	c. _____	c. _____	c. _____
Actual venta por cliente (c/b)	d. _____	d. _____	d. _____
Volumen de potencial de venta	e. _____	e. _____	e. _____

Características únicas

¿Cuáles son las características que distingue a este servicio o producto? ¿Por qué segmentos del cliente estos son importantes?

¿Cuán fácil pueden ser imitados por la competencia?

Característica 1: _____

¿A qué segmentos apelar? _____

¿Fácil de imitar por la competencia? _____ Si _____ No

Característica 2: _____

¿A qué segmentos apelar? _____

¿Fácil de imitar por la competencia? _____ Si _____ No

Distribución

Describa los canales de distribución para este producto.

Logística: _____

Ubicación de los mercados: _____

Intermediario de los mercados; _____

Costo de mercadeo (transporte, trabajo, productos podridos, precios rebajados por intermediarios): _____

Precios

¿Qué precio recibe por este producto o servicio y como se compara con el precio de un competidor típico? ¿Cuánto poder tiene para poner el precio a este producto o servicio? ¿Qué sensitiva es la demanda a los cambio de precios?

Precios Típicos y escala de precios:

Precio Relativo al Competidor:

Nuestro Poder de Establecer Precios: _____ **Bajo** _____ **Mediano** _____ **Alto**

Demanda Sensitiva de Cambio de Precios: _____ **Bajo** _____ **Mediano** _____ **Alto**

Promociones

Describa las estrategias que Ud. usa para promover conciencia de este producto o servicio. ¿Qué efectivos son encontrar sus potenciales clientes más importantes? ¿Qué costosos son?

Cambiando Condiciones de Mercado

Describa importantes tendencias de la oferta y demanda del mercado de este producto o servicio. ¿Hay nuevos competidores importantes o productos competitivos? ¿Se esta expandiendo la demanda?

Hoja de Ejercicio 2.3 Evaluación de los Bienes Tangibles

Use esta hoja de servicios para describir la evaluación de los bienes físicos que no son terrenos y se usa actualmente en su granja. Sea lo más específico acerca del tamaño, capacidad y condición.

Edificios/Estructuras Permanentes
--

Artículo	Tamaño	Capacidad	Condición	Valor

Maquinaria y Equipamiento

Equipo para Ganado/Animales

Reproducción de Ganado/Animales
--

Hoja de Ejercicio 2.4 Consideración Institucional

Describa factores institucionales que actualmente afectan su habilidad de usar y manejar recursos fisicos. Incluya cualquier alquiler a largo plazo, incentivos de conservación, permisos requeridos, restricciones legales, contratos de producción y mercadeo.

**Acuerdo de alquiler a largo plazo de bien inmueble
(Especifique si los artículos que Ud. o otros usan son alquilados)**

Acuerdo a largo plazo e incentivos

Restricciones permitidas y legales

(Especifique la agencia responsable para usar los permisos, condiciones y factores de conformidad, multas, cuotas y su habilidad de cumplir estas condiciones)

Contratos de Producción a Largo Plazo y Acuerdos de Mercadeo

Error! Objects cannot be created from editing field codes.

Hoja de Ejercicio 2.9 Evaluando la habilidad y necesidades del trabajador

Utilice esta hoja de ejercicio para describir la experiencia, habilidades y metas de cada miembro de su mano de obra. Después estime un costo promedio de esta persona y considere cuál sería el puesto ideal para esta persona en su negocio.

Nombre y puesto actual:

1. ¿Cuál es su experiencia y educación de la persona?

2. ¿Qué habilidades particulares tiene esta persona?

3. ¿Cuáles son las debilidades y fortaleza de esta persona?

4. ¿Cuáles son los intereses de la persona y que le motiva?

5. ¿Cuál es la meta en su vida personal de esta persona?

6. ¿Cuánto le esta pagando actualmente a esta persona (\$/hora)?

7. Conclusión: ¿Cuál es el puesto en que se podría ubicar mejor esta persona, para cumplir las necesidades de nuestros recursos humanos?

Hoja de ejercicio 2.10 Posibles Cambios en la Situación de Nuestros Recursos Humanos

Utilice esta hoja de ejercicio para describir posibles cambios en la situación de nuestros recursos humanos el siguiente año, en cinco años o diez años.

Mano de obra Actual: ¿Alguien que actualmente trabaja se va a ir por razones personales o a trabajar a otro lugar? ¿Qué actividades/negocios van a ser afectadas esto?

Mano de obra Futura: ¿Alguien va a empezar a trabajar? ¿Qué conocimientos nuevos y habilidades van a traer? ¿Tenemos suficientes recursos físicos y financieros para pagarles apropiadamente y para que sean contratados a tiempo completo?

Administración Futura: ¿Podríamos prever cambios en la asignación de toma de decisiones y administración de responsabilidades?

Hoja de Ejercicio 2.11 Estimado de Gastos de Sustento para la Familia y los Ingresos Necesarios.

Utilice esta hoja de ejercicio como una guía para estimar sus gastos anuales para sustentar a su familia y la contribución de ingresos necesarios.

Gastos de Sustento para la Familia (\$/año)

Alimentos y comida	_____
Aseguranza de salud y médicos	_____
Donaciones en efectivo	_____
Cosas para el hogar	_____
Ropa	_____
Cuidado personal	_____
Gastos para cuidado de niños	_____
Regalos	_____
Educación	_____
Recreación	_____
Pagos (luz, agua, etc.)	_____
Gastos de operación de vehículo no usado en la granja	_____
Impuestos de la casa	_____
Renta de vivienda	_____
Reparaciones en la casa	_____
Intereses no relacionados con la granja	_____
Pagos para seguro de vida	_____
Otros	_____
Total en efectivo de los gastos de sustento de la familia	_____
Sustento de la familia a través de la granja	_____
Total de los gastos de sustento de la familia (a)	_____

Otros gastos no relacionados con la granja

Impuestos de Ingresos	_____
Muebles y electrodomésticos	_____
Compra de vehículos no usados en la granja	_____
Compra de bienes raíces no usados para la granja	_____
Compra de capital no relacionado a la granja	_____
Inversión y ahorro no relacionado a la granja	_____
Total de otros gastos no relacionados a la granja (b)	_____

Inversión total en efectivo de la familia y compras no relacionados a la granja (c)= (a+b) _____

Ingresos no relacionados con la granja (d) _____

Contribución necesaria del negocio de la granja (Ingreso neto de la granja) (c)-(d) _____

Hoja de Ejercicio 2.12 Declaración de Ingresos

Utilice la hoja de ejercicio como una guía para la construcción de la declaración de ingresos de los años pasados. Donde posiblemente incluya detalles específicos de ingresos y gastos. Sugerencias para los gastos del ganado y cultivo están detalladas en las hojas de ejercicios 2.5 y 2.6. Puede usar un programa computarizado como el *FINPACK* para coleccionar y procesar la información que necesite para su declaración de ingresos.

Para el inicio del periodo _____
y el término _____

Ingreso bruto de la granja _____

Total de gastos de operación en efectivo - _____

Cambios en el inventario

Cultivo y alimento (principio-fin) +/- _____

Mercado de Ganado/animales (principio-fin) +/- _____

Cuentas por recibir (principio-fin) +/- _____

Gastos pagados con anticipación y provisiones +/- _____

Cuentas por pagar (principio-fin) +/- _____

Interés acumulado (principio-fin) +/- _____

Cambio total del inventario +/- _____

Depreciación o devaluación - _____

Ingreso neto del trabajo en la granja = _____

Hoja de ejercicio 2.13. Hoja de balance

Construya su hoja de balance actual e histórica. En lo posible incluya detalles en cada categoría de activos y pasivos. Ud puede utilizar un paquete computarizado como FINPACK para recolectar y procesar la información necesaria para su hoja de balance.

Fecha de la hoja de balance _____

Activos (en dólares)	Valor de mercado	Valor de costo	Pasivos/Obligaciones	Valor de mercado	Valor de costo
Activos actuales de la granja			Pasivos actuales de la granja		
Balance de efectivo y cheques \$	_____	_____	Intereses acumulados	_____	_____
Gastos pre-pagados y provisiones	_____	_____	Cuentas por pagar y gastos acumulados	_____	_____
Cultivos en desarrollo	_____	_____	Prestamos actuales	_____	_____
Cuentas por recibir	_____	_____	Capital en prestamos CCC	_____	_____
Cuentas de protección	_____	_____	Capital a pagar de prestamos	_____	_____
Cultivos y alimentos	_____	_____	Pasivos actuales totales (g)	_____	_____
Cultivos bajo programas del gobierno	_____	_____	Pasivos intermedios (h)	_____	_____
Ganado/animales para el mercado	_____	_____	Pasivos a largo plazo (i)	_____	_____
Otros activos actuales	_____	_____	Pasivos granja (j) = (g+h+i)	_____	_____
Activos totales actuales (a)	_____	_____	Pasivos no agrícolas (k)	_____	_____
Activos intermedios de la granja			Pasivos totales (l)=(j+k)	_____	_____
Ganado/animales de reproducción	_____	_____	Ganancias retenidas (m)=(f2—l)	_____	_____
Maquinaria y equipo	_____	_____	Valor neto (n)=(f1—l)	_____	_____
Otros activos intermedios	_____	_____	Patrimonio de valor de mercado (o)=(n-m)	_____	_____
Activos intermedios totales (b)	_____	_____			
Activos a largo plazo					
Terreno agrícolas	_____	_____			
Construcciones y mejoras	_____	_____			
Otros activos a largo plazo	_____	_____			
Activos a largo plazo totales(c)	_____	_____			
Activos totales de la granja (d)=(a+b+c)	_____	_____			
Activos no agrícolas (e)	_____	_____			
Activos totales (f)=(d+e)	_____	_____			

f1=Valor de mercado de los activos totales
f2= Valor de costo de los activos totales

Hoja de Ejercicio 2.14 Análisis del cambio de valor de ganancia neta

Use esta hoja de ejercicio para calcular su cambio en ganancias adquiridas de ingresos agrícolas y no agrícolas después de ajustar los gastos de familia y los socios retirados.

Para el periodo que empieza _____ y termina _____

Ingreso neto de la granja _____

Ingreso no agrícola + _____

Gastos de la familia/retiro de socios - _____

Impuestos sobre ingresos - _____

Cambio ganado de valor neto = _____

Hoja de Ejercicio 2.15 Relaciones Financieras Basada en la Hoja de Balance y la Declaración de Ingresos

Utilice la información de la hoja de balance y la declaración de ingresos para calcular la siguiente proporción que mide liquidez, solvencia, utilidad, capacidad de pago y eficiencia.

Relación Actual

Este es una medida primaria de liquidez usada por la mayoría de los negocios.

$$\begin{array}{l} \text{Activos/bienes actuales (hoja de balance)} \quad \underline{\hspace{2cm}} \\ \text{Pasivos/obligaciones actuales (hoja de balance)} \quad \div \underline{\hspace{2cm}} \\ \text{Relación actual} \quad \quad \quad \quad \quad \quad = \underline{\hspace{2cm}} \end{array}$$

Una relación actual de 2:1, con dos dólares de activos actuales por cada dólar de pasivo actual, es considerada usualmente adecuada. Si su relación actual se acerca a 1:1, su capacidad de sostener su negocio durante un bajón financiero puede estar limitada.

Relación de deuda a bienes:

Esta medida de solvencia es referida a veces a su porcentaje en duda.

$$\begin{array}{l} \text{Pasivos/obligaciones totales (Hoja de balance)} \quad \underline{\hspace{2cm}} \\ \text{Activos/bienes actuales (hoja de balance)} \quad \quad \quad + \underline{\hspace{2cm}} \\ \text{Relación de deuda a bienes} \quad \quad \quad \quad \quad \quad = \underline{\hspace{2cm}} \end{array}$$

Cuando se calcula en base al valor de mercado de sus bienes, la relación de deuda a bienes que es menos de 40% es usualmente considerada confortable, mas del 60% es considerada vulnerable.

Relación de retorno sobre los bienes

Esta medida de utilidad puede ser interpretada como la relación de interés promedio que es ganada sobre los recursos financieros invertidos por Ud y los bancos/prestamistas en su negocio. Ajuste el ingreso neto de la granja por el costo de oportunidad estimado del trabajo no pagado de la familia para hacer sus números comparables a aquellos de los negocios que contratan trabajadores y administradores.

$$\begin{array}{l} \text{Ingreso neto de la granja (declaración de ingresos)} \quad \underline{\hspace{2cm}} \\ \text{Gastos de intereses (declaración de impuestos)} \quad \quad \quad + \underline{\hspace{2cm}} \\ \text{Costo de oportunidad por la familia} \end{array}$$

Trabajo y administración (estimado)	-	_____
Retorno sobre los bienes	=	_____
Bienes totales de la granja (Hoja de balance)	÷	_____
Relación del retorno sobre los bienes	=	_____

La cantidad que Ud deduce por la mano de obra y la administración depende de sus metas sobre cuanto ingreso Ud piensa que necesita de la granja. Ya que la agricultura no ha sido un negocio de gran retorno, una relación de retorno mayor a 5% (cuando los bienes son valorados al valor de mercado) es considerado adecuado. Recuerde, sin embargo, que si Ud está ganado solo el 5% y pagando un interés del 10%, Ud se acerca problemas. Ud puede mantenerse así si su relación de “deuda a bienes” es baja. Pero si Ud tiene una deuda sustancial, Ud va a tener que aumentar sus metas de utilidad.

Relación de deuda cubierta a mediano y largo plazo:

Esta medida de la capacidad de pago indica si su negocio esta generando el ingreso suficiente para pagar el capital y los intereses de deudas a mediano y largo plazo.

Ingreso bruto de la granja (declaración de ingresos)		_____
Gastos de las operaciones en efectivo (declaración de ingresos)	-	_____
Pagos programados de intereses de deudas a mediano y largo plazo (declaración de ingresos)	+	_____
Gastos para el sustento de la familia e impuestos (de la Hoja de cambio de valor neto ganado)	-	_____
Fondos disponibles para el pago de deudas	=	_____
Pagos de deudas a mediano y largo plazo	÷	_____
Relación de deuda cubierta a mediano y largo plazo	=	_____

Una relación de deuda cubierta a mediano y largo plazo de mas del 150%, lo que significa que Ud esta produciendo \$ 1.50 de ingreso que esta disponible para el repago de su deuda por cada \$ 1.00 de repago programado de la deuda , es considerado usualmente adecuado.

Relación de los gastos de operaciones:

Esta medida de eficiencia en general indica el porcentaje del retorno del negocio que esta disponible para los gastos de sustento de la familia, pago de la deuda y nuevas inversiones.

Gastos en efectivo de las operaciones (declaración de ingresos)	_____
Gastos de intereses (declaración de ingresos)	- _____
Ingreso bruto de la granja (declaración de ingresos)	÷ _____
Relación de los gastos de operaciones	= _____

Mientras que estas reglas “a ojo de buen cubero” para las relaciones nombradas más arriba se pueden usar en varios tipos de granjas e industrias, los gastos de operaciones van a variar sustancialmente de negocio a negocio e industria a industria. Como una guía en general, la mayoría de los negocios aspiran a mantener los gastos de operación bajo el 70% de los retornos brutos. Si Ud maneja una granja pequeña que usa practicas sostenibles, su éxito financiero dependerá seguramente de su eficiencia operativa. En ese caso, Ud probablemente debería aspirar a mantener sus gastos de operación por debajo del 60% de los retornos. Si Ud. esta involucrado en negocios de comercio minorista, el volumen de venta seria mas importante para su ingreso/perdida neta que los niveles de gastos de operaciones si los costos de la mercancía vendida esta incluida. En ese caso, se puede esperar una relación de gastos de operaciones mucho mayor. Así, esta relación sirve para el seguimiento interno de su negocio, pero no sirve para hacer comparaciones con otros negocios.

Hoja de Ejercicio 2.16

Use la tabla de abajo como una guía para hacer un análisis de tendencias para medidas importantes de recursos físicos, eficiencia operativa, posición financiera, y rendimiento financiero.

Año	_____	_____	_____	_____	_____
Recursos físicos					
Numero de acres	_____	_____	_____	_____	_____
Numero de vacas	_____	_____	_____	_____	_____
Eficiencia Operativa					
Cosecha de heno (toneladas/acre)	_____	_____	_____	_____	_____
Leche por vaca (lbs/año)	_____	_____	_____	_____	_____
Posición financiera					
Valor neto al final	_____	_____	_____	_____	_____
Relación actual	_____	_____	_____	_____	_____
Relación de deuda a bienes	_____	_____	_____	_____	_____
Relación de deuda cubierta a mediano y largo plazo	_____	_____	_____	_____	_____
Rendimiento financiero					
Ingreso neto de la granja	_____	_____	_____	_____	_____
Relación del retorno sobre los bienes	_____	_____	_____	_____	_____
Ganancias de mano de obra y administración	_____	_____	_____	_____	_____
Relación de gastos de operaciones	_____	_____	_____	_____	_____

Hoja de ejercicio 2.17 Manejo de Riesgos

Brevemente sitúe los riesgos a los que esta expuesto su negocio en producción, medio ambiente, mercado, contrato y riesgo personal. Después brevemente describa como Ud. maneja los riesgos actualmente.

Riesgo de Mercado

Exposición al riesgo: _____ Bajo _____ Mediano _____ Alto
Tipo de riesgo: _____
Herramientas para minimizar el riesgo _____

Riesgo de Producción

Exposición al riesgo: _____ Bajo _____ Mediano _____ Alto
Tipo de riesgo: _____
Herramientas para minimizar el riesgo _____

Riesgo de Contrato

Exposición al riesgo: _____ Bajo _____ Mediano _____ Alto
Tipo de riesgo: _____
Herramientas para minimizar el riesgo _____

Riesgo Financiero

Exposición al riesgo: _____ Bajo _____ Mediano _____ Alto
Tipo de riesgo: _____
Herramientas para minimizar el riesgo _____

Riesgo Personal

Exposición al riesgo: _____ Bajo _____ Mediano _____ Alto
Tipo de riesgo: _____
Herramientas para minimizar el riesgo _____

Hoja de Ejercicio 2.18 Análisis de toda la granja FDOA (o SWOT en Ingles)

Resuma las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas para su negocio como existen hoy en día. Considere todos los aspectos de su negocio—mercado, operaciones, recursos humanos y finanzas—como también los lazos entre ellos.

Factores Internos

Factores Externos

Fortalezas:

Oportunidades:

Debilidades:

Amenazas:

Tarea de Planificación TRES

Visión, Misión y Metas ¿A Dónde Quiere Ir?

Todos soñamos, ya sea en el asiento de un tractor, mientras caminamos en nuestros campos o hablando con nuestra familia mientras tomamos un café, ambicionamos el futuro. Este sueño o visión es crítico en el proceso de planificación. Ambicionar le va a ayudar a identificar la misión de su negocio, porqué existe, y los objetivos que en algún momento van a ser la base para el plan estratégico de su negocio. Estos tres componentes, visión, misión y objetivos, forman la tarea tres de la planificación.

Esta tarea de planificación debería ser reconocida. Hay una posibilidad de imaginar el futuro y fijarse objetivos basados en ideas de planificación que tiene para su negocio, a corto y largo plazo. En el siguiente capítulo (Planificación Tarea Cuatro), Ud. va a investigar y evaluar sus ideas para formar un conjunto de estrategias realistas de negocios. Pero por ahora, recuerde sus valores y sueñe un poco conforme vaya trabajando con el desarrollo de la visión, la declaración de la misión y metas para su negocio. Si Ud. ha participado en toda la planificación de la granja, Manejo Integrado u otros talleres, Ud. seguramente ya ha pasado por el proceso de fijar metas y la visión futura. Utilice cualquiera de estos trabajos y haga las preguntas y las hojas de ejercicios que siguen:

Figura 10.

Tarea Tres de Planificación

- √ Soñar una visión para el futuro
- √ Desarrollar una declaración de la misión
- √ Establecer y priorizar las metas
- √ Preparar la Visión, Misión y las Metas en el capítulo de su Plan de Negocio.

Sueñe una Visión Futura

Ud. ha descrito su historia cronológicamente y la situación actual de su negocio. Ahora es el momento de hacer un esquema de la visión futura de su familia y de su negocio. Su visión debe mostrar una figura clara de cómo debe funcionar su negocio en el futuro e incorporar valores personales de la familia, la comunidad, el medio ambiente y los ingresos.

Si Ud. ha identificado la necesidad crítica de planificar, pero no tiene ideas claras de cómo dirigir esto, empiece con una visión muy personal de su negocio. Qué estará haciendo. Ud. tendrá la oportunidad de sugerir ideas específicas de mercado, operaciones, recursos humanos y estrategias financieras en la Tarea Cuatro de Planificación.

Empiece el proceso de visión con alguna lluvia de ideas, Pregunte como su granja va a estar en cinco, diez o veinticinco años. Por ejemplo ¿Qué productos y servicios va a producir? ¿Estará Ud. trabajando con los animales o las cosechas? ¿Cómo se observan el horizonte y la comunidad? ¿Qué papel juega Ud. en el negocio? Estará trabajando junto con su familia? ¿Serán todos sus ingresos de la granja? ¿Habrà tiempo para tomar vacaciones regularmente?

Use las preguntas de la hoja **de ejercicio 3.1: Soñando con una Visión Futura de Negocio**, para empezar desarrollando una visión futura completa para su negocio, esté

seguro de involucrar a los miembros de su equipo de planificación y siga abierto a ideas nuevas. ¡Tal vez Ud. esté sorprendido del resultado de este proceso! Luego, piense como quisiera compartir su visión con los otros miembros de la familia, clientes, inversionistas potenciales y prestamistas, a través de un mapa, un resumen, una historia o lista.

Escriba una Declaratoria de su Misión

La declaración de la misión contiene sus valores, la situación actual y la visión, como una guía de principios que describe su negocio. Le sirve como un punto de referencia a Ud. y a sus socios, cuando se comunica con los clientes y otros miembros de la comunidad que no son parte de su negocio, cómo y porqué su negocio existe. Es lo que el autor Allan Savoir llama la “Declaratoria del propósito de las operaciones” en su libro *“Holistic Management”*⁴.

La declaratoria de la misión debe incluir valores y creencias, así como un producto, mercado, manejo y descripción de ingresos. Por otra parte, debería establecer su visión futura, incluyendo una perspectiva de la dirección a la cual su negocio esta marchando. Debería ser general y corta, como la declaratoria de la misión preparada por Greg Reynolds propietario de la granja *Riverbend*.

“La misión de esta granja es producir comida orgánica: para ser vendida a clientes locales a un precio justo; para que nos provea suficientes ingresos; para mejorar la calidad de la tierra, el aire y el agua en nuestra granja y será un vehículo para aumentar conciencia de sostenibilidad y asuntos del medio ambiente en la comunidad”.

Considere quien va a ver su misión y tenga esto presente cuando este escribiendo. Por ejemplo, ¿Va a poner su misión en algún lugar visible para que los clientes lean, como una etiqueta o un folleto? ¿Cómo quiere que su negocio sea conocido, por una cualidad particular como ser: tiene un sabor tradicional, dirigida al cuidado del medio ambiente, precios competitivos? Si la misión se va a quedar dentro del negocio, piense como puede ser usada para inspirar y motivar a futuros miembros del negocio.

Haga un esquema preliminar de una misión para su negocio, Ud. volverá a revisar esta misión conforme vaya investigando, desarrollando y evaluando estrategias de negocio, para la Tarea Cuatro de Planificación. Después puede hacer los cambios necesarios basándose en su investigación y en las decisiones estratégicas de planificación. Limite su declaración de misión a cinco o seis oraciones y mantenga una voz activa y positiva cuando escriba. Piense en estas pautas conforme vaya terminando su declaración en la **hoja de ejercicio 3.2: Creando la Declaración de la Misión en mi Negocio.**

Fije y Priorice Metas

Con la visión y la misión en la mente, Ud. y su equipo de planificación están listos para empezar el proceso de fijar metas, este primer paso crítico hacia el desarrollo de un plano estratégico de trabajo con objetivos que puedan ser medidos.

⁴ *Holistic Management: A New Framework for Decision Making.* 2nd. Ed., Savory and Butterfield, 1999.

Fijar las metas es importante para todos los negocios, pero es importante especialmente para las familias de granjeros porque involucra la familia. Cuando las metas están claramente definidas no sólo inspiran y motivan, sino también pueden ayudar a mitigar conflictos familiares y ayuda a dirigir los recursos limitados hacia las prioridades.

Muchos prestamistas, bancos y otras instituciones privadas esperan ver claramente identificadas las metas como parte del plan de negocios. La autora de "*Organic Certification of Crop Production in Minnesota*" Lisa Gulbranson anota que "algunas agencias de certificación (orgánica) requieren que los productores planifiquen estrategias y metas a largo plazo"⁵ como parte de su solicitud de certificación. En este caso, identificar las metas no es solo una buena idea sino es necesario.

¿Qué son las Metas?

Las metas describen lo que quisieran alcanzar Ud. y su familia; son declaraciones que van en la dirección de la visión futura de su negocio, que reflejen el "qué" y "quién" de su visión, qué es lo que quisiera para el mercado, cómo quiere que el paisaje de su granja se vea, quién estará involucrado en el trabajo, y qué es lo que quiere ganar con el negocio. Las metas no describen el componente "cómo" de su negocio, cómo planea el mercado y el precio de un producto, la compra de equipo, personal de trabajo, etc. Ud. va a esbozar y probar estas estrategias de ideas "cómo hacer" en la Tarea Cuatro de Planificación.

Según el autor Ron Macher las metas vienen en diferentes formas y tamaños "Hay metas personales, familiares, de negocios, de comunidad y metas para el medio ambiente. Una meta familiar, explica "debe ser desarrollar un sistema de granja que permita pasar más tiempo con sus niños; una meta personal debe ser tener suficientes ingresos con la granja, para dejar su trabajo en la ciudad y dedicarse a la agricultura a tiempo completo; una meta de negocios debe ser, alcanzar un 20 por ciento de retorno de su inversión total"⁶.

Las metas de negocios pueden continuar detallándose en mercadeo, trabajo, recursos humanos y objetivos financieros. Como un dueño de negocio, por ejemplo, Ud. debe tener metas muy específicas para cada área de funcionamiento del negocio, metas de ventas específico, el límite de volumen de trabajo u objetivos en las ganancias.

Mientras estas metas serán únicas en su negocio y sus valores personales, una meta que es común para la mayoría de los dueños es tener algún éxito financiero. Aunque el éxito financiero puede que no sea la meta más importante del negocio de su granja, esta siempre entremezclada. Generalmente es muy difícil alcanzar otras metas personales, del medio ambiente, económicas y de la comunidad a no ser que alcance un cierto nivel de éxito económico.

Éxito financiero puede tener muchos significados, para una persona podría significar hacer un progreso financiero moderado o solo cubrir los costos pero si cumplir con las

⁵ *Organic Certification of Crop Production in Minnesota*. Gulbranson, 2001 (revised)

⁶ *Making your Small Farm Profitable, Your Goals and Farming Planning*. Macher and Kerr Jr., 1999

metas personales, de negocio y de la comunidad. Para otros, ni siquiera será necesario cubrir los costos, si es que hay otra fuente de ingreso para subsidiar la granja. Para otros, la meta financiera debe ser generar suficiente dinero para jubilarse a los 60 años de edad. No hay nada correcto o equivocado, sus metas deben reflejar sus valores personales y ser consistente con su propia visión de futuro.

Conforme vaya diseñando sus metas, piense acerca de la calidad de vida que desea su familia. Calcule los gastos futuros de vida de su familia usando como referencia sus gastos actuales, complete la hoja de ejercicio como punto de inicio (hoja de ejercicio 2.11: Gastos de Vida de la Familia). Incluya cualquier cambio de calidad de vida que Ud. pueda predecir en los siguientes dos o diez años, así como gastos de matrícula de la Universidad, arreglos en la casa, jubilación o viajes como dijo Mary Doerr dueña de la granja Dancing Winds. Alternativamente, si Ud. esta feliz con su actual nivel de vida, una de sus metas debería ser mantener los actuales niveles de gastos durante la fase de comenzar un nuevo negocio. Sea específico sobre cuanto dinero de los ingresos de su negocio va a disponer anualmente para cumplir con los gastos de vida de su hogar o familia. ¿Esto le va a abastecer para todas las necesidades de su familia o solo va a cubrir una parte? **Hoja de Ejercicio 3.3 Estimando las Metas de Ganancias de Nuestra Familia**, le ayudará a estimar los gastos futuros de su familia para vivir y las metas para un éxito financiero.

Independiente de cuales sean sus metas y como Ud. las ha organizado, planificar y establecer metas puede hacerse más fácil definiendo un período determinado para cada meta. La forma más común usada para las metas es a corto plazo de uno a cinco años, a mediano plazo de cinco a diez años y a largo plazo de diez años o más.

Frank Foltz un propietario de muchos años de *Northwind Nursery and Orchards*, delinee las siguientes metas a corto y largo plazo para su negocio.

“Nuestra meta inmediata a corto plazo es hacer una transición suave de nuestras dos formas de trabajo actuales (pedidos por correo o locales) hacer solo mercadeo en nuestra comunidad local. Mientras el negocio de pedidos por correo ha sido rentable y ofrece muchas más oportunidades de expansión, sentimos que las ventas “solo locales” encajan mejor con los valores y misión de nuestro negocio... Por lo tanto, nos gustaría vender la porción de nuestro negocio que se dedica a pedidos por correo, a una persona o familia que se dedique a esto y empezar con el proceso de transición. Esto va a eliminar una porción de nuestros ingresos y una porción de nuestra mano de obra.

...La mano de obra liviana nos permitirá pasar a nuestra próxima meta orientada a la comunidad, un vivero de fruta de granja, una estación de investigación/experimental de agricultura sostenible donde los clientes (miembros de la comunidad) vienen a comprar productos, aprender a cultivar sus propias frutas y experimentar el trabajo en la granja. Una meta a largo plazo es ayudar a otras familias interesadas a establecer sus propios negocios de agricultura sostenible a una escala menor, de este modo se anima el restablecimiento de las granjas familiares y la revitalización de nuestra comunidad rural”

Para Frank el trabajo de crear y especificar metas se hizo más fácil por el hecho de que el trabaja y es dueño de su negocio hace 17 años. Sin embargo, si Ud. acaba de empezar o esta considerando comenzar una nueva empresa, sus metas serán más generales y personales como estas delineadas por Mabel Brelje, una productora de trigo orgánico:

“Antes de 1998, mi meta a corto plazo era convertir mi granja en una granja orgánica estándar, meta que fue cumplida. Actualmente, mis metas a corto plazo incluyen acuerdos para superar las deficiencias de trabajo y equipos, mientras trabajo hacia mi meta a largo plazo, que es vender la granja a una familia u organización, que continuará administrando como una granja orgánica y manteniéndola para exponer....Una vez que se venda la granja, quiero continuar activa como consultora y ejercer la meta de toda mi vida: escribir”.

Utilice la **Hoja de Ejercicio 3.4: Identificando Nuestras Metas de Negocio Familiares** para detallar nuestras metas de familia.

Con las ideas de establecer metas en la mente, está listo para:

- Escribir metas individuales
- Identificar metas comunes
- Priorizar metas

Escribir las Metas

Como un propietario de negocio con experiencia o como un empresario de mucha visión, Ud. debe tener metas y objetivos bien definidos para cada parte de su negocio, o puede escoger desarrollar metas personales, económicas, comunitarias y de medio ambiente, Ud. decide. La idea principal es tener sus metas escritas en el papel, cualquiera que sean. Las Metas escritas le van a dar un “control” para seguir y revisar conforme vaya evaluando las estrategias alternativas (Tarea Cuatro de Planificación) y monitorear su plan de implementación (Tarea Cinco de Planificación).

Identifique las Metas Comunes

Una vez que Ud. y los miembros de su equipo de planificación hayan identificado sus metas individualmente, debe tomarse un momento para discutir y compartir sus metas con su equipo de planeamiento, esto le permitirá identificar metas comunes, admitir diferencias, y establecer prioridades colectivas para la familia y el negocio. Damona Doye, educadora en Extensión explica: “No ignorar conflictos potenciales o restricciones que puedan interferir para conseguir las metas. Identificar problemas posibles en la etapa de planificación, le dará tiempo para resolver conflictos”⁷.

La figura 11 describe unas cuantas pautas para establecer las metas de grupo. Si Ud. tiene problemas en resumir/juntar metas diferentes, hay servicios de mediación disponibles para facilitar discusiones familiares. Entre en contacto con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) la Agencia de Servicio para Granjeros en

⁷ *Goal Setting for Farm and Ranch Families*. Doye, 2001

su servicio de extensión local para más información sobre los mediadores certificados. (www.fsa.usda.gov/pas/publications/facts/html/mediate01.htm).

Priorice las Metas

Una vez que este satisfecho con las metas de negocio, colectivas e identificadas por Ud. y su equipo de planificación, Ud. esta listo para empezar a priorizar. Pocas familias o negocios tienen suficientes recursos para alcanzar todas sus metas al mismo tiempo. Priorizar metas “le proporciona pautas claras para la administración de decisiones”⁸

Por ejemplo, la meta de Greg Reynolds dueño de la granja Riverband es, “tomarse libre un par de semanas en el verano” parece ser modesto pero es una meta que el y su familia ha identificado como una prioridad. El verano típicamente es la temporada de más trabajo durante el año para la granja *Riverband*, porque esta especializada en la producción de vegetales y Greg rara vez durante esta temporada esta fuera de su negocio. Por lo tanto, la estrategia en el negocio de Greg es contratar mano de obra adicional, en base a la necesidad de su plan crítico (falta de trabajadores) y una de sus metas principales (tomarse tiempo libre en el verano).

La tarea de priorizar metas no siempre es fácil porque puede haber conflicto entre muchas metas o pueden sobreponerse.

La idea es de identificar cuáles son las metas más importantes para su familia y su negocio, para determinar cuáles son las metas que valen la pena llevarlas a cabo, inclusive si no va a poder alcanzar otras metas. **Hoja de Ejercicio 3.5: Priorizar Metas** incluye preguntas para ayudarle en esta tarea.

Prepare la Sección de Visión, Misión y Metas de su Plan de Negocios

La declaración de su visión, misión y metas pueden cambiar conforme vaya investigando y desarrollando una estrategia de negocios general en la Tarea Cuatro de Planificación (Planificación Estratégica y Evaluación). Por ejemplo, la familia Minars pasó semanas en el proceso inicial de visión. Sin embargo, después de analizar la viabilidad del proceso de la granja y decidir implementar esta estrategia, al final decidieron incluir solo una declaración corta acerca de su visión del componente de su negocio: “Nuestra visión es procesar y comercializar directamente todos nuestros productos de carne y lácteos. Nos gustaría ayudar a otros granjeros de mercado directo de sus productos, posiblemente creando una licencia de plantas procesadoras de leche”.

El borrador de su plan de negocios debe incluir los elementos que se muestran a continuación.

Figura 11.

- √ Prepare la Sección de Visión, Misión y Metas de su Plan de Negocio.
- III Visión, Misión y Metas
 - A. Visión (resumen, opcional)
 - B. Declaración de la Misión
 - C. Priorizando Metas (las primeras cinco en orden de prioridad)

⁸ *Goal Setting for Farm and Ranch Families*, Doye, 2001

Hoja de ejercicio 3.2 Creando la declaración de la misión de mi negocio

Utilice las preguntas abajo para empezar a escribir una breve misión que comunique sus valores, filosofía de administración y visión futura. Recuerde que cada uno de los miembros de su equipo de planificación llene esta hoja de ejercicio. Después discuta lo que escribió, cuales son las similitudes y diferencias y haga un borrador final de la misión. A través de este proceso como equipo se van a generar más ideas y resultará una misión común que contará con el apoyo de cada uno de los miembros de su equipo de planificación. Trate de limitar sus respuestas a cada una de las preguntas para que una vez combinadas las ideas, la declaración de la misión no exceda cinco o seis oraciones. Recuerde, sea positivo y escriba en tiempo presente.

Me gustaría que nuestro negocio sea conocido por lo siguiente en el futuro:

El propósito interno y externo de mi negocio es de:

La declaración de la misión de nuestro negocio comunicará:

Basándose en sus respuestas anteriores, escriba la declaración de la misión interna y externa que comunica el propósito de su negocio y las cualidades por las que quiere que su negocio sea conocido:

Misión Interna:

Misión Externa:

Hoja de ejercicio 3.3 Estimando las metas de rentabilidad de nuestra familia

Estime gastos futuros de la familia, educación, jubilación y gastos de vacación, para determinar sus ingresos mínimos (“contribución necesaria”) del negocio. Será más fácil trabajar con sus actuales gastos (Hoja de Ejercicio 2.9) cuando estime gastos futuros.

Gastos de Sustento para la Familia (\$/año)	Actual	Futuro
Alimentos y Comida	_____	_____
Seguro de Salud y Médicos	_____	_____
Donaciones en efectivo	_____	_____
Cosas para el hogar	_____	_____
Ropa	_____	_____
Cuidado personal	_____	_____
Gastos para cuidado de Niños	_____	_____
Regalos	_____	_____
Educación	_____	_____
Recreación	_____	_____
Pagos (luz, agua, etc.)	_____	_____
Gastos de operación de vehículo no usado en la granja	_____	_____
Impuestos de la casa	_____	_____
Renta de vivienda	_____	_____
Reparaciones en la casa	_____	_____
Intereses no relacionados con la granja	_____	_____
Pagos para seguro de vida	_____	_____
Otros	_____	_____
Total en efectivo de los gastos de sustento	_____	_____
Sustento de la familia a través de la granja	_____	_____
Total de los gastos de sustento de la familia (a)	_____	_____
Otros gastos no relacionados con la granja		
Impuestos de Ingresos	_____	_____
Muebles y electrodomésticos	_____	_____
Compra de vehículos no usados en la granja	_____	_____
Compra de bienes raíces no usados para la granja	_____	_____
Otras compras de capital no relacionado a la granja	_____	_____
Inversión y ahorro no relacionado a la granja	_____	_____
Total de otros gastos no relacionados a la granja (b)	_____	_____
Inversión total en efectivo de la familia y compras no relacionados a la granja (c)= (a+b)	_____	_____
Ingresos no relacionados con la granja (d)	_____	_____
Contribución necesaria del negocio de la granja (Ingreso neto de la granja) (c)-(d)	_____	_____

Hoja de Ejercicio 3.4 Identificando las metas de negocio familiar

Pida a cada miembro de su equipo de planificación que escriba en borrador sus metas personales, así como una o más metas a corto o largo plazo para cada área de las operaciones de su negocio.

Metas a corto plazo (1-5 años)

Metas a mediano plazo (5-10 años)

Metas a largo plazo (10 años y +)

Hoja de Ejercicio 3.5 Priorizando Metas

Utilice las preguntas de abajo para priorizar las metas de su familia y negocio. Recuerde que las metas de alta prioridad no necesitan recibir toda su atención y recursos; las prioridades no son permanentes. Solo use esta hoja de ejercicio como un punto de partida para discutir con la familia y planificar en los capítulos que siguen.

(A) ¿Qué metas son más importantes para el bienestar de su familia y el éxito de su negocio?

(B) ¿Qué metas logradas a corto plazo, podrían ayudar a conseguir las metas a largo plazo?

(C) ¿Qué metas a corto plazo impiden o tienen conflicto con sus metas a largo plazo?

(D) ¿Qué metas son muy importantes que deberían ser logradas inclusive si esto prevendría alcanzar otras metas?

(E) Haga una lista por prioridad de las cinco primeras metas.

1.

2.

3.

4.

5.

Tarea de Planificación CUATRO

Estrategia de Planificación y Evaluación

¿Qué Caminos Puede Tomar Para Llegar Donde Ud. Quiere Ir?

Estrategia esta definida como “un plan o método cuidadoso para llegar al final”. Este es su desafío en esta Tarea de Planificación. Ud. ha previsto su futuro, basado en sus metas y valores, ya sabe como quiere que sea el “final”. Ahora tiene que tomarse un momento para pensar cuidadosamente cuales son los pasos que debe seguir para llegar allá. Piense como planea un viaje, sabe su destino, pero ¿cuál es la mejor forma de llegar allí? Podría volar, tomar un tren o manejar. Ud. va a esbozar las posibilidades para cada viaje averiguando los horarios de los avión y de los trenes y consultando con su mapa de caminos. Ud. desarrolla “cuidadosamente un plano” y después lo evalúa, mide muchos factores, el costo de cada uno, si va a disfrutar usando algunos de estos medios, considera algunos posibles problemas como construcción de carreteras, atraso en los aeropuertos y otros. Después escoge la mejor opción para Ud. Esencialmente, eso es lo que va a hacer en los cinco pasos de la Tarea de Planificación. Desarrollar un plano para llegar a su negocio previsto, midiendo otras opciones, considerando como la situación puede cambiar (mercado, tasa de interés, trabajo, etc), y como esto va a afectar su plano.

Figura 12.

■ Tarea Cuatro de Planificación

✓ Desarrollar una estrategia de negocio:

Estrategia de Mercadeo

Mercado
Producto
Competencia
Embalaje y Distribución
Precio
Promoción
Inventario y Administración
Desarrollar una Estrategia de Mercadeo
Plano

Estrategia de Operaciones

Administración de Producción
Políticas y Regulaciones
Recursos Necesitados
Falta de Recursos
Capacidad y Tamaño
Desarrolle el Plano de Estrategia de Operaciones

Estrategia de Recursos

Humanos

Necesidades de Trabajo
Falta de Trabajo
Compensación
Administración y Comunicación
Desarrolle un Plan de Estrategia de Recursos Humanos

Estrategia Financiera

Riesgo
Estructura Organizacional
Finanzas
Desarrollar una Estrategia Plan Financiero
Estrategia de toda la Granja
✓ Evaluación de Estrategias Alternativas:

Evaluación a Largo Plazo

Rentabilidad

Liquidez

Solvencia

Riesgo

Evaluación del Periodo de Transición

✓ Escoja la mejor estrategia de granja

✓ Desarrolle planos contingentes

✓ Desarrolle la Sección de Planificación de su Plan de Negocios

Si Ud. ha completado la Hoja de Ejercicio de la antecedente Tarea de Planificación, entonces ya puso el fundamento para la estrategia de planificación, tiene una crónica de la historia de su granja, ha evaluado su las fortalezas y debilidades de su actual negocio y lo más importante, ha identificado una visión para su familia y su negocio, como también metas específicas. Su trabajo en la Tarea de Planificación es empezar a construir encima del fundamento un plano de estrategias para el futuro para toda la granja.

En la Tarea Cuatro de Planificación Ud. va a:

- Desarrollar una estrategia de negocios
- Evaluar estrategias alternativas
- Decidir sobre el curso de acción estratégico del total de la granja
- Desarrollar planes de contingencia
- Desarrollar la sección estratégica de su plan de negocios

Las estrategias de negocio son acciones realistas que comunican como va a alcanzar sus metas. Hay un sin número de estrategias potenciales que pueden ser desarrolladas en cada área de función del negocio o de la granja en su totalidad. Su tarea será disminuir la lista de posibilidades de mercadeo, operaciones, recursos humanos y estrategias financieras que describen mejor sus necesidades de planificación y son compatibles con sus valores, visión y metas. Una regla sencilla que debe seguir cuando desarrolle estrategias es sacar ventaja de la fortaleza de su negocio interno. “La estrategia de la granja debe ser fundada en lo que hace de forma eficiente (en otras palabras: sus fortalezas y aptitudes competitivas)”⁹.

¿Dónde empieza la estrategia de planificación? Seguramente Ud. ya tiene una estrategia o idea en la mente para alcanzar sus metas y encaminar las necesidades críticas de planificación identificadas en la Hoja de Ejercicio de introducción: ¿Porqué esta desarrollando un plano de negocios? Tal vez, su idea de negocio involucra aumentar un producto nuevo o valor del producto, diversificando ingresos, adoptando un nuevo sistema de administración, o simplemente cambiando el volumen de trabajo entre la familia. Como en todos estos ejemplos, la estrategia de toda la granja debe estar enraizada en un área funcional (mercadeo, operación, recursos humanos, finanzas). La situación de su negocio será única, por lo tanto, Ud. decide en que orden quiere abordar/emprender las áreas funcionales conforme vaya desarrollando el plan de su negocio, el primer paso en la Tarea Cuatro de Planificación. Conforme vaya trabajando en esta sección, la necesidad de desarrollar estrategias en todas las cuatro áreas funcionales serán más claras. Ud. debe empezar su estrategia de desarrollo en un área, como ser finanzas y encontrar las respuestas necesarias a las preguntas sobre operaciones antes de establecer las estrategias financieras. Trabaje en esta sección de una forma que tenga sentido para Ud.

Sin embargo, le sugerimos empezar un estudio de su estrategia y desarrollo con el área funcional, que encamina más claramente la necesidad crítica de planificación o la idea de estrategia para toda la granja. Después pase a las otras áreas funcionales. Dave y Florence Minar empezaron un estudio de sus estrategias con recursos humanos, vieron como el proceso de la granja debe encaminar su necesidad crítica de planificación para proporcionar nuevos trabajos e ingresos a los miembros de la familia, después estudiaron el mercado para calcular las ventas potenciales y competición mientras simultáneamente investigaban opciones de equipo y capacidad de procesamiento, lo último que desarrollaron fue una estrategia financiera.

⁹ *A Strategic Management Primer for Farmers*, Olson, 2001

Conforme vaya estudiando y desarrollando las estrategias de su negocio, va a considerar muchas preguntas del mismo mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas, que ha considerado primero cuando evaluó su situación actual en la Tarea Dos de Planificación, esta vez involucra más investigación, va a contestar las mismas preguntas, con respuestas más educadas en lugar de experiencia reales. Necesitará aprender más sobre clientes potenciales, precios competitivos y los recursos necesarios mientras hace proyecciones sobre el volumen de ventas, trabajo y capital que se necesita, gastos de insumos, flujo de caja y rentabilidad. Finalmente, su estudio, sus proyecciones y la evaluación deben apuntar a la estrategia alternativa más prometedora de toda la granja.

Una vez que ha identificado una serie de estrategias alternativas posibles para cada área funcional de su negocio a través del estudio y la evaluación, lo va juntar todo en un sistema amplio, del plano de contingencia e implementación de la estrategia completa de negocios de toda la granja. Cuando haya terminado con la Tarea Dos de Planificación, estará listo para esbozar su plano de negocios.

Esta es una Tarea de Planificación que hay que dedicarle tiempo, lo más importante es consultar con los miembros de su equipo y cuando necesite acepte ayuda de otros. No espere ser un experto en todo (mercadeo, operaciones, administración del personal, asuntos legales, análisis financieros) especialmente cuando este estudiando una nueva idea. La familia Minars creó un directorio de asesores, adicional a los miembros del equipo de planificación para ayudarles a identificar y evaluar estrategias de mercadeo y operaciones alternativas. Sus asesores abarcaban banqueros locales, consultores de manejo de negocios de granja, procesadores de carne, clientes y otros granjeros.

Cada negocio es único, por lo tanto, en esta guía no podremos referirnos a cada estrategia, muchas de sus estrategias de trabajo se van a dar con los miembros de su equipo de planificación. Se les proporciona la Hoja de Ejercicio para ayudar a darle cuerpo y documentar los detalles de sus estrategias alternativas de su negocio.

Desarrolle una Estrategia de Negocios

Este primer paso en su plano de estratégico, Desarrolla una Estrategia de Negocio, es donde va a emplear la mayor parte de su tiempo y esfuerzos para la Tarea de Planificación. Ud. va a considerar las cuatro áreas funcionales y va a considerar muchas variables entre cada una de estas áreas. Le recordaremos donde esta en el proceso cada cierto tiempo. En las secciones que siguen, tendrá la oportunidad de identificar y estudiar estrategias alternativas para cada área funcional de su negocio, mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas. Empiece volviendo al análisis de Toda su Granja FDOA o SWOT (**Hoja de Ejercicio 2.18**) para revisar las fortalezas internas de su negocio actual y cualquier oportunidad percibida de industria, como también las debilidades internas y las amenazas a Ud. y su equipo de planificación identificado por los negocios externos. Las buenas estrategias de negocio siempre sacan ventaja de las fortalezas de actual negocio y mercado de oportunidades. Al mismo tiempo una estrategia de negocio sólida corregirá las debilidades presentes y percibirá amenazas, con su análisis SWOT en la mano, esta listo para empezar a desarrollar estrategias específicas de mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas del negocio.

Estrategias de Mercadeo

El componente de la estrategia de mercadeo de su negocio, va a determinar en mayor parte, el éxito de su negocio. Como dice la consultora de mercadeo Barbara Findlay: “Sin clientes, el negocio esta fuera del mercado”¹⁰, Su estrategia de mercadeo es definir su clientela o identificar su mercado, adecuando su producto, precio, distribución y estrategias de promoción para satisfacer al mercado identificado. Los expertos en mercadeo nos advierten que los negocios que tiene productos orientados, aquellos que tratan de vender lo que producen sin antes mirar las necesidades de la clientela, ponen en riesgo el desarrollo del producto que no se va a vender. Por otra lado, los negocios exitosos que son orientados a los clientes, diseñan sus estrategias de mercadeo de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

Al final de este paso, Ud. será capaz de contestar con seguridad las siguientes preguntas:

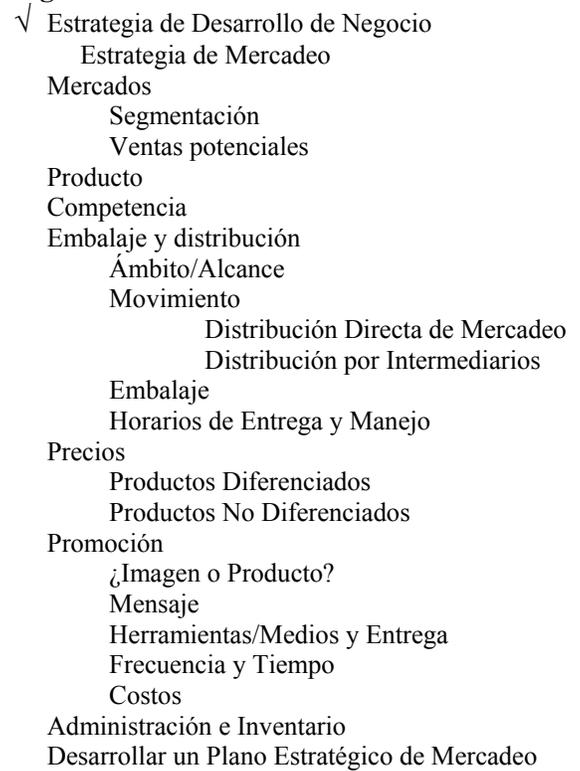
- Mercados: ¿Quiénes son nuestros clientes identificados y cuanto valen?
- Producto: ¿Qué producto ofreceremos y porqué es único?
- Competencia: ¿Cuál es nuestra competencia y cuál es nuestra posición?
- Embalaje y distribución: ¿Cómo y cuándo vamos a ofrecer nuestros productos al mercado?
- Precio: ¿Cómo vamos a ponerle precio a nuestros productos?
- Promoción: ¿Cómo y qué vamos a comunicar a nuestros clientes?

Para completar el paso del segmento de Mercadeo del Desarrollo de Estrategia de Negocio, Ud. se va a referir a los temas que se muestran a la derecha.

Conforme comience su estudio, este al tanto de cualquier gasto asociado con las estrategias de mercadeo que Ud. ha desarrollado. Le pedirán que documente esta información en el Resumen de su Estrategia de Mercadeo (**Hoja de Ejercicio 4.9**)

Mercados: ¿Quiénes son nuestros clientes definidos?

Figura 13.



¹⁰ *Small Business Marketing for Dummies*. Schenck, 2001

La mayoría de los planos empieza con una descripción del negocio “mercado definido” o sus clientes potenciales. Su primera tarea para construir una estrategia de clientela es identificar su mercado, que comúnmente son caracterizados como familias individuales o negocios.

Dirigir el mercadeo a familias o clientes individuales, puede ser realizado en escala menor, esta forma de mercadeo tiende a ser más rentable, que un negocio con mercadeo de negocio, porque se añade un valor de oportunidades y no se necesita intermediarios. La mayoría de los productos de mercado directo son comestibles o servicios, las oportunidades más populares de mercado directo son la Agricultura Apoyada por la Comunidad (Community Supported Agriculture, CSA), cosecha tú mismo (*Pick Your Own*) y los mercados al aire libre (*farmer’s markets*).

La comercialización de negocio-a-negocio típicamente implica ventas de productos no elaborados o productos que serán usados como insumo. Los productores tradicionales de productos casi siempre trabajan con mercadeo de negocio con negocio, con clientes como compañías de granos, procesadoras, molinos y empaquetadoras. Hoy en día, los productores se especializan en productos diferenciados, sin embargo, están aprendiendo a obtener más lucro, respondiendo directamente a la demanda del mercado con productos únicos, como ser: queso de soya, maíz de alto contenido de aceite, ganado alimentado en pastura, alimentos orgánicos, hortalizas autóctonas. No pase por alto las oportunidades de hoy en día, del sistema de trabajar negocio con negocio, para contratos y mercados especializados de productos.

Una vez observado eso, si Ud. ha planeado el mercado de insumos directamente con una acopiadora de granos, envasadora o intermediarios internacionales, su estrategia de mercadeo será muy diferente (y presumiblemente menos intensa) de aquel que esta buscando un mercado directo, con un producto diferenciado y un mercado bien definido de clientes individuales.

Para definir totalmente su mercado y corresponder a las estrategias de los clientes, Ud. necesita identificar el segmento de su mercado definido (quienes son sus clientes y que valoran) y la venta potencial (cuanto están dispuestos a comprar) Este estudio es crítico para construir su negocio. Michael O’Donnell autor de *Mercadeo* anota que uno de los errores más comunes en planificación es el fracaso de no “entender las características del mercado y en que segmentos la compañía debe concentrarse”.¹²

Figura 14.
Segmentación de Mercados Alternativos¹¹

Geográfico:
Segmentación de clientela por regiones, condados, estados, países, códigos postales y censo.

Demográficos:
Segmentación de la clientela basado en grupos por edades, sexo, raza, religión, nivel de educación, estado civil, ingresos y número de miembros de la familia.

Sicográficos:
Segmentación de clientela por características de estilo de vida, comportamiento, creencias y valores, actitudes propias, su familia y sociedad.

¹¹ *Small Business Marketing for Dummies*, Schenck, 2001

¹² *The Marketing Plan Step by Step*, O’Donnell, 1991

Segmentación. Este proceso de identificación de clientes preferenciales y división del mercado identificado en submercados se llama segmentación. Identificando y llegando a segmentos específicos del mercado Ud. podrá desarrollar paquetes más efectivos, precio y estrategias de promoción¹³. Los mercados pueden ser segmentados de varias formas, la forma más común de segmentación es demográfica, geográfica, sicográfica y las características del uso del producto.

Por ejemplo, un mercado puede ser segmentado en doméstico e internacional y subgrupos si esta planeando vender soya orgánica como Mabel Brelje, o en el mercado (on-farm and off-farm) de grupo de clientes de queso gourmet como Mary Doerr propietaria de la granja *Dancing Winds*. Su mercado también puede ser segmentado por la frecuencia de la compra de los clientes, como considera Grez Reynolds, el dueño de la granja *Riverbend* para los clientes de hortalizas semanales contra los mensuales.

Comience a estudiar su mercado definido desarrollando un perfil de su clientela, esto le puede ayudar a determinar si el mercado es lo suficientemente grande para ser rentable. Divida su mercado en segmentos de acuerdo a su ubicación geográfica, características demográficas, clase social, personalidad, comportamiento y beneficios requeridos/buscados/solicitados. **Utilice la Hoja de Ejercicios 4.1: Segmentación de Clientes** para ayudar a desarrollar y estudiar el perfil del cliente.

Ventas Potenciales. Si planea producir y vender al por mayor un producto tradicional, no tendrá mucho problema calculando ventas potenciales. El mercado para productos no diferenciados es fluido y típicamente puede absorber todo lo que produce (aunque a veces a menos precio).

Estimar la venta potencial es más desafiante e importante cuando se llega un mercado de productos especializados (como ser lenteja) que puede tener una demanda limitada, o cuando su mercado después es altamente solicitado y conformada de familias individuales.

Como un productor de un producto especializado, su cliente (generalmente otro negocio) le hará saber cuanto están dispuestos a comprar a corto plazo (uno o dos años) ya sea por un contrato escrito o un acuerdo verbal. Proyectar ventas a largo plazo puede ser más difícil porque los mercados generalmente son inmaduros y no han sido experimentados (no se ha trabajado antes con este mercado). Igualmente, su tarea de proyectar ventas potenciales puede ser delicada cuando quiere llegar a las familias individuales, va a necesitar hacer un estudio cuidadoso y ser honesto con Ud. mismo sobre el crecimiento potencial del mercado.

Usando esta regla *Edberg* y el autor *Ron Macher* sugieren una forma sencilla de proyectar mercados directos con potencial de venta. Comience ubicando su granja en un mapa del condado y delinee de 25 a 50 millas en el radio alrededor de su granja, cuente cuantos pueblos o ciudades están en ese círculo. Usando el mismo mapa agregue el número de familias potenciales que viven cerca de las ciudades, estas familia representan el centro de sus clientes potenciales. Después con el número estimado de clientes

¹³ *Finding Customers: Market Segmentation.* Bull and Passewits, 1994

potenciales, estime el valor potencial de ventas por familia, esta es su venta potencial. Empiece estimando el número de clientes en cada segmento y proyectando sus compras semanales, mensuales y anuales, puede desarrollar ventas estimadas por familia o revisando información de la compra por condado (información disponible en la biblioteca pública), de sus propias encuestas, interrogatorios personales o de fuentes secundarias, como ser: Datos publicados basados en la compra. Recursos excelentes para los consumidores demográficos y datos basados en la compra son *CACI Market System Group Sourcebook*, *SRDS Lifestyle Market Analyst* y publicaciones de nuevas estrategias *Household Spending: Who Spends How Much and What*, estas publicaciones están disponibles en la sección de referencia de su biblioteca pública.

Utilice la **Hoja de Ejercicio 4.2: Volumen de Ventas Potenciales** para empezar a desarrollar las ventas estimadas por cada producto que piensa producir. A pesar de que muchos de los mercados necesitan un estudio para un plano de negocios, puede comenzar con sus propias impresiones y algunos viajes a la biblioteca, llegará al punto donde necesitará ayuda profesional. Muchos negocios creen que es de mucha ayuda contratar a un consultor en mercadeo o desarrollar encuestas apropiadas, dirigir grupos de trabajo o hacer entrevistas telefónicas. Representantes del servicio de Extensión local del Departamento de Agricultura puede ayudarle a localizar información cualitativa y cuantitativa del perfil del cliente.

También podría encontrar ayuda financiera para ayudar a cubrir algunos de los costos asociados con el estudio de mercadeo, verifique con la oficina del Departamento de Agricultura y el servicio de Extensión local del condado (estos números telefónicos deben encontrarlos en la guía telefónica) así como el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) para ver que programas hay disponibles en su área. Los Centros de Servicios de USDA le da acceso a los servicios y programas proporcionados por la Agencia de Servicio para Granjas, Servicio de Conservación y Recursos Naturales y la Agencia de Desarrollo Rural¹⁴. También debería entrar en contacto con el Programa de Educación e Investigación de Agricultura Sostenible (SARE) en su región, para ver si ellos saben de algún programa disponible que de fondos a un granjero para un estudio de mercado. (www.sare.org/).

Producto: ¿Qué producto ofreceremos y porque es único?

A pesar de que el componente más importante es el estudio de cómo elaborar una estrategia de mercadeo, generalmente es el mismo producto que inspira y anima a muchos dueños de negocios. Aquí esta su oportunidad de desarrollar una descripción meticulosa del producto, recuerde que un “producto” es cualquier artículo, el consumidor final o servicio.

Conforme piensa acerca de los productos que su negocio va a ofrecer, trate de describirlos en términos de que valores van a traer a su clientela. ¿En realidad, qué compran los clientes?

¹⁴ Para encontrar los Centros de USDA mas cercanos vaya a : offices.usda.gov/scripts/ndISAPI.dll/oip_public/USA_map

Otra forma de ver su producto es en términos de su singularidad. ¿Qué hace que su producto sea verdaderamente único? ¿Porqué los clientes preferirían su producto en lugar de otro? ¿Hay diferencia en el proceso de producción que lo hace más saludable y fresco? ¿Puede atraer por la consciencia del medio ambiente? Trate de analizar mejor conforme defina el perfil de su producto. ¿Habrán nuevas oportunidades para aumentarle valor mientras se procesa, se empaqueta y se ofrece servicio al consumidor? ¿Cómo va a cambiar la línea de su producto o servicio con el tiempo?

Utilice la **Hoja de Ejercicio 4.3: Singularidad y Producto** para describir cada uno de los productos que planea ofrecer, porque son únicos y podrían cambiar en el futuro.

Competencia: ¿Quiénes son nuestra competencia y cómo nos posesionamos?

Casi todos los negocios y productos tienen competencia de alguna clase. Descubra quienes son su competencia y que les ofrecen a los clientes, una ida a la tienda de abarrotes local, al mercado al aire libre *farmers' market*, inclusive investigue en el *Internet* cuantos granjeros ofrecen espárragos orgánicos o granos especializados, puede ser que sea todo lo que necesite. ¿Si hay alguien más que este sirviendo a su mercado identificado? Si así fuera, averigüe todo lo que puede sobre los negocios y sus clientelas, inclusive puede considerar en contactarles. Trate de averiguar como ellos comercializan y ponen precio y si fuera posible averigüe sobre la estructura de costo. Tiene que tratar de determinar de forma real que parte del mercado puede capturar.

Utilice la Hoja de Ejercicios 4.4: Competencia para analizar la competencia que existe por cada uno de los productos que planea ofrecer. Enliste su competencia y después considere donde les lleva ventaja. ¿Puede producir a un precio más bajo? ¿Tiene acceso a mercados que ellos no pueden alcanzar? ¿Es Ud. mejor trabajando con la gente, atrae y mantiene clientes? ¿Tiene mejores habilidades en negocios? en otras palabras ¿Cuál es su fuerte? Revise la Hoja de Ejercicios 4.3 (Singularidad del Producto) donde describe su producto ¿nuestro producto es verdaderamente único?

Distribución y Embalaje: ¿Cómo y cuándo vamos a introducir nuestro producto al mercado?

Ahora que tiene un cliente y un producto en la mente, el siguiente paso es identificar, como introducir o distribuir los productos de su granja a la mesa de los clientes, a los estantes de las tiendas, a los almacenes de granos o establos. Las estrategias de distribución generalmente describen el área alcance (mercado a ser alcanzado) movimiento, embalaje y horario/manejo.

Área de Alcance. El primer componente en la estrategia de distribución es el área de alcance, hasta donde piensa abarcar para distribuir su producto. ¿Va a buscar una estrategia de distribución intensiva, selectiva o exclusiva?

Distribución intensiva del producto generalmente involucra abarcar en forma extensiva sus productos y a precios bajos. La idea es saturar todo el mercado con su mercancía, esta estrategia puede ser cara y muy competitiva. Las empresas de manufacturación a gran escala que comercializan en todo el país generalmente emplean este método.

La distribución selectiva de productos involucra a un número pequeño de intermediarios, generalmente comerciantes minoristas, que manejan sus productos. Por ejemplo, si su plan es producir un producto de calidad superior como un queso fino, Ud. tal vez querrá hacer una selección de tiendas las cuales ofrecen productos de calidad fina (elija solo tiendas que ofrecen otros productos de calidad superior). La distribución selectiva ofrece las ventajas de costos bajos en el mercado y la habilidad de establecer una mejor relación de trabajo con los clientes e intermediarios.

Distribución exclusiva es en efecto una extrema versión de distribución selectiva. En este caso Ud. llega a un acuerdo de vender su producto a un solo comprador. A cambio Ud. puede exigir que el vendedor venda solo sus productos agrícolas, leche, carne o queso. Tal vez Ud. tendrá que trabajar muy de cerca con el vendedor para poner precios, desarrollar estrategias de promoción y establecer un horario de distribuciones. Las distribuciones exclusivas traen ventajas promocionales como la creación de prestigio para sus productos y muchas veces implica una reducción de costos de mercadeo. Por otro lado usar la distribución exclusiva pueda que Ud. sacrifique un porcentaje del mercado para sus productos.

Figura 14. Alternativas de distribución por mercadeo directo:	Alternativas de distribución por intermediario:
<ul style="list-style-type: none"> . Apoyo comunitario agrícola (CSA) . Mercados agrícolas . Distribución a domicilio . Ventas por Internet . Recoge su propio (PYO) . Ordenes por correo . Tiendas sobre las carreteras 	<ul style="list-style-type: none"> . Vendedores . Distribuidores . Agentes comerciales . Cooperativas

Movimiento de productos. Las estrategias o canales de distribución más comunes para mover su producto al consumidor final son el mercadeo directo y el mercadeo a través de un intermediario. Unos ejemplos de cada alternativa de distribución están anotados abajo.

Tradicionalmente, los agricultores han estado en el lugar inferior del canal de distribución – donde ofrecen un producto a granel, que se requiere ser procesado o envasado antes de poder venderlo a los clientes. Los intermediarios, tal como los agentes comerciales y las cooperativas, fueron considerados como la única opción para mover los productos desde su granja al cliente final. Sin embargo, hoy en día más y más agricultores están procesando, envasando y entregando sus propios productos. Este agrega valor a su producto y le ayuda a quedarse con más ganancias. Como resultado a esto, algunos agricultores han expandido sus estrategias de distribución para incluir el mercadeo

directo – ya vendiendo bienes de consumo tales como queso de cabra, árboles frutales, o leche embotellada directo al consumidor final.

Si Ud. decide usar el mercadeo directo, considere las opciones anotadas en la Figura 15. Piense en la inversión que se requiere, los costos del mercadeo y mano de obra, las opciones para fijar el precio, las obligaciones del agricultor, y las barreras de entrada al mercado.

También, los proveedores de servicios distribuyen directamente a los clientes. En este caso, puede que sea desde una oficina, por fax, o en la misma casa o el negocio del cliente.

Mientras que las ventas directas pueden ser una estrategia rentable para el individuo que es agricultor, generalmente ellas constan solamente una parte pequeña de las ventas totales y pueden ser muy caras en cuanto al tiempo necesario para realizarlas. Muchas veces Ud. tiene que asumir las responsabilidades del vendedor mayorista tales como la clasificación y envase cuando Ud. realiza el mercadeo directo. La mayoría de los bienes de consumo llegan a los supermercados o restaurantes a través de algún tipo de intermediario. Los intermediarios son los negocios que le ayudan a comprar, vender, ensamblar, almacenar, mostrar y promover sus productos; ellos pueden ayudarle a mover su producto por el canal de distribución. Los intermediarios incluyen a los minoristas, los mayoristas, los distribuidores, los agentes comerciales y las cooperativas. Las ventajas y desventajas de la distribución a través de un intermediario son muy conocidas y son descritas brevemente abajo.

Si su estrategia de distribución incluye la venta a los comerciantes minoristas o mayoristas, Ud. necesitará realizar bastante investigación. Un estudio reciente por el Centro para Sistemas Agrícolas Integrados (*Center for Integrated Agricultural Systems*) indica que los comerciantes al por menor en Minnesota y Wisconsin tienen mucho interés en la compra y venta de productos locales. Sin embargo, muchas veces no las hacen debido a una calidad de producto desigual. “La buena calidad significa un producto predecible para los clientes... Cuando se habla de la calidad, muchos comerciantes quieren todo – un producto que tiene una figura y un tamaño constante y que trae una madurez y un sabor uniforme; algo que pueden conseguir de los productores de California.”¹⁵ Además, el estudio identifica seis sugerencias básicas para ayudar con la venta a los comerciantes minoristas. Se encuentran las sugerencias en la Figura 45.

De igual manera, puede ser difícil acceder a los mercados mayoristas. Muchos de los mismos principios de los mercados minoristas se aplican al mercado mayorista. Ud. necesitará concentrarse tanto en la clasificación y el envase como en la producción. Últimamente, y quizás la cosa más importante, es que Ud. necesitará probar a sus clientes que es una fuente confiable y constante de un producto de alta calidad.

Si una de sus alternativas de distribución incluye el mercado mayorista, puede empezar con su investigación contactándose con los dueños de tiendas y restaurantes locales para

15. *New Markets for Producers: Selling to Retail Stores*. Center for Integrated Agricultural Systems, 1999

saber quién es que les provee sus productos agrícolas y sus otros productos. Por ejemplo, la tienda “Lakewinds Natural Foods” en Minnesota compra aproximadamente el 90% de sus comestibles de distribuidores mayoristas regionales. Después, póngase en contacto con el mayorista. Entérese de sus requisitos en cuanto a la clasificación, envase y la entrega de productos. Si parece conveniente – y si los precios que ofrecen son financieramente aceptables – promuévase a ellos.

Hay numerosos recursos que están disponibles para ayudarle a identificar y llegar a los intermediarios. Unos de los mejores recursos es la Cooperativa “Grocer On-line”. Esta página Web ofrece enlaces a minoristas, tales como dueños de tiendas, cooperativas de negocios manufactureros, mayoristas y distribuidores.

Figura 15
Opciones de mercadeo directo

Agricultura Apoyada por la Comunidad (Community Supported Agriculture, CSA)

Las organizaciones CSA son similares a las cooperativas en que Ud. produce para los miembros. Los miembros de un CSA compran acciones anuales de producción al principio del año o temporada. A cambio de las acciones, reciben entregas semanales o bimensuales de frutas, verduras/vegetales, y/o productos animales. Los proyectos de las organizaciones CSA normalmente tienen mejor funcionamiento cuando se encuentran cerca de las áreas urbanas. Las estructuras varían y normalmente las decisiones se toman por consenso del grupo. Ud. necesitará un buen talento para manejar a otras personas y tendrá que ser creativo para mantener los clientes de un año para otro.

Mercados al aire libre de pequeños agricultores (farmer's markets)

Un mercado de pequeños agricultores es una alternativa relativamente bajo en costos si ya se encuentra uno que funciona en su región. Ud. puede lanzarse a un mercado establecido (dejando que aquel mercado haga la promoción por Ud.) y puede usar la mayor parte de su energía en la producción. Típicamente se requiere una cuota anual o por cada vez que se realice el mercado para reservar un puesto en un mercado de pequeños agricultores. Lo malo de este tipo de mercado es que Ud. estará vendiendo su producto en un ambiente muy competitivo y no podrá establecer precios más altos.

Ventas por correo o la red electrónica

Ventas por correo o la red electrónica pueden ser una buena opción si Ud. no está cerca de un área urbana grande o si su producto se guarda y se envía bien. No es una buena opción si sus productos son perecederos o pesados. Es difícil usar este tipo de mercado porque iniciarlo es difícil y funciona mejor si, mientras aumenta la venta de sus productos por esta vía, Ud. puede dependerse de otros métodos de venta para la mayoría de sus ventas. Es importante tener un registro computarizado de las ventas y un sitio Web de buena calidad.

Ventas a través de "coseche Ud mismo" (Pick Your Own o PYO)

Ventas a través de la cosecha por parte del consumidor (PYO en los signos en inglés) es una opción de costos relativamente bajos. Frecuentemente Ud. puede cobrar un precio que es similar a los precios de los productos ya cosechados porque al consumidor le gusta cosechar por sí mismo y pagará por la oportunidad de hacerlo. Las desventajas incluyen el posible daño a los productos, problemas relacionados con sus responsabilidades legales en caso de daños corporales sufridos por un cliente, y el hecho de que una temporada de mal tiempo puede reducir las ventas mucho cuando el producto está maduro. La fruta y los árboles de Navidad son un ejemplo tradicional de los negocios que utilicen la cosecha por parte del consumidor. Las flores frescas también están volviéndose un producto que se vende así (PYO).

Puestos al borde de la carretera

Los puestos al borde de la carretera requieren una buena ubicación y mano de obra barata. El ingrediente más importante para que tenga éxito es atraer a clientes que siempre regresan. Factores importantes para la venta son la calidad y el aspecto del producto, con buen servicio. Las inversiones de capital pueden ser muy pocas si Ud. tiene una buena ubicación. Sin embargo si tiene que alquilar un local pueden ser caros. Hable con las autoridades locales para averiguar sobre los requisitos y reglas para este tipo de puesto.

Figura 16.
Opciones para ventas por intermediarios

Minoristas

Los minoristas, tal como tiendas cooperativas de abarrotes, son una manera excelente para alcanzar a su clientela. Las tiendas minoristas pueden proveer almacenamiento, apoyo logístico, y promoción del producto. A cambio de estos servicios, un minorista espera un mayor porcentaje de su ganancia que un mayorista o un agente comercial. Los minoristas normalmente pueden exigir cierta calidad, envase y términos de entrega.

Mayoristas y distribuidores

Los mayoristas hacen una de dos cosas – o compran directamente del productor o toman posesión del producto y actúan como agentes comerciales que ganan una comisión en cuanto vendan la mercadería. Ellos pueden ayudar especialmente a los negocios que están tratando de lanzar nuevos productos. Los mayoristas pueden usar sus influencias y experiencia en la industria para poner su producto en una tienda minorista. A pesar de todas sus ventajas, típicamente el mercado de venta al por mayor es grande y es muy difícil de acceder.

Agentes Comerciales

Agentes comerciales representan a los agricultores por una comisión pero no toman posesión ni título de sus productos. Frecuentemente especifican la calidad, cantidad y los precios del producto en un contrato escrito. Si Ud. produce un producto a granel o piensa enviar su producto al extranjero, suele necesitar un agente comercial. La Universidad de Illinois – Urbana Champaign ofrece una lista de cotejo para ayudarle a entender y evaluar los contratos para los productos especializados.

Cooperativas

Cooperativas y otros grupos que colaboran con el mercadeo (GCM) ofrecen a sus miembros la oportunidad de acceder a los mercados que serían inalcanzables por otras vías, de negociar precios favorables, y de compartir el riesgo por tener más poder de negociación. Tanto la Agrupación de Productores Orgánicos de la Región “Coulee” (*Coulee Region Organic Produce Pool*) la cual comercializa sus productos bajo la etiqueta de “Organic Valley”, como la Organización Nacional de Agricultores (*National Farmers Organization*), han tenido mucho éxito en acceder a los mercados y mejorar las ganancias para sus miembros-dueños¹⁶. Hay varios recursos disponibles a los niveles del gobierno nacional y los gobiernos estatales para ayudarle con el desarrollo de un GCM o con la decisión de hacerse miembro de uno o no.

¹⁶ *Collaborative Marketing: A Roadmap and Resource Guide for Farmers*, King and DiGiacomo, 2000.

Figura 17. Recomendaciones para acercarse a los compradores minoristas¹⁷

Figura 17. Recomendaciones para acercarse a los compradores minoristas

- (1) **Llegue a tener un buen conocimiento del mercado** por hablar con agricultores que venden a tiendas minoristas. Trate de saber las expectativas de cada minorista en cuanto a las cantidades y precios para ver si estas se parecen a su situación antes de acercarse a ellos.
- (2) **Prepare una hoja de disponibilidad que trae los productos con sus precios.** La hoja debe estar bien ordenada y clara. Asegúrese que habrá suficiente producto disponible para cumplir con las cantidades en la hoja
- (3) **Envíe la hoja de disponibilidad a los compradores** que tienen las expectativas más parecidas a lo que Ud. ofrece. Frecuentemente los compradores prefieren ver esta hoja antes de hablar con un productor. Ud. puede mandarla por Fax a la oficina del comprador.
- (4) **Proyecte una imagen profesional** por usar un administrador o representante de productores. Esta persona debe saber mucho acerca de la producción, abastecimiento, la condición del producto, y debe estar seguro de que su empresa puede proveer lo que el comprador necesita.
- (5) **Llegue a un acuerdo de venta detallado con el comprador,** con detalles en cuanto a la cantidad, el tamaño, el precio, las fechas de entrega y los requisitos para el etiquetado. Algunos compradores tienen requisitos escritos para los productores.
- (6) **Manténgase en contacto con el comprador.** Los productores necesitan notificar a los compradores de los posibles problemas para que los compradores puedan buscar otros productores en el caso de no haber suficiente abastecimiento.

El envase y la promoción. El envasado de un producto o la promoción de un servicio puede ser funcional tanto como promocional – sirviendo para preservar su producto durante el envío y, en el caso de bienes de consumo, para promocionar y diferenciar su producto.

Como productor de mercancías al granel, su estrategia de envase puede ser muy sencillo quizás porque necesita poco o ningún envase. Sin embargo, si Ud. piensa cultivar productos especializados, tal como granos orgánicos, debe estar conciente de la posibilidad de que la industria tenga normas estrictas en cuanto al envase de estos productos.

En cambio, diseñar el envase y la promoción de bienes de consumo terminados para el mercado minorista puede ser algo difícil y emocionante a la vez. Unos ejemplos de

¹⁷ *New Markets for Producers: Selling to Retail Stores*, Center for Integrated Agricultural Systems, 1999.

envase y promoción de productos incluyen envases de cartón, cajas o contenedores individuales; contenedores para envío de mercancías a granel; vehículos de distribución del producto; y aun mostradores para el producto. La promoción de los servicios puede incluir el diseño de tarjetas personales, facturas, arquitectura paisajista o el edificio, los letreros, folletos o vehículos que se usan en su negocio.

Como un productor y consumidor de productos, Ud. querrá empezar su investigación en un supermercado o tienda de productos. Tome nota del empaquetado y envasado de los productos que sean similares a sus productos. Hay muchas reglas y regulaciones que norman el empaquetado y envasado de comida. En general cualquier producto envasado para la venta debe incluir una descripción del nombre común del producto, peso neto, contenido nutritivo, ingredientes y la dirección de su negocio. Todos los productos deben de cumplir con las reglas federales. Sin embargo Ud. debe contactarse con el departamento de salubridad e higiene en su estado para tener mas información ya que las reglas podrían ser más estrictas que las reglas federales.

Mientras Ud. piensa sobre qué tipo de envasado es mejor para su producto, no pase por alto las necesidades del cliente tal como la conveniencia o las estipulaciones del intermediario. Los dueños de los restaurantes y los gerentes de las cooperativas de tiendas probablemente tengan un mínimo de estipulaciones de envasado que afecten como Ud. limpia, agrupa y clasifica sus productos. El gerente del negocio Lakewinds Natural Foods, Kris Nelson, dice que los agricultores que producen cultivos para vender han de competir con los distribuidores más grandes así que es importante que tengan un envasado profesional de su producto. Si Ud. piensa comercializar su producto a los minoristas y otros intermediarios, entérese de sus requisitos de envasado y piense en una forma realista sobre su capacidad para cumplir con las normas de la industria.

Sus valores y metas, tanto como las preferencias de su mercado objetivo también afectarán sus decisiones en cuanto al tipo de envasado que use. Por ejemplo, una familia de agricultores pensaba vender a clientes “a quienes les gustaba el sabor de años pasados (*old-fashioned*). Esta forma de pensar resultó en una estrategia de distribución en la cual envasaban su leche en botellas antiguas retornables de vidrio. En su plan de negocios ellos dicen, “Es una percepción común que la leche en botellas de vidrio se mantiene mas frío, saborea mejor, es de mejor calidad, y tiene un atractivo nostálgico para muchos clientes.” Esta familia también pudo satisfacer uno de sus valores de cuidar al ambiente por usar envases de vidrio – o sea pudieron minimizar el impacto a la tierra por usar envases reutilizables.

Programación de la entrega de los productos. Su estrategia de distribución debe tomar en cuenta la programación de entregas de su producto. Esta programación dependerá tanto en la demanda de los clientes como los requisitos de los intermediarios. ¿Cada cuánto necesita entregar su producto? Si Ud. ofrece un producto perecedero, la programación de las entregas será crítica. Un productor habló con los minoristas para enterarse de las condiciones de entrega, tal como el manejo de las botellas retornable y un horario para la entrega de su producto. Además, si Ud. está comercializando su producto a través de un intermediario, su habilidad para entregar su producto de acuerdo a sus

compromisos puede determinar si ellos siguen comprando de Ud. o no. “Los minoristas dependen de la entrega del producto a la hora prometida para que sepan cuanto tendrán que conseguir en otro lado para llenar la demanda y para que tengan suficientes trabajadores para manejar la entrega y muestrario del producto.”¹⁸ Mientras desarrolle un programa de entrega, sea conciente de los períodos de máxima actividad (si su negocio es un negocio de temporada) tanto como los requisitos de manejo industriales. En la mayoría de los casos, se requiere que los productores orgánicos verifiquen que los granos orgánicos sean manejados (limpiados, almacenados y transportados) de acuerdo con las normas orgánicas.¹⁹

Use **la Hoja de ejercicio 4.5: La distribución y el envase** para desarrollar y describir sus estrategias de distribución. Las decisiones que tome en este momento pueden afectar su futura carga de trabajo y por lo tanto su estrategia en el área de recursos humanos.

La fijación de precios: ¿Cómo fijaremos el precio de nuestro producto?

Los agricultores son muy concientes de los desafíos que se enfrentan en la fijación de los precios de los productos que se venden al por mayor. Como gente que tradicionalmente ha tenido que vender sus productos en un precio fijado por otros, los precios del mercado muy bajos muchas veces son la razón número uno por la cual los productores deciden desarrollar su propio plan de negocios. Los productores de hoy tienen una mejor capacidad para influir los precios en los mercados de sus productos. De acuerdo a sus metas, visión, mercado objetivo y las estrategias del producto, quizás querrá considerar uno o más de las estrategias de fijación de precio para los productos tradicionales y los productos especiales con valor agregado.

Por lo general, las estrategias de fijación de precios se basa en dos factores: los precios de mercado predominantes y sus costos. A lo largo, su precio tiene que cubrir los gastos enteros – incluyendo los costos de producción, mercadeo y promoción – y además tiene que recibir una ganancia por su tiempo y su inversión monetaria. Ud. tendrá la oportunidad de hacer estos cálculos más allá cuando evalúe la estrategia que está desarrollando actualmente.

Por ahora, empiece a desarrollar una estrategia de fijación de precios alrededor de los precios del mercado predominante. Entérese de los precios que cobran sus competidores y los precios que los clientes están dispuestos de pagar. Empiece su investigación por apuntar los precios de sus competidores por productos similares – tome nota de los cambios en precio por temporada, las primas y descuentos ofrecidos por los intermediarios (los agentes, las compañías de granos, los procesadores, los minoristas que venden comestibles, etc.). Póngase en contacto con el Departamento de Agricultura de su estado, o con el Servicio de Extensión Universitaria para conseguir una lista de los precios de los productos tradicionales en el mercado actual, tal como ganadería y forrajes. A veces es difícil conseguir los precios de los productos especiales y a veces solamente

¹⁸ *New Markets for Producers: Selling to Retail Stores*, Center for Integrated Agricultural Systems, 1999.

¹⁹ *Organic Certification of Crop Production in Minnesota*, Gulbranson, 2001 (revised).

se consiguen pagando un honorario. Los mercados para los productos orgánicos, no-transgénicos, y otros productos especiales, tal como las lentejas, son relativamente inmaduros y hay poca información disponible. Por lo tanto, Ud. tendrá que trabajar mucho para encontrar los precios de antes, actuales y proyectados. Por lo general, una buena fuente de los precios de los productos alternativos, inclusive los orgánicos, es por el Internet. Las cooperativas de alimentos dan los precios de los productos al por mayor semanalmente. Frecuentemente los precios al por menor de una gama de productos lácteos y de granos procesados, productos agrícolas frescos, flores, hierbas y especias son disponibles en los sitios Web de las mismas compañías que los venden. Además, la Institución para la Transferencia de Tecnología Apropiada en las Áreas Rurales (ATTRA) ha compilado una lista de investigaciones de precios en el mercado y la industria la cual se llama **Recursos para el mercadeo orgánico**, *Resources for Organic Marketing*. Si Ud. tiene acceso a Internet o la voluntad de hacer unas llamadas telefónicas, no tardará en terminar con su investigación de los precios en el mercado.

Una vez que tenga conocimientos de los precios actuales en el mercado y los costos de producción, Ud. está listo para empezar a desarrollar una estrategia para fijar los precios de sus productos. Hay una variedad de estrategias para su consideración que dependen de su habilidad para fijar precios. Las estrategias comunes para los productos con valor agregado o productos especiales, inclusive los bienes y servicios de consumo son explicados en la Figura 18.

Si Ud. es un productor pequeño, o un productor de tamaño mediano quien vende en un mercado local, tenga cuidado de no poner demasiado énfasis en la competencia basado en los precios. Probablemente tendrá mejores resultados cuando enfatice la competencia basado en la calidad, un valor agregado al producto, y las comunicaciones. De todos modos, debe pensar en como fijar los precios de sus productos.

Una estrategia que se usa comúnmente para fijar los precios de un producto, “skim pricing”, es cuando se establece un precio de entrada al mercado relativamente alto para recuperar los costos, y después se baja el precio para expandir la base de consumidores. Sin embargo, esta estrategia puede atraer más competencia si sus precios son demasiado altos por mucho tiempo. La alternativa es poner precios y entrar al mercado. Similar a la fijación de precios promocionales, inicialmente Ud. fijará un precio de su producto más bajo del precio que fijará al largo plazo. Se usa esta estrategia para conseguir aceptación, y acelerar la entrada, de su producto en el mercado. La ventaja de este tipo de fijación de precios es que no atrae mucha competencia. Cuando quiere seleccionar una estrategia para fijación de precios de los productos con valor agregado o algún servicio, chequee las opciones señaladas en la Figura 18.

Estrategias comunes para la fijación de precios de productos sin valor agregado se exploran en la Figura 19. Estrategias tradicionales para la fijación de precios tienen sus ventajas y desventajas y se describen estas en la Figura 19. Cuando Ud. considera cada una de las estrategias de la fijación de precios, recuerde que hay muchos factores que

pueden afectar su estrategia global de fijación de precios tal como la capacidad de almacenaje para su producto, el flujo de efectivo y los impuestos.²⁰

Cualquier tipo de estrategia de fijación de precios que elija, piénselo bien. ¿Está Ud. tratando de ganar a la competencia por ofrecer su producto a un precio más bajo? ¿Está tratando de fijar un precio alto que refleje su imagen de calidad o la demanda del mercado tal como pasa ahora con los productos orgánicos? ¿Simplemente está tratando de cubrir los costos y reducir la inestabilidad del mercado?

Use **la Hoja de Ejercicio 4.6: Fijación de Precios** para desarrollar su estrategia de fijación de precios para cada producto. Empiece por anotar los resultados de su investigación de los precios de sus competidores.

²⁰ *Marketing Strategies for Agricultural Commodities*, Weeson, 2001 (reviewed).

Figura 18.
Estrategias de Fijación de Precios Para los Productos Diferenciados²¹

Precios Competitivos. Las estrategias de precios competitivos son comunes en las fábricas grandes y el propósito de ellas es ganar a la competencia. Una estrategia típica es la de fijar precios predatorios. Con esta estrategia una compañía pone sus precios por debajo de los costos para forzar a sus competidores que salgan del mercado. Aunque estas estrategias funcionan bien para compañías comerciales grandes, no son recomendables para compañías independientes de menor escala. Una guerra de precios no es fácil de ganar. Se dice que la industria de alimentos es considerada un mercado “maduro” y su habilidad de competir en base a los precios puede que sea muy importante.²² Hay muchos jugadores con buen capital incluso en el mercado orgánico, que ofrecen servicios similares.

Precios basados en los costos. La estrategia de fijar precios basados en los costos actuales probablemente es la más sencilla. Basado en sus costos de producción Ud. y su equipo de planificación toman una decisión subjetiva acerca de si fijarán el precio de su producto a 10 %, 50 %, o 100% por encima de los costos actuales. Por supuesto Ud. tendrá que realizar una investigación de mercado para determinar si sus clientes están dispuestos o no a pagar el incremento de precios que Ud. ha establecido.

Precios flexibles o variables. Las estrategias de fijar precios flexibles requieren que Ud. ponga una gama de precios a su producto. La fijación de precios flexibles es muy común cuando un individuo negocia sus propias ventas. Los precios que Ud. ponga pueden que varíen de acuerdo al comprador individual, época del año, o la hora del día. Por ejemplo los agricultores que venden frutas perecederas, verduras/vegetales y hierbas en el mercado al aire libre (*farmers market*), muchas veces establecen un precio para sus productos temprano en la mañana y al final del día están dispuestos de bajar el precio para poder vender los productos que quedan.

Precios de penetración o precios promocionales. Una estrategia de fijación de precios de penetración implica poner precios bajos a sus productos al inicio de la venta con la intención de subir los precios al largo plazo después de penetrar al mercado. La ventaja de esta estrategia es que no atrae competidores. Antes de seguir esta estrategia, Ud. debería investigar minuciosamente los precios predominantes del mercado y hacer algunos cálculos para determinar por cuanto tiempo Ud. puede mantener sus precios a un nivel debajo de los costos. La fijación de precios de penetración o precios promocionales generalmente toma lugar a nivel del vendedor minorista, cuando Ud. comercializa sus productos directo al consumidor final.

Fijación de precios a una línea de productos. Si Ud. planea comercializar una línea de productos, talvez debería considerar una estrategia donde se establece una gama limitada de precios para todos los productos que ofrecerá. Por ejemplo, si Ud. se imagina un mercado para clientes de bajos ingresos económicos, entonces la gama de precios debería basarse en un precio asequible. En este caso talvez Ud. debe establecer un límite alto o tope para los precios y de esta manera sus precios están limitados por un precio mínimo que recupera sus gastos de producción y un precio máximo que es el precio más alto que sea asequible para sus clientes.

²¹ *Marketing*, Kurtz and Boone, 1981.

²² *Cooperative Grocer*, Natural/Organic Industry Outlook, Southworth, September-October 2001.

Precios relativos. Con las estrategias de fijación de precios relativos se ponen precios por encima o debajo del precio de mercado que prevalece. Claramente esta estrategia requiere que Ud. investigue los precios predominantes del mercado para sus productos.

Fijación de precios para “quitar la nata” del mercado. (*Skim pricing*) Esta estrategia está basada en la idea de que Ud. puede establecer un precio alto cuando entre el mercado para recuperar sus costos rápidamente. Después se baja el precio hasta lo cual piensa tomar como el precio a largo plazo. Esta estrategia de fijación de precios solo es posible cuando Ud. tiene pocos o ningunos competidores. La desventaja principal de la estrategia es que atrae competencia. Una vez que los competidores entran al mercado tal vez Ud. se vea en la obligación de bajar sus precios.

Precios por contrato para los productos especiales. Los contratos para productos especiales varían drásticamente en términos de precios que se pagan y condiciones de pago, responsabilidades del productor, almacenamiento y condiciones de envío. Las ventajas de los precios por contrato es que Ud. sabe con anticipación que precios recibirá por la mercancía. Está consiente de que cuando produzca un cultivo especial o cuando emplea un sistema nuevo de manejo de producción, el riesgo de producción y rendimiento se incrementa, al igual de su exposición a los descuentos de calidad. Analice esta estrategia con una lista de control de contrato si Ud. piensa usar este método de fijación de precios para cultivos especiales o ganadería/animales.²³

Figura 19

Estrategias de Fijación de Precios Para los Productos No-Diferenciados (Productos Tradicionales)²⁴

Fijación de precios antes de la cosecha. La ventaja de fijar los precios de su mercancía antes de cosecharla es el hecho de poder conseguir un precio anticipado que idealmente devolverá sus costos de producción más una ganancia. La desventaja principal de la fijación de precios antes de la cosecha tiene que ver con el rendimiento a la hora de la cosecha y los precios del mercado. Ud. tiene que tener cuidado para que no se comprometa a entregar más producto de lo que pueda producir. El extensionista educador Erlin Weness sugiere que Ud. fije precios antes de la cosecha en una forma escalonada para protegerse contra las fallas en el cultivo u otros desastres.

Fijación de precios en efectivo a la cosecha. Esta estrategia es muy sencilla -- implica vender los cultivos directamente en el terreno al momento de la cosecha. Esto le pone en un riesgo financiero muy serio por forzarle a vender su mercancía al tiempo de la cosecha cuando los precios probablemente serán bajos.

Fijación de precios demorados hasta después de la cosecha. Con esta estrategia Ud. entrega su mercancía después de la cosecha o la almacena y después se fija el precio.

Figura 20.

Errores Comunes de las Estrategias para Fijar Precios²⁵

El autor Michael O'Donnell habla de los siguientes “errores” que se hacen a veces cuando uno está diseñando su estrategia de fijación de precios.

²³ *Contract Evaluation*, University of Illinois, 2001 (reviewed).

²⁴ *Marketing Strategies for Agricultural Commodities*, Weeson, 2001 (reviewed).

²⁵ *The Marketing Plan: Step-by-Step*, O'Donnell, 1991.

1. Fijar precios demasiado altos con relación a los clientes y sus percepciones de valor existentes; o sea, los precios no se relación correctamente con las necesidades, los deseos ni la capacidad de pago de su mercado objetivo.
2. La falta de hacer ajustes en los precios de acuerdo a la región donde se vende el producto, basando los ajustes en los costos fluctuantes y la voluntad y capacidad de pago del cliente de un mercado a otro.
3. El intento de competir solamente en el área de precios.
4. La falta de probar diferentes niveles de precios con clientes en diferentes áreas o mercados.

Promoción: ¿Cómo y qué vamos a comunicar a los compradores o clientes?

Hacer la promoción es una necesidad si Ud. quiere conseguir que los clientes conozcan su producto. Muchas veces se desarrollan las estrategias de promoción alrededor de un “mensaje”. El mensaje que Ud. lleva acerca de su producto o negocio es tan importante como el producto mismo. Igual de importante es cómo y cuándo Ud. entrega aquel mensaje a través del uso de herramientas de publicidad y los medios de comunicación.

La imagen o el producto. Antes de empezar sus investigaciones acerca de la promoción de su producto, piense en una estrategia global. ¿Enfocará Ud. su promoción en la imagen de su negocio, en el producto o en ambos?

Las compañías usan la promoción que utiliza una marca o una imagen para desarrollar un conocimiento e interés en sus productos. Una marca se representa con un nombre, término, signo, símbolo, diseño o alguna combinación de todos estos. Se usa una marca o un logotipo para identificar los productos de su negocio y para distinguirlos de los demás competidores.²⁶ Aunque el establecimiento de una marca puede ser caro, especialmente para los negocios pequeños, muchos negocios agrícolas alternativas están enfocando sus esfuerzos en la promoción con propaganda con un imagen -- por promover el concepto de un producto “saludable” o “producido localmente”, o “bueno para el medio ambiente”.

La promoción de un producto intenta crear ventas inmediatas a través de algún tipo de oferta especial, tal como rebajas durante ciertas temporadas, clubes para compradores frecuentes, y muestras que se regalan en la misma tienda. Por ejemplo Frank Foltz, el dueño del Vivero y Huerto Northwind (*Northwind Nursery and Orchard*) desarrolló una estrategia con tres puntos (1) Hacer uso de los productos que sobren para distribuirlos como muestras de promoción – los regalaremos a clientes que los puedan utilizar. “Ellos nos reembolsarán mucho mas por promocionar nuestro producto ‘de boca en boca’; (2) Dar un descuento a nuestros clientes cuando traigan a otros clientes o cuando distribuyan nuestra propaganda, etc... Dar un incentivo a aquellos quienes organicen pedidos por cantidades mayores; y (3) Premiar a los clientes fieles con servicios extras que ayudarán que ellos tengan éxito.”

²⁶ *Marketing*, Kurtz and Boone, 1981.

La promoción de un producto intenta incrementar las ventas directas del producto que se está promocionando en una forma inmediata. Aquí hay algunas alternativas de bajos costos para la promoción de un producto.

- Cupones y descuentos
- Demostraciones de cocina donde se ofrecen muestras gratuitas
- Clubes para los compradores frecuentes
- Publicidad
- Muestras gratuitas
- Recetas de cocina

Mientras la mayoría de los pequeños negocios optan por hacer propaganda de sus productos porque ofrece ganancias más inmediatas, la asesora de mercadeo Barbara Findlay Schenck recomienda que se combinen estrategias tanto de imagen como estrategias de promoción del producto. Ella se refiere a esta estrategia promocional como un planteamiento total de la promoción.²⁷ La promoción con un planteamiento total ofrece a los comerciantes de productos agrícolas con un mercadeo directo, la oportunidad a largo plazo de desarrollar una imagen de su negocio y los valores de tal mientras anime a los clientes para que compren los productos en forma inmediata.

Por ejemplo, la dueña de la Granja “Dancing Winds” (*Dancing Winds Farm*) Mary Doerr promociona la imagen de su negocio con folletos que dicen “La Granja ‘Dancing Winds’ es una pequeña granja que usa técnicas de agricultura sostenible”. A la vez, promociona su producto por ofrecer muestras gratuitas de queso y recetas de cocina cuando vende en el Mercado Agrícola de St. Paul (*St. Paul’s Farmer’s Market*) los fines de semana.

Use la **Hoja de ejercicio 4.7: La promoción** para describir su estrategia general para la promoción de sus productos. Luego, con una estrategia amplia en mente, empiece a diseñar su mensaje de promoción, anotar las herramientas que necesitará y los detalles de la entrega.

Su mensaje. Los mensajes de promoción de un producto pueden ser chistosos, serios, o basados en datos objetivos del producto. Pueden describir los valores de su negocio, el mismo producto, las técnicas de producción, los precios o la cantidad que se tiene disponible para la venta.

Si Ud. piensa usar una estrategia de promoción del producto, su mensaje puede describir las características únicas del producto o una oferta especial. Por otro lado, si su estrategia se enfoca en la promoción de una imagen, su mensaje debe mostrar un cuadro claro de lo que Ud. quiere que los clientes sepan de tu negocio. Como quiera, si Ud. piensa producir un producto para vender al por menor, trate de tener un mensaje corto para que lo pueda incorporar en el envase del producto. Investigue los mensajes de otros negocios en el Internet, en los anuncios en los periódicos y revistas, o en las tiendas.

²⁷ *Small Business Marketing for Dummies*, Schenck, 2001.

Herramientas para hacer la promoción de ventas y la publicidad

Las herramientas para hacer la promoción o publicidad de un producto típicamente incluyen el uso de anuncios con muestras del producto, como carteleras, las “páginas amarillas” (*YellowPages*), anuncios que se envían por correo, folletos o catálogos. El Departamento de Agricultura de su estado probablemente tiene a un programa para promover los productos cultivados por agricultores locales.

Cada herramienta para la promoción del producto tiene sus ventajas y desventajas. Piense en cuales herramientas le ayudarán a alcanzar sus objetivos de mercado. Una vez que haya desarrollado una lista de las herramientas de promoción, piense en dónde Ud. hará la promoción o distribuirá su mensaje promocional. Las exposiciones comerciales, los mercados agrícolas, las ferias del condado, la radio, la televisión, y el Internet son algunas opciones para hacer la promoción. Júntese con su equipo de planificación. Identifique maneras creativas, eficaces y de bajo costo para entregar su mensaje. Piense en la posibilidad de hacer una campaña de promoción de “boca en boca” o en una alianza (colaboración) estratégica con otro agricultor.

Coordinación y frecuencia de la promoción. Las estrategias de promoción y publicidad deben incluir una programación de ellas que describe la frecuencia con la cual Ud. se comunicará con los clientes para avisarles de ofertas especiales, o para dejarles saber de sus nuevos productos y/o precios. La comunicación frecuente es una manera de desarrollar y preservar su mercado.

Cualquiera de las estrategias de promoción de ventas que decida usar, Ud. y su equipo de planificación tendrán que ser creativos para llamar la atención de sus clientes y aprovechar bien del dinero que tiene presupuestado para hacer publicidad. La promoción, aunque parece ser agobiante, más bien puede ser algo divertido.

Regrese a la **Hoja de ejercicio 4.7: Promoción y publicidad** para diseñar una estrategia de promoción y publicidad para cada uno de sus productos. Piense tanto en sus valores y metas como sus objetivos de mercado, sus productos y la posible competencia.

Manejo de inventario y almacenaje: ¿Cómo almacenaremos nuestro inventario y mantener un control de calidad del producto?

El manejo del inventario y el almacenaje del mismo son partes integrales e importantes de cualquier estrategia de negocios, las cuales afectan la calidad de productos, las oportunidades de mercadeo y el estatus legal de su negocio. Tal vez esto parece ser un asunto de operaciones. Sin embargo muchas estrategias de mercadeo dependen en si se puede almacenar su producto o no, y por cuanto tiempo se puede almacenarlo.

¿Que papel tomará el manejo del inventario y el almacenaje en su negocio? Tal como los productores tradicionales de grano quienes ocupan el almacenaje como una manera de mitigar las bajas en el precio por el cambio de temporada, el dueño de la Granja “Riverbend” (*Riverbend Farm*), Greg Reynolds, se dedicó a investigaciones sobre las operaciones del negocio relacionadas con un sistema de almacenaje a bajo costo para

verduras/vegetales orgánicas. Su idea era preservar su producto y prolongar su temporada de comercialización.

Piense en sus objetivos para el manejo de inventario y almacenaje, y luego investigue sus opciones y use la **Hoja de Ejercicio 4.8: Almacenaje e Inventario** para describir esta parte de su estrategia de mercadeo.

Desarrolle un Plan de Mercadeo Estratégico

Piense en la manera en que todas sus ideas para el mercadeo de cada producto (el producto, la distribución, los precios y la promoción) pueden funcionar juntas como parte de una estrategia general de mercadeo para todo su granja. Use la **Hoja de ejercicio 4.9: Resumen de estrategias de mercadeo** para resumir todas sus investigaciones y estrategias de mercadeo para cada producto y tome nota de cómo estas estrategias y condiciones externas (tal como la competencia) pueden cambiar durante el periodo de transición y lanzamiento. Esto es el momento en que Ud. debe perfeccionar sus estrategias de productos iniciales si sea necesario, para que pueda incorporar nueva información.

Estrategia de Operaciones

Cuando tenga en claro quienes comprarán su producto y porque lo comprarán, la próxima pregunta que necesita respuesta es: ¿Cómo lo produciré? Una estrategia detallada de operaciones – una que es clara a todas las personas que estén involucradas en el proceso – es necesaria para realizar un buen manejo y a veces es una necesidad institucional. Por ejemplo, es requisito que los productores de productos orgánicos entreguen un plan de manejo detallado de su granja para que reciban la certificación orgánica cada año. De acuerdo a los requisitos de certificación, el plan tiene que describir todas las estrategias para el manejo de recursos que se dirigirán al mejoramiento de la fertilidad de suelos; al control de malezas, los insectos y las enfermedades; el uso de abono; y la prevención de la erosión.²⁸

Dentro de esta sección Ud. tendrá la oportunidad de desarrollar una estrategia para el manejo de la producción por contestar preguntas acerca de:

Manejo de la producción: ¿Qué alternativas de producción /manejo consideraremos?

¿Cómo produciremos nuestro producto(s)?

- Reglas y políticas: ¿Cuáles son los requisitos institucionales que existen?
- Recursos necesarios: ¿Cuáles son nuestras necesidades en el área de los futuros recursos físicos?
- Carencias de los recursos necesarios: ¿Cómo solucionaremos las carencias de recursos físicos? Tamaño y cantidad: ¿Cuánto podemos producir?
- Manejo del inventario y almacenaje: ¿Cómo almacenaremos el inventario y mantendremos la calidad del producto?

La sección de operaciones de su plan de negocios debe tratar con su planteamiento estratégico a largo plazo para la producción. ¿Cómo producirá Ud. los productos o

²⁸ *Organic Certification of Crop Production in Minnesota*, Gulbranson, 2001 (revised).

servicios? ¿Cómo cumplirá con los requisitos legales o reguladores? ¿Cómo usará los recursos físicos? ¿Cómo mantendrá la producción?

Manejo de la producción; ¿Cómo produciremos nuestro producto?

Todas las estrategias operativas empiezan con una descripción detallada del sistema de producción (y manejo) del negocio y un programa de producción. Como productor actual, quizás tenga unas ideas bien claras acerca de cómo quisiera producir, qué tipo de sistema de manejo debe usar, y los recursos que se necesitan. Si así es, puede que no tenga la necesidad de realizar mucha investigación en estas áreas. Sin embargo si Ud. es un agricultor principiante, puede que necesite realizar investigaciones intensivas en esta área. Tome su tiempo, y hable con otros agricultores que ya tienen experiencia en la producción del producto. Esto será una de las actividades más importantes que puede realizar mientras finalice los detalles de su sistema y programa de producción.

El sistema de producción que Ud. elija será influido por sus valores sociales, del medio ambiente y comunitarios. En este momento sería bueno que Ud. revise sus valores y metas, y que recuerde los objetivos que fijara para toda la granja. Cada sistema de producción trae con él diferentes recursos necesarios, resultados de producción, necesidades de mano de obra e implicaciones en cuanto a los recursos naturales.

Mientras Ud. define sus estrategias para su sistema de producción, trate de tener ideas específicas acerca de cómo el sistema funcionará en su granja. Si su visión incluye un cambio mayor en la producción, piense en los recursos que necesitará y los intercambios que pueden existir entre la mano de obra, productividad, conservación del medio ambiente y la rentabilidad con diferentes sistemas de manejo de la producción. Use la **Hoja de ejercicio 4.10: Sistema y programa de producción** para describir sus estrategias para el sistema de producción que piensa usar con cada producto. Por ejemplo, si Ud. piensa producir cultivos o ganadería/animales, tenga un plan bien detallado para:

- Control de maleza, insectos y enfermedades
- Fertilidad de suelos
- Rotación
- Arado de suelos
- Riego
- Calidad de agua
- Selección de semillas
- Selección de raza de animales
- Tipo de cercos
- Tipo de alimento
- Tipo de establos
- Inventario
- Control de calidad y desechos

De forma similar, si Ud. piensa ofrecer y procesar algún producto, u ofrecer algún servicio, los componentes de su plan podrán incluir sus estrategias de negocio de realizar

cursillos o asesoría. Por ejemplo, el dueño del Vivero y Huerto “Northwinds”, Frank Foltz, tomó el tiempo para describir en su plan de manejo de actividades y producción, su idea para ofrecer paseos en su granja y demostraciones de poda de árboles.

Hay muchos recursos que describen sistemas de producción, tanto de sistemas tradicionales como los sistemas alternativos. La mayoría de las universidades han publicado estudios de investigación sobre sistemas que usan menos materia prima, sistemas para producir cultivos orgánicos y sistemas para los forrajes para ganadería. Dos publicaciones excelentes son *Grazing Systems Planning Guide* y *Making the Transition to Sustainable Farming*. Otra vez, lo más importante es que hable con otros agricultores para aprender de sus fracasos y éxitos.

Programación de producción. Una vez que Ud. ha identificado una o más estrategias para un sistema de producción, piense en cómo el manejo de cada sistema puede cambiar con el tiempo (de estación a estación o de año en año). Por ejemplo, ¿cómo debería Ud. de cambiar el manejo de sus animales si cambiara de un sistema en la cual sus puerkas paran en un lugar encerrado a uno en la cual ellas paran fuera en el pasto, o si dejara que su ganado coma en el pasto por el verano y les dé alimento balanceado durante el invierno? Similarmente, piense en la programación de la rotación anual de cultivos, la cosecha semanal de las verduras/vegetales, o los paseos para visitantes en la granja. Este tipo de planificación detallada de actividades es crítica para cualquier negocio -- le ayudará a calcular los recursos físicos y de mano de obra que necesitará y su posible producción. Además Ud. podrá proyectar el movimiento de dinero en efectivo. Y en muchos casos, la programación detallada de la producción puede ser necesaria para que cumpla con los requisitos institucionales.

Use la **Hoja de Ejercicio 4.10: Sistema y programación de producción** para describir su programa de actividades. Si Ud. planifica hacer una transición gradual a través del tiempo, de un sistema a otro, o por añadir nuevos productos use la Hoja de ejercicio 4.10 para diseñar su plan de producción a corto plazo y las descripciones para cada etapa de la transición. Use un mapa, un calendario o el espacio en la hoja. Platique de su programación con otros agricultores con más experiencia, los miembros de su equipo de planificación, y con asesores para determinar si su sistema de producción y su programación son realistas.

Reglas y políticas: ¿Cuáles son los requisitos institucionales existentes?

Le guste o no, si Ud. va a operar un negocio de vender al por menor, procesar un producto en su granja, o expandir su producción de animales, va a tener que cumplir con requisitos acerca de permisos, licencias y regulaciones. Las reglas pueden tener un impacto grande en sus planes de producción y/o los costos de lanzamiento.

El tipo de permisos o licencias que Ud. necesitará para su negocio dependerán de dónde se encuentra Ud. en el ciclo de desarrollo del negocio (si recién está empezando su negocio y haciéndolo más grande), dónde vive, qué tipo de producto Ud. ofrece, y el tamaño de su negocio. Por lo tanto, antes de avanzar mucho en sus investigaciones, es una buena idea hablar con la Asociación de Pequeños Negocios (*Small Business*

Association) de su estado y con los reguladores locales o del condado para aprender los requisitos ambientales, de construcción, financieras, de afianzar, y de la seguridad del producto.

Además, si Ud. piensa producir, procesar o vender cultivos orgánicos, necesitará hacer investigaciones completas acerca de los requisitos para conseguir la certificación nacional e internacional. Ud. debe ponerse en contacto con el Departamento de Agricultura de su estado para conseguir información sobre el nuevo programa de certificación federal para productos orgánicos.

Use la **Hoja de ejercicio 4.11: Reglas y Políticas** para empezar con sus investigaciones. Apunte los permisos y licencias que se necesitan, los requisitos en cuanto al registro de su negocio, y cuotas. Luego, determine si Ud. podrá cumplir con los requisitos legales o no. Hable de sus ideas con los miembros de su equipo de planificación y con asesores profesionales, tal como un abogado, cuando sea apropiado.

Los recursos necesarios: ¿Cuáles son los recursos físicos que necesitamos?

Los planes tradicionales para el manejo de recursos incluyen el terreno, la mano de obra y el capital. Aquí Ud. identificará sus necesidades en todas estas áreas, pero limitará sus estrategias de desarrollo al terreno, los edificios, los animales de reproducción, la maquinaria, y otros insumos o materiales variables. Hablaremos de las estrategias relacionadas con la mano de obra en el capítulo del libro que se llama Estrategia de Recursos Humanos.

Piense bien en los recursos futuros que necesitará para cada uno de sus iniciativas, y últimamente para toda la granja. Piense en la cantidad de terreno que va a necesitar, el tipo de maquinaria que usará, y cualquier otro material físico que necesitará para producir su producto. Sus elecciones en cuanto a los recursos que ocupe, y su adquisición y posesión de ellos tendrán mucho impacto en la rentabilidad total de su empresa. En algunos lugares, los costos para comprar y operar maquinaria agrícola son 20% a 30% de los costos de producción anuales por acre de maíz y soya.²⁹

Si Ud. no tiene experiencia previa en un negocio o industria y no sabe mucho sobre los recursos necesarios, hable con otros productores que ya tienen experiencia. O hable con el extensionista local para empezar a hacer una lista realista de sus necesidades en cuanto al terreno, maquinaria, equipo, mano de obra y otros materiales. Si Ud. piensa en producir un producto especial o usar un sistema alternativo de administración, a lo mejor no vaya a encontrar mucha información disponible. En este caso, puede que encuentre más información en Internet, o en alguna estación experimental ubicada en una universidad en otra parte del país. Quizás la oficina del programa “Investigación y Educaron en Agricultura Sostenible”, SARE más cercana puede ayudarle a encontrar esta información.

²⁹ *Sharing Farm Machinery*, Weness, 2001.

Para apuntar los recursos que necesitará para iniciativas de cultivos y ganadería/animales, haga referencia a las Hojas de ejercicio 2.5 y 2.6, las cuales ya llenó, y la **Hoja de ejercicio 4.12: Descripción de posibles sistemas de producción de cultivos** y la **Hoja de ejercicio 4.13: Descripción de posibles sistemas de producción de animales**. Piense en la manera en que sus necesidades en las áreas de programación de producción, y luego los recursos necesarios para esta programación, cambiarán cuando empiece a usar nuevos sistemas de manejo en temporadas o años siguientes.

Carencia de Recursos: ¿Qué haremos en las temporadas durante las cuales falte algún recurso?

Otro componente crítico de su estrategia de operación tiene que ver con sus planes cuando faltan ciertos recursos. Vea nuevamente su programación de producción de cultivos y ganadería/animales (Hojas de ejercicio 2.5 y 2.6) que realizó en la Tarea de Planificación Dos y en la cual Ud. describió sus necesidades actuales en cuanto a materiales, maquinaria y equipos actuales. Compare estas listas con las listas que Ud. ha hecho pensando en sus actividades futuras (Hojas de ejercicio 4.12 y 4.13). ¿Hay alguna carencia? ¿O tal vez hay algún recurso que no está usando a su capacidad total?

Considere algunas de sus estrategias alternativas para resolver la carencia de recursos o para eliminar los vacíos entre el terreno, los edificios, la maquinaria y los equipos disponibles actualmente y los que Ud. necesitará en el futuro. ¿Qué hará Ud.?

- ¿Usar la maquinaria y equipos existentes con más eficiencia?
- ¿Adquirir recursos adicionales (nuevos o usados)?
- ¿Hacer tratos con otros negocios (formales e informales) para tener acceso a recursos adicionales?

Tal vez tiene algún recurso que no esté usando mucho en este momento, o que no usará tanto en el futuro. El hecho de hacer cambios en el uso de sus recursos actuales puede significar que empiece a buscar mejores formas en que pueda usar este recurso hasta su máxima utilidad. Ud. tendrá que definir “mejores formas” de acuerdo a sus valores y metas. Por ejemplo, podrá decidir que puede usar una máquina u otro equipo hasta su máxima utilidad por compartirlo con, o ponerlo en alquiler a, otro miembro de la familia o a un vecino.

Si hay una carencia significativa entre los recursos que son disponibles y los recursos que necesitará en el futuro, quizás deba pensar en conseguir recursos físicos adicionales. Esta alternativa puede traer riesgos financieros. En la próxima sección del libro tendrá que evaluar el flujo de efectivo cuidadosamente antes de implementar sus ideas. Sin embargo, por ahora considere las siguientes opciones si piensa que se necesitará capital adicional para lograr las metas futuras de su negocio.

Terreno y edificios. El terreno y los edificios se pueden comprar, alquilar o arrendar (Figura 21). Cada una de estas opciones tiene ventajas y desventajas financieras, las cuales serán indicadas más allá en el libro cuando Ud. planifique sus estrategias para financiamiento. Por ahora Ud. debe darse cuenta de la necesidad de pensarlo bien antes

de adquirir terrenos adicionales. La decisión de comprar terreno puede determinar si su negocio sea un éxito o un fracaso. Frecuentemente requiere una gran cantidad de capital y un compromiso financiero a largo plazo. Si parte de su estrategia de producción es comprar terreno, evalúe la rentabilidad de esta estrategia cuidadosamente en las secciones del libro que se tratan de las finanzas. Debe hablar con un contador en cuanto a las implicaciones de flujo de efectivo, los impuestos, y el valor líquido.

Maquinaria y equipo. Si se necesitará más maquinaria y equipo – para reemplazar equipo antiguo o para conseguir algún recurso nuevo—Ud. tiene varias opciones. Algunas de estas opciones son de comprar, alquilar, arrendar, contratar a operadores especializados, o hacer un intercambio de mano de obra por acceso al equipo de otro agricultor. (Figura 21).

Si Ud. piensa comprar equipo adicional, también debe considerar las ventajas de comprar equipo nuevo en comparación a las ventajas que existen por comprar equipo usado. Se saca una comparación entre la compra de equipos nuevos y los equipos usados con las ventajas y desventajas de cada opción, relacionadas con las finanzas, la mano de obra y la producción en la Figura 22. Piense en estas cosas tanto como en sus habilidades y su voluntad para reparar los equipos e invertir dinero en comprar equipos que requieren mucho capital. Además es bueno hablar con otros agricultores y vendedores de equipo maquinaria agrícola y sus competidores acerca de sus experiencias en esta área.

Regrese a las **Hojas de Ejercicios 2.5 y 2.6** donde Ud. describió los recursos actuales que usa para sus cultivos y ganadería/animales. Combine esta información con la lista de sus activos de trabajo concretos (Hoja de Ejercicio 2.3) para identificar las carencias entre los recursos que necesita actualmente y los que necesitará en el futuro. Investigue el estado actual de sus edificios y equipos para determinar cuales realmente tienen utilidad. Pregúntese si hay demandas para espacio, equipos y maquinaria que coinciden o si va a tener que reemplazar algunos.

Luego, regrese a la **Hoja de Ejercicio 4.14: Los recursos necesarios y su adquisición** para empezar a pensar en las opciones de adquisición de recursos. Sea creativo mientras piense en cómo podrá conseguir la maquinaria y los equipos que necesita.

Figura 21.
Opciones para la adquisición de maquinaria³⁰

Ser propietario único. Comprar su propia maquinaria agrícola es el método más común para adquirir control a largo plazo de la maquinaria agrícola. Las ventajas de ser dueño de su propia maquinaria incluyen el hecho de tener control sobre el uso y la programación del uso de ella. Las desventajas de poseer su propia maquinaria incluyen el hecho de tener toda la responsabilidad para la operación, la reparación, el mantenimiento, la liquidación y obsolescencia, y las inversiones de capital de la misma.

Comprar en conjunto con otro agricultor. Ser propietario en conjunto con otro agricultor ya está volviéndose más común. Es una manera de distribuir las responsabilidades para los costos de inversión, la reparación y la mano de obra entre dos negocios o más. Sin embargo, la cooperación es esencial. Ha de coordinar el uso del equipo y los pagos de capital en forma oportuna. Surgen problemas cuando las personas que son dueños en conjunto no comparten una ética similar en los campos de trabajo y finanzas. Se recomienda que tengan contratos escritos entre las partes interesadas.

Intercambio de maquinaria por mano de obra o el uso de otra maquinaria. Los intercambios de maquinaria o mano de obra entre los vecinos es una de las formas más antiguas de adquirir maquinaria y equipo agrícola a corto plazo. Cuando dos agricultores o más trabajan juntos para compartir mano de obra y equipos puede reducir sus inversiones individuales en la maquinaria y a la vez todos tienen acceso a un sistema completo. Este tipo de intercambio entre agricultores principiantes quienes tienen poca maquinaria y sus vecinos con más experiencia y maquinaria pero poca mano de obra es todavía un método muy común para la adquisición de maquinaria. Igual a comprar maquinaria en conjunto, es muy importante que lleguen a un acuerdo en cuanto a quién tendrá el uso de la maquinaria primero y quién costeará las reparaciones.

Contratación de operadores especializados. En un acuerdo tradicional de contratación de operadores especializados el dueño del terreno normalmente paga a otra persona que tiene la maquinaria y mano de obra para que realice una o más de las actividades necesarias en el campo. Esta persona provee no solo la maquinaria, y la mano de obra pero también el combustible. Además esta persona hará ciertos trabajos específicos a un costo en el cual los dos acordaron anteriormente. Sin embargo, hoy en día, este tipo de tratos donde una persona ajena realiza algunas o todas las actividades agrícolas en el campo de otro dueño se está volviendo más popular. Bajo este tipo de acuerdo, el dueño del terreno normalmente paga todos los costos de materia prima como las semillas y fertilizantes. Si Ud. está pensando en este tipo de arreglo, necesitará especificar los siguientes puntos en un acuerdo escrito: la ubicación del terreno y cuántos acres son parte del acuerdo, los servicios que Ud. requiere, las responsabilidades de Ud. como el dueño del terreno, el trato en caso de que uno de Uds. no cumpla con su compromiso, una lista de los precios por los servicios, y un plan de pagos.

Alquilar. El alquiler de maquinaria y equipos normalmente se lleva a cabo por un plazo corto y específico. En este caso, el dueño de la granja alquila cierta maquinaria y realiza todo el trabajo necesario. El mismo es responsable para el mantenimiento diario de la maquinaria. Generalmente, hay dos opciones para el alquiler – el alquiler sencillo o el alquiler con opción de

³⁰ *Acquiring and Managing Resources for the Farm Business*, Thomas, 2001.

compra. Si piensa en algún arreglo de alquiler, asegúrese de revisar todos los términos del acuerdo para cada opción.

Arrendar. Al contrario del alquilar, el arrendar permite que un agricultor tenga acceso a la maquinaria sobre un plazo largo, como 5-7 años. La ventaja de un arreglo de arriendo, de la perspectiva del flujo de efectivo, es que típicamente los pagos son menos que los pagos de intereses por un préstamo para comprar su propia maquinaria. Sin embargo, hay desventajas en arrendar. Muchas veces el programa de pagos de arriendo se extiende por un tiempo más largo que un programa de pagos por un préstamo y por lo tanto el monto total que se paga en arriendo usualmente excede los costos para comprar la maquinaria. Además, el hecho de arrendar la maquinaria a veces lo hace más difícil conseguir que el dueño de la maquinaria reconozca la garantía en caso de una falla.

Figura 22.

¿Comprar maquinaria y equipos nuevos o usados?³¹

Maquinaria y equipos usados. La compra de maquinaria usada requiere costos de inversión inmediatos relativamente bajos. Sin embargo, la maquinaria usada generalmente es menos duradera que los equipos nuevos así que los costos de mano de obra, reparaciones, lubricación y combustible para la maquinaria usada normalmente son más altos. Al final, esto significa que la compra de maquinaria usada resulta en que los costos variables del negocio sean más altos.

Maquinaria y equipos nuevos. Típicamente la compra de maquinaria nueva es más eficiente y conveniente y podrá incluir talleres de capacitación o ayuda técnica. Pero por otro lado, para comprar maquinaria nueva normalmente los costos de inversión inmediatos son más altos y además hay gastos para comprar seguros, pagar los intereses y la depreciación.

Tamaño y Capacidad: ¿Cuánto podemos producir?

Sus metas para hacer crecer o disminuir su negocio, tanto como los límites superiores e inferiores en el tamaño, afectarán al tipo de estructura organizacional que Ud. escoja (se habla de las estructuras organizacionales en la sección de **Estrategias para actividades financieras**) y también su programa de actividades. Cuando se habla del tamaño de la granja se refiere a la cantidad de terreno bajo producción (número de acres), cuántos animales Ud. cría, y el valor de los ingresos brutos del negocio. Por ejemplo, una persona que piensa en convertir su granja de una con prácticas tradicionales para la crianza de ganadería a una que usa la técnica de manejo intensivo de pastoreo, puede tener limitaciones en el tamaño de la granja durante el periodo de transición mientras se desarrollan los pastos y se aprenden las técnicas de manejo.

¿Cuál será el tamaño inicial de su negocio y cómo planificará su crecimiento? Empiece sus investigaciones por hacer cálculos para determinar una evaluación realista de producción para cada futuro proyecto suyo y también el programa de producción. Para desarrollar las proyecciones de rendimiento o productividad, use información acerca de la capacidad de producción futura de su terreno, la capacidad de su equipo para procesar el producto, el número de huéspedes que podría acomodar en su pensión (*Bed and*

³¹ *Ibid.*

Breakfast), o la capacidad de su familia y personal para cosechar el cultivo. Use la **Hoja de ejercicio 4.15: Consideraciones institucionales** para ayudarlo a pensar en los contratos legales, reglas o políticas que afectarán el uso y manejo de sus recursos físicos bajo el uso de sus nuevas estrategias de operación.

Use la **Hoja de ejercicio 4.16: Calculando rendimiento y capacidad** para llegar a una evaluación aproximada de la producción/rendimiento y para empezar a diseñar una estrategia relacionada con el negocio. Si sea apropiado, describa su estrategia para hacer crecer o disminuir el tamaño total de la granja y cada proyecto futuro.

Desarrolle un plan de operaciones estratégico

Ud. está listo para desarrollar un plan de operaciones para toda la granja. Use la **Hoja de ejercicio 4.17: Resumen de la estrategia de operaciones** para describir en breve el sistema administrativo que Ud. piensa implementar para cada proyecto. Dé los detalles de las rotaciones de cultivos, el diseño y la rotación de los pastos, el horario de ordeña, etc. Piense en cómo estas cosas pueden cambiar durante el periodo de inicio o transición. Entonces anote sus nuevas necesidades de recursos y las estrategias para conseguirlos. Luego, anote todos los gastos de operación que se relacionan con cada negocio o con toda la granja (si es apropiada). Finalmente, esté listo para juntar todas sus estrategias para cada proyecto en una sola estrategia de producción y operación para toda la granja.

Mientras que Ud. redacte un resumen de operaciones para toda la granja, incluya la información de investigaciones que apoya su estrategia y anote todos los fuertes y las debilidades, las oportunidades y los riesgos relacionados con cada estrategia alternativa. Ud. usará esta información en la próxima sección para evaluar la factibilidad de cada estrategia alternativa y para tomar una decisión final acerca de cual estrategia usará en su negocio. También es buena idea pedir a cada miembro del equipo de planificación que haga su propio resumen de una estrategia operativa para toda la granja y que hagan su propio análisis de los fuertes, las debilidades, las oportunidades y los riesgos que se relacionan con aquella estrategia. Luego Uds. pueden comparar los análisis y riesgos internas y externas, y pueden llegar a un acuerdo en cuanto al plan de operaciones que usarán.

Estrategia de Recursos Humanos

La mano de obra y la administración son importantes factores en el éxito de cualquier negocio -- especialmente las empresas agrícolas en una granja familiar. El hecho de trabajar juntos, administrarse entre si y tomar decisiones importantes juntos, puede ser un gran desafío cuando no solamente trabajan juntos pero también viven juntos. Estos desafíos son más grandes cuando hay mayores cambios en la estrategia de negocios – por ejemplo, cuando los papeles del administrador, miembro de la familia, y empleado pueden cambiar de acuerdo de si se habla del manejo de la producción o el manejo del mercadeo del producto.

En esta sección, Ud. y su equipo de planificación empezarán a desarrollar una estrategia de recursos humanos para dirigirse a los cambios en sus necesidades administrativas y de

mano de obra. Esta estrategia debe dar importancia a las metas familiares mientras satisfaga las nuevas necesidades del negocio.

Ud. empezará su planificación de esta estrategia por contestar las siguientes preguntas en cuanto a:

- Necesidades de mano de obra: ¿Cuáles son nuestras futuras necesidades en esta área?
- Habilidades: ¿Cuáles habilidades se requieren dentro de la fuerza laboral?
- Carencias en la fuerza laboral: ¿Cómo solucionaremos el problema de carencias en la fuerza laboral?
- Compensación: ¿Cómo pagaremos a los miembros de la familia y otros miembros de nuestra fuerza laboral?
- Administración y comunicación: ¿Quién administrará la empresa y cómo la administrará?

Va a empezar sus investigaciones para determinar las necesidades de mano de obra para cada proyecto (producto). Luego, comparará su proyección de las necesidades de mano de obra con sus actuales recursos laborales para identificar cualquier carencia que pueda existir, tal como hizo en la sección que se trata de los recursos físicos. Ud. y su equipo de planificación necesitarán considerar cómo se debe resolver estas carencias y cuales estrategias usarán para hacerlo. Finalmente, Ud. desarrollará una estrategia para administrar la mano de obra y el negocio. Esto puede ser uno de los componentes más críticos de su estrategia de negocios. Sin un plan de administración y un administrador eficaz, aun los mejores planes de negocios pueden fracasar. Tome su tiempo en desarrollar una estrategia de administración de los recursos humanos – será uno de las claves al éxito.

Necesidades laborales: ¿Cuáles son nuestras futuras necesidades de personal?

Empiece a desarrollar su estrategia para los recursos humanos pensando seriamente en los tipos de trabajo y la carga de cada trabajo que serán necesarios para alcanzar su visión futura y para llevar a cabo el trabajo relacionado con el mercadeo, las operaciones y las finanzas dentro del negocio.

Tareas. ¿Cuáles serán las nuevas tareas que se requerirán en las áreas de mercadeo, las operaciones y las finanzas para producir y comercializar un producto nuevo o para implementar y administrar un sistema nuevo de producción? Sea realista acerca de sus necesidades laborales y piense en los elementos no-obvios en poseer un negocio y administrarlo, tal como el tiempo necesario para comunicarse con el personal, reparar maquinaria, y cumplir con necesidades administrativas. Por ejemplo, si está considerando la idea de producción orgánica, asegúrese de dejar suficiente tiempo para trabajar en un sistema de registro. El papeleo necesario para localizar los insumos, la

cosecha y el almacenamiento en un sistema orgánico puede ser pesado y consumir mucho tiempo.

Carga de trabajo. Una vez que Ud. y su equipo de planificación tenga una lista de las nuevas tareas, trate de calcular cuanto tiempo cada tarea requiere y tome nota de las cosas que pueden impedir las tareas por razones de temporada. Esto le ayudará a visualizar los altos y bajos en las exigencias del trabajo, las cuales determinarán la manera en que Ud. satisfará sus necesidades de mano de obra o reducirá las cargas de trabajo. Asegúrese de incluir todo el trabajo de producir y comercializar los productos, mantener los equipos y las instalaciones, y en la administración del negocio cuando calcule sus necesidades laborales. Si Ud. no está seguro de cuanto tiempo se tarda en cada tarea, hable con otros agricultores. También Ud. puede empezar esta investigación por anotar sus horas actuales (si ya tiene un negocio) para entender cuanto tiempo se necesita para cumplir con tareas aun muy rutinarias. Podrá estar sorprendido por los resultados. Luego use este registro de horas como base para desarrollar proyecciones realistas para sus futuras necesidades de mano de obra y personal.

Habilidades: ¿Cuáles habilidades se necesitarán para satisfacer sus necesidades laborales?

Antes de empezar a desarrollar una estrategia para satisfacer sus necesidades laborales, Ud. debe tener una buena comprensión de los tipos de habilidades que cada tarea o puesto requiere. Esta información, combinada con los cálculos de carga de trabajo, debe ayudarle a decidir como satisfacer sus necesidades para los recursos humanos.

Empiece su investigación por aprender más acerca de cualquier nuevo trabajo que Ud. y otros tendrán que realizar. La economista Chris Zoller de la Universidad del Estado de Ohio recomienda que desarrolle “descripciones de trabajos bien pensados” que son compatibles con la misión y las metas de la empresa para cada nuevo puesto que será creado.³² Las descripciones de trabajo – aun para los puestos los cuales serán tomados por miembros de la familia – pueden ayudar a hacer que su estrategia de recursos humanos sea positiva al identificar claramente las habilidades deseadas, expectativas, responsabilidades y compensación.

Use la **Hoja de Ejercicio 4.19: Satisfaciendo las necesidades laborales** para empezar a describir las habilidades que se requieren para cada nueva tarea o puesto.

Carencias: ¿Qué haremos para resolver el problema de carencia de personal?

Ahora, piense en qué hará para resolver los problemas actuales y futuros de carencia de personal. En otras palabras, empiece a desarrollar su estrategia de recursos humanos. Ud. podría:

- Definir nuevamente las tareas de la fuerza laboral actual.
- Añadir más personal a la fuerza laboral

³² *Filling a Position in the Farm Business*, Zoller, 1997.

- Conseguir mano de obra adicional por hacer un intercambio de personal con otra empresa, emplear a contratistas o con un arreglo de negocios nuevo.
- Sustituir capital por mano de obra.

¿Cambiará las responsabilidades de la fuerza laboral actual, o reasignará las tareas entre el misma personal? ¿Empleará a miembros de la familia o miembros de la comunidad para nuevos trabajos? ¿Organizará su negocio nuevamente para reducir la carga de trabajo? Cualquier de estas estrategias puede ser apropiada para su negocio. pero depende de los valores y metas que su equipo de planificación haya identificado, las finanzas de su empresa, y las habilidades de la fuerza laboral actual.

La estrategia laboral que Ud. escoja dependerá de si existe una carencia de personal entre su fuerza labora actual y sus necesidades de personal proyectadas en el futuro. Por ejemplo, si la mayoría de sus necesidades laborales proyectadas se puede satisfacer con su fuerza labora actual, quizás tome la decisión de emplear a trabajadores a tiempo parcial o un operador especializado para ayudar a satisfacer las necesidades de personal en momentos en que la producción está lenta por razones de temporada. Por otro lado, si Ud. piensa que habrá una mayor carencia entre la necesidades actuales de personal en las futuras necesidades, Ud. querrá considerar la idea de emplear a personal permanente adicional o a personal temporal, sustituyendo capital por mano de obra, u organizando nuevamente el negocio cómo una sociedad para que la mano de obra (y los equipos) se puedan compartir.

Si ha tomado la decisión de reasignar las tareas o trabajos actuales, revise la evaluación de habilidades que desarrolló en la Tarea de Planificación Dos (Hoja de ejercicio 2.7). A la vez, revise las metas personales de carga de trabajo de cada miembro del equipo (Hoja de ejercicio 3.3) para determinar quién puede satisfacer las necesidades laborales futuras. ¡Sea realista! Por otro lado, si Ud. piensa en añadir mano de obra, considere la gama de opciones de adquisición tal como mano de obra contratada, operadores especializados, empleados, mano de obra familiar, y voluntarios. Las ventajas y desventajas de algunas de estas alternativas son descritas en la Figura 23. Algunas de estas estrategias alternativas podrán tener implicaciones significantes en cuanto a los impuestos, la equidad y el flujo de efectivo.³³ Más tarde Ud. tendrá la oportunidad de evaluar los planes para la fuerza laboral desde una perspectiva financiera, antes de finalizar el componente de personal dentro de su estrategia de negocio para toda la granja.

Por último, su estrategia laboral – su decisión de emplear a trabajadores, comprar equipos o reorganizar el negocio – dependerá de sus metas financieras y valores personales. Mientras que desarrolle una estrategia de personal, revise sus valores y metas para los recursos humanos. Piense en sus ganas de trabajar en el campo, comunicarse con los clientes, trabajar con la ganadería/los animales, o mantener los registros financieros entre otras cosas.

³³ *Labor Laws and Regulations*, Miller, 1997.

Use **Hoja de ejercicio 4.19: Satisfaciendo las necesidades laborales** para describir su estrategia para resolver el problema de carencias de personal o la adquisición y capacitación de personal.

Figura 23
Satisfaciendo las necesidades laborales³⁴

Proveedores de servicios contratados. Trabajadores contratados pueden ser empleados autónomos o empleados de un proveedor de servicios contratados. La cosecha de un cultivo es uno de los servicios que se contrata con más frecuencia. Si Ud. piensa contratar algunos servicios, asegúrese de consultar con su contador fiscal acerca de la retención de impuestos y las obligaciones del empleador.

Operadores Especializados. Los operadores especializados usualmente son la fuente más barata para mano de obra temporal. Los operadores especializados frecuentemente son bien capacitados y tienen su propia maquinaria. Ellos no requieren la retención de impuestos ni un paquete de beneficios. La ventaja principal de usar operadores especializados es que al usar a ellos su mano de obra familiar y los empleados están libres para trabajar en otras tareas especializadas.

Empleados. El hecho de emplear trabajadores de tiempo completo y parcial requiere tiempo (para buscar, emplear, capacitar y manejarlos) y presenta nuevos desafíos con los cuales hay que tratar. Estos incluyen compensación, un paquete de beneficios, la disciplina y a veces la necesidad de despedir a un empleado. Ellos hacen que un negocio sea más rentable solamente si verdaderamente se necesitan y tienen las habilidades realmente necesarias.

Mano de obra familiar. Los administradores de una granja y otros miembros de la familia quienes no reciben salario son dos tercios de la fuerza laboral de producción en la agricultura. Ellos ofrecen la ventaja de conocer el negocio muy bien, pero también pueden producir conflictos familiares en el negocio.

Obreros que se emplean temporalmente. Los obreros temporales se usan en las temporadas durante las cuales existen carencias de fuerza laboral, cuando los administradores y miembros de la familia no pueden proveer toda la mano de obra necesaria. Los peones usualmente son pagados menos que los demás trabajadores o empleados. Hay muchas leyes y reglas que rigen la mano de obra temporal o migratoria.

Compensación: ¿Cómo pagaremos a parientes y otros miembros de nuestra fuerza laboral?

Los sueldos y otros beneficios que Ud. ofrece a sus parientes, empleados, obreros, u otro personal contratado variarán de acuerdo tanto con los sueldos y normas industriales como con el tipo de trabajo que se realice, y por supuesto, sus valores. Ud. y su equipo de planificación tendrán que pensar en todos aquellos factores cuando desarrollen un paquete de compensación como parte de su estrategia de recursos humanos.

Sería bueno que empiece a desarrollar su estrategia de beneficios por investigar las normas industriales. Descubra los sueldos y otros beneficios que sean típicos en este tipo

³⁴ *Economic and Business Principles in Farm Planning and Production*, James and Eberle, 2000.

de negocio (consiga información del Departamento de Agricultura de su Estado y hable con otros agricultores) y haga ajustes en ellos de acuerdo a sus valores y metas.

Aparte de un sueldo semanal o anual en efectivo, otro tipo de compensaciones incluyen la provisión de vivienda (casa y comida), la entrega de productos (leche, carne, plantas del vivero, queso), un carro, seguros (de salud y contra accidentes), acciones en el negocio, e inversiones en un plan de retiro tal como el Plan Simplificado de Pensiones para los Empleados (SPE) o un plan 401K.³⁵ Tal vez querrá revisar algunas estrategias alternativas para la organización de un negocio (con las cuales Ud. tratará mientras desarrolle su Estrategia Financiera en la próxima sección) para explorar los requisitos institucionales en cuanto a los impuestos antes de tomar una decisión final acerca de los detalles de la compensación para su personal.

Use la **Hoja de ejercicio 4.20: Compensación** para investigar y hacer un plan de compensación para cada puesto o empleado nuevo. Luego use esta información para desarrollar el presupuesto de gastos mensuales y por hora para el insumo de mano de obra por cada puesto en la **Hoja de ejercicio 4.21: Presupuesto de gastos para los recursos humanos**. Estos gastos se usarán cuando evalúe la rentabilidad y el flujo de efectivo de sus estrategias alternativas.

Administración y comunicación:

¿Quién administrará el negocio y cómo lo hará?

La buena administración y comunicación son calidades primordiales y a veces intangibles de un negocio exitoso. No importa si una estrategia de negocio haya sido investigada y evaluada muy bien, no logrará sus metas a menos que haya un administrador eficaz detrás de esta estrategia – uno que sepa cómo comunicarse con otros. Por lo tanto, use algún tiempo para diseñar un plan de administración y comunicación para el negocio.

Administración. Como la mayoría de los dueños de pequeños negocios, los administradores de un negocio agrícola son responsables de una gama de tareas las cuales incluyen la planificación, organización, la toma de decisiones y control de los recursos.³⁶ Son responsables del desarrollo y éxito del negocio a largo plazo – de implementar el plan de negocios, controlar el rendimiento, y facilitar los cambios.

Basado en su evaluación de habilidades en la Planificación de Tareas Dos (Hoja de ejercicio 2.9), piense en su propia habilidad y deseo para administrar el negocio agrícola – para planificar, organizar, tomar decisiones y comunicarse con su personal. El hecho de ser responsable Ud. mismo de la administración es solamente una de varias opciones estratégicas. Podría pensar en otras estrategias alternativas tales como:

- El empleo de un administrador ajeno
- Hacerse socio con otra persona con quien puede compartir las responsabilidades de administración

³⁵ *Acquiring and Managing Resources for the Farm Business*, Thomas, 2001.

³⁶ *Economic and Business Planning Principles in Farm Planning and Production*, James and Eberle, 2000.

- Entregar las responsabilidades de administración a otra persona dentro del negocio.

Comunicación. Si planifica administrar el negocio como parte de un equipo, con un socio, o solo, un factor importante será la comunicación eficaz. Como indica la especialista Bernard Revén de la Universidad Estatal de Ohio, “Aunque una buena comunicación no garantiza el éxito de un negocio agrícola, la ausencia de ella usualmente asegura que habrá problemas. Un problema de comunicación puede volverse una crisis o puede tener un impacto por años.”³⁷ Vea la Figura 24 para consejos con respecto a como Ud. puede llegar a ser un comunicador eficaz – especialmente si piensa en tomar un papel en la administración del negocio. Un video que se llama *Haciéndolo funcionar*³⁸ puede ser un recurso excelente para la comunicación. Es de una sola hora y se trata de la comunicación interfamiliar y la resolución de conflictos para la planificación de un negocio.

Use la **Hoja de ejercicio 4.22: Estrategia de Administración** para identificar su estrategia de administración para el negocio. Piense bien en cuanto a su buena voluntad y ganas para realizar las responsabilidades de un comunicador eficaz. Su estrategia de administración debe incluir un plan alternativo de corto y largo plazo en caso de una emergencia debido a una enfermedad o un cambio en las metas por parte de los miembros del equipo de administración. Un plan de administración por escrito es especialmente útil, y puede llegar a ser una parte final de su plan de negocio si Ud. toma la decisión de usar un equipo administrativo. Los equipos administrativos y las juntas directivas frecuentemente usan planes administrativos por escrito para especificar claramente las responsabilidades, fechas para las reuniones administrativas, y una descripción del proceso para presentar quejas.

El desarrollo de un plan de recursos humanos estratégico

En breve, resuma su estrategia de recursos humanos para cada proyecto o para la granja entera (si lo considera apropiado) usando los espacios en blancos en la **Hoja de ejercicio 4.23: Resumen de la estrategia de recursos humanos**. Cuidadosamente revise sus investigaciones, y describa sus necesidades con respecto a la fuerza laboral y sus planes para satisfacerlas. Anote las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que se relacionan con cada estrategia. Esta también es buena hora para hacer una lista de los gastos presupuestados para el área de recursos humanos para cada proyecto. Ud. usará esta información cuando evalúe la factibilidad de cada estrategia alternativa.

Figura 24. Barreras en la comunicación eficaz³⁹

- * **Comunicaciones confusas** – sea claro cuando esté comunicando ideas o detalles.
- * **Estereotipos** – no presuma que sepa como se siente la otra persona.
- * **Uso de medios de comunicación equivocadas** – use los medios de comunicación apropiadas (comunicaciones escritas para transacciones, contratos de trabajo, etc. versus tratos verbales).

³⁷ *Overcoming Barriers to Communication*, Erven, 2001 (reviewed).

³⁸ *Making It Work*, Passing on the Farm Center, 1999.

³⁹ *Overcoming Barriers to Communication*, Erven, 2001 (reviewed).

- * **Lenguaje** – asegúrese de que hable el mismo “idioma,” o sea, use términos que toda la gente involucrada puede comprender.
- * **Falta de tiempo para examinar y compartir las reacciones** – es necesario que se dé un tiempo para compartir las reacciones, ideas y sugerencias con regularidad.
- * **Falta de escuchar bien a los demás** – siempre tiene que prepararse para escuchar a los demás; no piense en otras cosas. Busque el sentido de lo que otros dicen.
- * **Interrupciones** – trate de anticipar y limitar las interrupciones u otras distracciones.
- * **Distracciones físicas** – asegúrese que no haya distracciones físicas (mucho ruido, temperaturas extremas) cuando esté comunicándose con otros.

Estrategia Financiera

Los negocios que tienen éxito financiero normalmente son desarrollados alrededor de estrategias que incorporan la administración de riesgos, la organización en una manera de eficiencia impositiva, y el uso cuidadoso del financiamiento.

En esta sección Ud. diseñará una estrategia financiera por estudiar:

- **Riesgo:** ¿Cómo se ve nuestro futuro ambiente de negocios y qué haremos para administrar los riesgos?
- **Organización:** ¿Cómo nos organizaremos y estructuraremos nuestro negocio legalmente?
- **Financiamiento:** ¿Cómo financiaremos nuestras necesidades de capital?

Cuando evalúa su plan estratégico, tendrá la oportunidad de evaluar las estrategias de cada proyecto y de la granja entera desde una perspectiva financiera por estudiar la rentabilidad, liquidez, y solvencia proyectada. Sin embargo, por ahora concentre en el desarrollo de estrategias para la administración de riesgos, organización y financiamiento.

Mientras que lo hace, revise sus valores y metas financieros. ¿Qué le importa más? ¿El hecho de bajar la deuda? ¿El de ahorrar dinero para usos futuros o para momentos difíciles? ¿El hecho de disminuir el riesgo financiero total? ¿La idea de que su negocio agrícola le genere la mayor parte de sus ingresos? Use sus valores y metas, con la evaluación de los fuertes, debilidades, oportunidades y riesgos para guiar el desarrollo de uno o más de las estrategias para la granja entera.

Administración de riesgos: ¿Cómo administraremos los riesgos?

En la economía de hoy en día, la administración de riesgos ha llegado a ser un tema importante, especialmente para los productores quienes tradicionalmente han dependido de la intervención por parte del gobierno para mitigar las incertidumbres relacionadas con los precios y la producción. No importa que Ud. produzca maíz, soya, leche, verduras/vegetales orgánicas o árboles frutales especializados, la administración de riesgos será un componente importante de su plan de negocios. Sin ella, el riesgo no-controlado y la incertidumbre reducirán la veracidad de las proyecciones financieras y hará difícil el análisis de inversiones. Los riesgos y la incertidumbre no administrados llevan con ellos un alto grado de estrés para los administradores agrícolas y sus familias. En esta sección, Ud. y su equipo de planificación investigarán primero los riesgos

potenciales del negocio los cuales surgen de nuevas estrategias de mercadeo, operaciones, y recursos humanos. Luego estará listo para desarrollar una estrategia de administración de riesgos para la granja entera (o una combinación de estrategias) para minimizar la incertidumbre y protegerse en el futuro del mismo.

Tal como se describe en la Tarea de Planificación Dos, los negocios agrícolas, especialmente negocios agrícolas familiares, frecuentemente son expuestos a muchas clases de riesgo: riesgo personal, riesgo de producción, riesgo del mercado, riesgo institucional y riesgo financiero.⁴⁰ ¿A cuál tipo de riesgo será expuesto su negocio en el futuro cuando piense lanzar nuevos productos, sistemas de administración agrícola, y estrategias de mano de obra? ¿Cómo administrará los nuevos riesgos? Unas estrategias de administración de riesgos son: la minimización de riesgos de producción y mercadeo, y el desarrollo de la capacidad interna para sostener los riesgos financieros.

Alternativas para la administración de riesgos relacionados con la producción y mercadeo incluyen la diversificación de proyectos, técnicas culturales de producción (riego, variedades de cultivos que tienen una temporada corta de cultivación), compras de cobertura de futuros y opciones, y almacenamiento.

El traslado de riesgos fuera del negocio se hace por comprar seguros (de cultivos, propiedad, salud, casa y de responsabilidad civil), por firmar contratos de producción o ventas, y por participar en programas gubernamentales.

El desarrollo de la capacidad interna para sostener los riesgos financieros se puede lograr por hacer ajustes en el consumo en casa, diversificar los fuentes de ingresos y las inversiones (agrícola y no-agrícola) dentro y fuera del negocio, aumentar la liquidez (por mantener una buena cantidad de dinero en efectivo y establecer reservas de crédito), arrendar bienes a corto y largo plazo, y por no vender ni comprar todos los bienes de una vez.

Ud. ya podrá tener un conocimiento de muchas de las alternativas para la administración de riesgos. Cada alternativa tiene ventajas, desventajas y la necesidad de ciertos recursos. Algunas de estas alternativas para la administración de riesgos son descritos en la Figura 25. Las alternativas y estrategia global para la administración de riesgos en su negocio dependen, en gran parte, de la voluntad que tiene para hacer ajustes en las técnicas de producción, usar su tiempo para investigaciones por teléfono o computador, y para tomar más de las responsabilidades administrativas.

Use la **Hoja de ejercicio 4.24: Administración de riesgos** para desarrollar una estrategia de administración de riesgos para su negocio e identificar futuras fuentes de riesgo. Empiece por regresar a la Hoja 2.17 (Administración de riesgos) donde Ud. identificó las fuentes actuales de riesgo. Pregúntese cómo estas fuentes de riesgo cambiarán en el futuro cuando Ud. empieza a usar nuevas estrategias de mercadeo, operaciones y recursos humanos. Luego identifique un plan para enfrentarse con este riesgo futuro y

⁴⁰ *Managing Risk in Farming: Concepts, Research and Analysis*, Harwood, et al., 1999.

administrarlo. Su prestador y planificador financiero son recursos excelentes para analizar la posibilidad de riesgo en su negocio.

Figura 25.
Alternativas para la administración de riesgos⁴¹

Reservas de efectivo y crédito. Guardando sus propias reservas de efectivo o desarrollando reservas de crédito con su prestador son estrategias comunes para la administración de riesgos con la idea de mejorar su liquidez. Reservas de crédito toman la forma de deuda extendida de un periodo a otro, refinanciamiento y crédito de emergencia. El uso de reservas de crédito típicamente requiere que Ud. tenga una buena relación establecida con un prestador (banco) y una estrategia para administrar los riesgos de producción y del mercado.

Seguros. Muchas veces los productores de cultivos compran seguros para disminuir los riesgos relacionados con la baja producción. La Corporación Federal de Seguros de Cultivos (FCIC por sus siglas en inglés) y otros vendedores particulares de seguros de cultivos ofrecen programas de seguros para ayudar al productor en controlar los riesgos de producción a un costo razonable. Los seguros proveen una “red” de seguridad financiera en caso de sufrir grandes pérdidas en la producción o bajos precios por los cultivos. Provee dos beneficios importantes: un flujo de efectivo estable y más flexibilidad en los planes de mercadeo.⁴² Otros tipos de seguros incluyen seguros de propiedad, salud, responsabilidad, y exportación.

Diversificación de proyectos. Las granjas que producen un solo producto son vulnerables a los cambios en las tendencias del mercado. La diversificación de proyectos da algo de protección financiera en los mercados cambiantes y contra las catástrofes de producción en el caso de que fracase un producto. Además la diversificación de proyectos permite que el dueño del negocio distribuya las ganancias y pérdidas sobre diferentes productos y combine dos productos (tal como el queso y las hierbas) para una ganancia de valor agregado.⁴³ Una de las desventajas de la diversificación de proyectos podrá ser una disminución de eficiencia en la producción y administración que se encuentra en las operaciones especializadas.

Programas gubernamentales. Históricamente, los programas gubernamentales han ayudado a los agricultores a mitigar los precios relacionados con los riesgos de corto plazo en el mercado. Bajo el Acta 2002, Inversión Rural y Seguridad Agrícola, los pagos directos, el mantenimiento de precios mínimos (apoyo de precios de mercado contra-cíclicos) en el mercado y prestamos de mercadeo eran establecidos para ciertos cultivos y terrenos calificados. Además, en la misma acta de 2002 se estipuló que algunos de los costos relacionados con la conversión a cultivos orgánicos y cumplimiento con las reglas orgánicas serían aplazados. Para conseguir una descripción de las actas agrícolas actuales, póngase en contacto con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA con los signos en inglés) o visite su sitio web: www.usda.gov/farmland/.

Diversificación de ingresos. El hecho de suplementar los ingresos agrícolas con dinero en efectivo que procede de otras fuentes, tal como empleos fuera de la granja, puede ayudar a estabilizar los cambios negativos de los ingresos de dinero en efectivo de la granja y, en algunos casos, puede proveer un ingreso estable a su hogar. De acuerdo a una encuesta nacional que se

⁴¹ *Managing Risk in Farming: Concepts, Research and Analysis*, Harwood, et al., 1999.

⁴² *Managing Production and Marketing Systems*, Thomas, 2000.

⁴³ *Sustainable Agriculture*, Mason, 1997.

realizó en 1996 por USDA, 82 por ciento de todos los hogares agrícolas generaron ingresos con empleos fuera de la granja, los cuales superaron sus ingresos generados en la granja.⁴⁴

Diversificación de inversiones. Una estrategia relativamente nueva para administrar el riesgo es la de diversificar sus inversiones entre bienes agrícolas y bienes no-agrícolas. Estudios han indicado que el valor de los bienes agrícolas cambia al inverso de los bienes no-agrícolas. O sea, cuando los valores de los bienes agrícolas bajan, los valores de acciones, letras del Tesoro, certificados de depósito, y bonos típicamente suben.⁴⁵

Arrendamiento. El arrendamiento de terreno, maquinaria, equipos o animales es una manera de minimizar el riesgo financiero y crear flexibilidad. Arrendar le permite a Ud., el productor, que tenga acceso a equipos y terreno sin tener que involucrarse en un compromiso de pagos a largo plazo. Esto libera el dinero en efectivo y sus fondos de inversión para que los ocupen en otros lados. La desventaja principal del arrendamiento es que Ud. no tiene la oportunidad de acumular capital propio ni colateral para conseguir préstamos.

Producción y contratos de mercadeo. *Contratos de producción* típicamente dan mucho control al contratista sobre el proceso de producción. Bajo el contrato, el contratista especifica las variedades, las razas y la programación de la producción para asegurarse de la buena calidad del producto final. Normalmente, los insumos son provistos por el contratista. A cambio de la disminución del control administrativo, el productor normalmente recibe incentivos financieros. Los contratos de producción ya son muy comunes en el sector de producción de ganado/animales y se encuentran con más y más frecuencia en el sector de productos especializados. Muy a menudo, los agentes, empresas de semilla, procesadores de grano y otros intermediarios contratan la producción de productos especializados tal como el maíz comestible, la soya para tofú y el grano orgánico para alimento de animales. *Los contratos de mercadeo* son acuerdos verbales o por escrito entre el comprador (contratista) y el productor (contratante). Típicamente, la responsabilidad de escoger las razas o variedades queda con el productor. Normalmente se fija un precio antes de especificar los términos de cosecha y entrega. Las primas y los descuentos se pueden establecer si el grano no es de la calidad especificada bajo ambos tipos de contrato – de producción y de mercadeo. Un contrato de precio fijo, donde el comprador acuerda en pagar un precio fijo por unidad, es el tipo de contrato de mercadeo más común.

Almacenaje. El almacenaje de los productos en la misma granja, dentro de silos de grano, contenedores y congeladoras, permite que los productores de grano amplíen su mercado sobre un periodo de 12 meses parecida a los productores de animales, y de hecho extender la temporada de mercadeo (en el caso de vegetales/verduras, granos y carne). Una desventaja del almacenaje como una herramienta para la administración de riesgos es el costo, aunque el uso de envases para pequeñas cantidades de grano de “identidad preservada” es una opción con relativamente bajos costos.

Estructuras Organizacionales: ¿Cómo organizaremos y estructuraremos nuestro negocio legalmente?

La organización legal que elija para su negocio tendrá un impacto en las áreas del riesgo, finanzas, impuestos y la planificación del patrimonio. Típicamente la organización legal

⁴⁴ *Managing Risk in Farming: Concepts, Research and Analysis*, Harwood, et al., 1999.

⁴⁵ *Financial Management in Agriculture*, Risk Management, 7th Ed., Barry et al., 2002.

es una de las primeras decisiones que se toma cuando se quiere estructurar un nuevo negocio.⁴⁶

Si Ud. actualmente es dueño de un negocio podrá considerar la idea de reevaluar su estrategia de organización ahora para determinar si una de las alternativas proveerá beneficios legales o financieros. Sin embargo, si Ud. es dueño de un negocio nuevo o potencial, quien está en la parte inicial del ciclo de vida del negocio, tiene una gama de estrategias alternativas de organización para considerar.

Tradicionalmente, la mayoría de los negocios agrícolas se han organizado legalmente como negocios propios o sociedades. Todavía son estructuras comunes, pero hoy en día hay un número creciente de granjas la cuales están incorporándose como Corporaciones de Responsabilidad Limitada (Limited Liability Corporations) o Cooperativas. Las ventajas y desventajas de un negocio propio, las sociedades, las Corporaciones de Responsabilidad Limitada y otros tipos de estructuras para organizar un negocio son descritos en la Figura 26.

Use la **Hoja de ejercicio 4.25: Organización de un negocio** para alistar las alternativas organizacionales que Ud. quisiera considerar para su negocio. Luego, use los espacios en blanco provistos para investigar los reglamentos de la autoridad de titularidad, tasas impositivas y el registro del negocio para cada alternativa tanto como las ventajas y desventajas de cada una para su negocio. Mientras realice esta tarea, recuerde que las estructuras legales y de negocio que escoja deben de ser compatibles con sus valores y metas financieras globales.

Figura 26.
Opciones para la organización legal^{47 48}

Negocio propio (empresa individual) En una estructura de negocio propio, una sola persona es dueño y controla todo el negocio. Eso quiere decir que si un hombre y su esposa, o un papá y su hijo planifican operar juntos el negocio, solamente uno de ellos puede poseer el título del negocio. La ventaja principal de una organización de negocio propio es que Ud. es independiente y libre para tomar las decisiones para el negocio sin ninguna obligación a otros socios o accionistas. La desventaja de un negocio propio es que Ud. es personalmente responsable por cualquiera deuda, impuestos, u otros cobros financieros o reguladores.

Sociedad. Las sociedades se pueden formar entre dos o más miembros de una familia u otros terceros. Cada socio es responsable por todas las obligaciones de la sociedad. Una de las ventajas principales de una sociedad puede ser la infusión de capital de negocio y otros activos por uno o más de los socios. Cada socio paga los impuestos individuales basados en los ingresos, ganancias y pérdidas de capital de él o ella. Hay dos tipos de sociedades: sociedades generales y sociedades limitadas. En una sociedad general uno o más de los socios se responsabilizan juntos de las deudas de la sociedad.

⁴⁶ *Planning the Financial/Organizational Structure of Farm and Agribusiness Firms: What Are the Options?*, Boehlje and Lins, 1998 (revised).

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *A Guide to Starting a Business in Minnesota*, Minnesota Small Business Assistance Office, updated annually.

Corporación. Uno o más accionistas son los dueños de una corporación y la corporación es administrada por una junta directiva elegida. Se establece una corporación en conformidad con los reglamentos estatutarios en estado de la incorporación. En Minnesota, legalmente se requieren un acta de constitución y reglamentos internos. La corporación, no sus accionistas, es responsable por las deudas corporativas y otras obligaciones. Una desventaja de la organización corporativa es que sus dueños y sus familiares se consideran empleados del negocio y por lo tanto son sujetos a los impuestos y leyes laborales.

Corporación o Sociedad de Responsabilidad Limitada o CRL/SRL (Limited Liability Corporation - LLC)

Esta estructura organizacional ofrece a los dueños la responsabilidad limitada como una corporación – los que invierten son responsables solamente por su inversión en el negocio – pero se clasifica como una sociedad por razones impositivas. Dos o más socios pueden formar una CRL.

Fideicomiso de tierras. Un fideicomiso de tierra es una entidad legal que permite que los dueños de la tierra transfieran la propiedad a un fiduciario. Mientras el fiduciario es el dueño legal de la propiedad, a los beneficiarios se les entregan la posesión y administración de la tierra. Este tipo de organización legal puede ser beneficiar en la planificación de patrimonio como permite que los beneficiarios eviten la verificación de un testamento a la muerte del dueño.

Cooperativa. Una cooperativa es una entidad comercial que es legalmente incorporada y que es capitalizada por sus miembros patrocinadores o dueños. Se pagan dividendos a los patrocinadores. Una cooperativa paga los impuestos sobre la renta a la tasa corporativa, pero las devoluciones a los patrocinadores son deducibles para efectos contributivos. Muchos agricultores ya usan la estructura de organización de una cooperativa tanto para conseguir y proveer maquinaria, servicios de reproducción de animales de cría y mantenimiento de equipos, como servicio de mercadeo y asesoría.

Financiamiento: ¿Cómo vamos a financiar nuestros requisitos de capital?

La estrategia financiera que Ud. desarrolle depende de la organización de negocio que escoja y sus valores en cuanto al riesgo, control, costos y madurez.

Históricamente, los negocios agrícolas se auto-financiaban internamente a través del capital propio de la familia. Se dependía de dinero prestado (deuda) solamente cuando su capital propio interno no fuera lo adecuado para financiar el crecimiento del negocio.⁴⁹ Sin embargo, hoy en día el financiamiento externo a través de deuda, el arrendar, y capital de equidad de fuentes externos es común.

Si Ud. anticipa la necesidad de financiamiento para pagar los gastos iniciales del negocio, de las operaciones anuales o de capital a largo plazo tiene muchas opciones. Se describen algunas alternativas de financiamiento interno y externo en la Figura 27. Más información está disponible en *Financing the Farm Operation* por Kunkel y Larison. Preste atención especial al financiamiento de bienes raíces. Típicamente las inversiones

⁴⁹ *Planning the Financial/Organizational Structure of Farm and Agribusiness Firms: What Are the Options?*, Boehlje and Lins, 1998, (revised).

en terrenos y edificios son el gasto más grande en un negocio agrícola y son las inversiones que tendrán más impacto en si su negocio tenga éxito o si fracase. Si la estrategia operativa del negocio indica que necesita conseguir terreno y edificios, asegúrese de revisar todas sus opciones de financiamiento con un prestamista, contador, o abogado. Si Ud. decide invertir en terrenos, debe de considerar el precio del mercado, el valor que tengan los terrenos para Ud., la factibilidad financiera y el riesgo a que se pone el flujo de dinero en efectivo. Llene la **Hoja de ejercicio 4.26: Precio razonable para comprar terrenos** para determinar el precio máximo factible que podría pagar por terrenos. Puede ver *Analyzing Land Investments* por Gayle S. Willett para información y sugerencias adicionales.

Si Ud. es un agricultor nuevo, o principiante, el hecho de escoger una estrategia y alternativas de financiamiento puede ser algo un poco pavoroso, especialmente si Ud. no ha tenido la oportunidad de desarrollar un historial de crédito o una base de activos. Se encuentran varias fuentes de financiamiento para los agricultores principiantes en la Figura 28. Mientras revise estas fuentes financieras, no ignore la oportunidad de conseguir activos de negocio poco a poco a través de una asociación con un agricultor en la comunidad que esté por jubilarse. A veces los agricultores que quieren jubilarse están dispuestos a transferir sus activos a otro agricultor a cambio de mano de obra. Averigüe si su estado tiene un programa para ayudar a los agricultores principiantes a ubicar a agricultores que quieren jubilarse.

Además, Ud. debe pensar cuidadosamente en sus valores y como se relacionan a los asuntos de control, los costos, el riesgo y la madurez de su negocio. Se describe cada uno de estos asuntos financieros en la Figura 29.

Hay varios programas gubernamentales tanto a nivel estatal como a nivel federal para ayudarle a financiar o aplazar algunos de los costos iniciales o del desarrollo a largo plazo -- desde ayudas financieras en cuanto a los costos que se relacionan con el desarrollo de un nuevo negocio hasta los costos para mejorar sus recursos naturales. Por ejemplo, el Servicio para la Conservación de los Recursos Naturales tiene un programa donde ellos comparten parte del costo para que un agricultor convierta su producción a una producción orgánica. Su oficina local de Extensión puede ayudarle a determinar si este programa u otros programas estatales o federales, con costos compartidos, son los apropiados para su granja, basados en sus recursos agrícolas actuales y metas administrativas.

Mientras Ud. piense en las alternativas financieras, sea creativo. No importa si es dueño de un nuevo negocio o una persona con años de experiencia manejando un negocio, posiblemente podrá identificar y usar varias alternativas para lograr sus metas, limitar el riesgo y aumentar su flexibilidad financiera.

Use la **Hoja de ejercicio 4.27: Finanzas** para identificar una o más estrategias de financiamiento para su negocio. Posiblemente no puede contestar todas las preguntas financieras hasta que termine con su plan de negocios -- especialmente si el objetivo para la planificación es conseguir financiamiento de una fuente que no forma parte de su

negocio. De todos modos, Ud. debe iniciar la investigación e identificar las alternativas de estrategias más convenientes para su negocio.

Desarrolle un plan financiero estratégico

En este capítulo Ud. ha hecho mucha investigación y ha pensado mucho sobre la administración de riesgo, la organización del negocio, y las estrategias para financiar capital. Use la **Hoja de ejercicio 4.28: Resumen de estrategias financieras** para resumir sus estrategias financieras para cada proyecto y colóquelas a un solo plan financiero estratégico para toda la granja. Si está considerando más que una estrategia financiera para la granja entera, describa ambos planes en la hoja. Quizás no pueda decidir que estrategias usará hasta después de realizar una evaluación de toda la granja.

Figura 27

Alternativas financieras

Arrendamiento de capital. Arrendamiento de capital se puede clasificar como un “contrato de alquiler” de una propiedad cuando los derechos de propiedad no son transferidos y como una “compra” cuando el contrato de arriendo le da a Ud. los derechos de propiedad en un precio de compra reducido al fin del contrato. Contratos para el arrendamiento de capital con la posibilidad de compra pueden proveer un control efectivo y reducir los costos mientras que esté consiguiendo capital propio. La posibilidad de reducir los costos o el riesgo a largo plazo depende en los términos del contrato. Es siempre aconsejable que un abogado revise todos los detalles de cualquier contrato que tendrá un mayor impacto en su futuro financiero. Para más información sobre como se calcula el valor de un contrato de arrendamiento y los beneficios, puede ver *Capital Leases* por Haefner and Doye.

Capital contribuido. La mayoría de los dueños de negocios tienen que invertir algo de su propio capital en el negocio para iniciarlo. Esto puede ser un requisito básico para empezar su negocio. Es posible que sus contribuciones iniciales de capital no sean sus últimas contribuciones de capital para financiar el negocio. Muchos agricultores siguen invirtiendo ingresos en su operación que vienen de fuentes fuera de la misma operación. Esta “subvención” de la granja por usar ingresos que vienen de fuentes fuera de la granja a veces se ve como algo negativo, y puede ser si se ocupa para contrapesar las pérdidas de la granja. Sin embargo, puede ser una buena manera de invertir estos ingresos externos. Si su granja es rentable y sus posibles alternativas para financiar mejoras son entre el uso de capital obtenido a través de préstamos o contribuciones de estos ingresos de fuentes externos, tal vez decidirá que las contribuciones de capital son una buena inversión.

Deuda. El financiamiento mediante deuda (para comprar terreno o para préstamos intermediarios u operaciones) es la fuente tradicional para financiamiento externo en la mayoría de las operaciones agrícolas. Mientras sus ingresos son más altos que el interés que paga por sus préstamos, es rentable expandir su negocio usando dinero que pertenece a otras personas. Los bancos comerciales, compañías de seguros, Servicios de Crédito para el Agricultor, y la Agencia de Servicios Agrícolas ofrecen financiamiento mediante deuda. Su visión a largo plazo y sus metas probablemente dicen algo sobre la máxima cantidad de capital que Ud. piensa conseguir a través de la deuda. El mayor beneficio de usar financiamiento mediante deuda es control. Cuando está estructurado correctamente, la deuda puede ser una manera eficaz para eventualmente conseguir capital propio mientras la deuda se va bajando. Sin embargo, el hecho de que está pagando su deuda, especialmente deuda a plazo intermedio, no siempre significa que está aumentando su capital propio porque puede que se necesiten reemplazar estos activos aun

cuando todavía no ha terminado de pagar la deuda para conseguirlos. La depreciación es un costo verdadero. El uso de mucho capital obtenido a través de préstamos reducirá sus alternativas financieras.

Arrendamientos de operaciones. Un contrato de arriendo de operaciones, tal como los contratos de alquiler de tierra, le dan menos control, y normalmente (pero no siempre) un costo más bajo de el de ser dueño de su propia tierra. Estos contratos pueden ser flexibles y pueden reducir riesgos. No tenga miedo en tratar de negociar algo de flexibilidad en un contrato de arriendo operativo. A veces, el dueño puede tener todo el control y no verá la necesidad de tomar parte del riesgo con el cual se enfrente el operador. En otras situaciones, posiblemente Ud. podrá pasar algo del riesgo a otros a cambio de pagos de arriendo más altos durante temporadas cuando tenga ingresos más altos. Además, no se olvide de cultivar relaciones personales con los terratenientes. Acuérdesse de ellos en los feriados y déles información que muestra que Ud. está trabajando bien. La mayoría de los arrendamientos de operaciones exitosos dependen del hecho que el dueño piense en Ud. como el mejor inquilino de todos y por lo tanto, se dispondrá de darle un mejor precio o mejores términos de alquiler.

Equidad (Capital) externa. Hoy en día, la mayoría de las corporaciones agrícolas todavía son granjas familiares. Tradicionalmente el uso de capital de equidad de fuentes externos ha sido un método poco común para financiar las actividades agrícolas. Sin embargo, actualmente hay varias maneras creativas para atraer capital externo. Muy a menudo estas estructuras de negocios han sido realizadas por hacer contactos en el mundo de negocios agrícolas y luego por crear una estructura de negocios con un grupo de productores, tal como una cooperativa, para darles a todos cierta ventaja competitiva. Las contribuciones de equidad que vienen de fuentes fuera de la agricultura normalmente son algo limitadas por las leyes que rigen la agricultura corporativa. Algunos estados permiten la formación de Corporaciones de Responsabilidad Limitada o CRLs (Limited Liability Companies or LLCs) las cuales ofrecen algunos de los beneficios de las contribuciones de equidad (capital) externa mientras limitan la responsabilidad del inversionista en cuanto a las obligaciones legales del negocio. Si Ud. tiene interés en estas opciones, tendrá que hacer más investigaciones.

Ganancias retenidas. Otra manera para financiar su negocio, la cual probablemente ya usa Ud., es la de ganancias retenidas. A lo mejor no está pensando mucho en esto, pero la mayoría de los pequeños negocios nuevamente invierten las ganancias generadas por el negocio en las mismas operación. Por supuesto esto requiere que haya ganancias después de pagar todos los costos. El uso de capital de equidad, o de ingresos generados por la misma granja o de fuentes externas, para financiar su negocio ayudará que Ud. sea un dueño con bastante control. Los costos del capital de equidad es la ganancia que hubiera tenido por hacer inversiones alternativas. El riesgo de usar capital de equidad es que Ud. podría perder su capital propio si el negocio resulta en un fracaso. Por esta razón quizás querrá considerar una estrategia equilibrada que incluye inversiones de algunos de sus ganancias fuera de su negocio agrícola.

Posesión compartida. Los expertos le dirán que hay demasiadas inversiones de capital en los negocios agrícolas de producción. Una manera para reducir sus costos para comprar equipos es compartir la posesión de equipos caros que se usan solamente durante temporadas breves con un vecino u otro agricultor. La posesión compartida le da a Ud. menos control, pero con la mitad de los costos. Los problemas que surgen en cuanto a la programación del uso de estos equipos es lo que limita el uso de esta opción. Una de las soluciones que se usa muy poco hoy en día es la posesión compartida con un agricultor en otra parte del país donde la temporada de cultivo es diferente. Quizás Ud. puede pensar en otra estrategia creativa para compartir la posesión de

algún activo. Si se usa la posesión compartida, Ud. debe tener un contrato por escrito para evitar futuras disputas.

Alianzas estratégicas. Esta puede ser una manera de conseguir el control de algunos de las necesidades de su operación sin tener que poseerlas. Puede que tenga acceso a insumos específicos para su proceso de producción o por invertir en la operación de otro o por un contrato con aquella persona. Las alianzas más conocidas son alianzas entre las operaciones grandes de la producción de cerdos. De todos modos, quizás Ud. puede pensar un otras maneras de hacer contactos con otros operadores o abastecedores. Por años los negocios han dependido de las alianzas y empresas conjuntas para reducir los costos individuales o para garantizar que tengan acceso a los insumos o mercados. Estas alianzas pueden ser primordiales para que ambas partes involucradas se sostengan en el mercado.

Figura 28.

Opciones de ayuda financiera para los agricultores principiantes

Financiamiento provisto por los padres u otros miembros de la familia. Los padres u otros miembros de la familia contribuyen directamente al financiamiento por regalar activos o por proveer dinero para el pago inicial necesario para comprar tierra.

Bancos locales. Los bancos locales, con los cuales su familia tiene buenas relaciones de negocios, pueden ser una fuente excelente para conseguir financiamiento.

Financiamiento por parte del gobierno estatal. Algunos estados han establecido varios programas para ayudar a los agricultores principiantes. A veces estos programas ayudan con la compra de tierra, maquinaria y animales de cría con préstamos de bajos intereses.

Financiamiento por parte del gobierno federal. La Agencia de Servicios Agrícolas o ASA (Farm Service Agency o FSA) del USDA ofrece préstamos directos garantizados para la compra de activos y gastos de operación. Muchas veces la ASA trabaja con agricultores principiantes que no califican para conseguir préstamos convencionales debido al hecho que no tienen suficientes recursos.

Figura 29.

Asuntos financieros estratégicos financieras⁵⁰

Control. ¿Qué cantidad de control e independencia quiere tener Ud. en la toma de decisiones? Muchos negocios pequeños usan equidad (capital) interna como su mayor fuente de financiamiento para mantener su control y autonomía. El deseo de mantener control puede ser una barrera a su capacidad de usar otros métodos de financiamiento agrícola no-convencionales.

Costos. ¿Que método de control sobre los recursos tendrá menos costos? Normalmente la comparación que se hace aquí es entre las opciones de arriendo o la compra. Pero hay varias otras opciones las cuales incluyen métodos como la posesión compartida y el financiamiento por equidad externa. Cuando esté evaluando las oportunidades de financiamiento, evalúe no solamente los costos tradicionales de ser dueño de un negocio pero también los costos

⁵⁰ *Planning the Financial/Organizational Structure of Farm and Agribusiness Firms: What Are the Options?*, Boehlje and Lins, 1998, (revised).

administrativos y legales, los impuestos y los honorarios que se pagan para conseguir las licencias necesarias.

Riesgo. Cada método de financiamiento trae su propio nivel de riesgo financiero. Con algunos métodos Ud. enfrenta la posibilidad de tener que compartir las ganancias del negocio con sus socios o inversionistas. Con otros métodos sus activos no son completamente suyos y esto puede afectar el crecimiento de su equidad (capital propio). Y todavía hay otros métodos que pueden implicar ciertas responsabilidades legales tal como la responsabilidad de pagar las deudas de sus socios. Y finalmente hay el riesgo de fracasar como negocio, un riesgo que puede ser influido por la estructura financiera y el método de financiamiento que Ud. escoja.

Madurez del negocio. Algunas estructuras financieras y de negocios son de plazo corto y en si son relativamente fáciles para cambiar o disolver. Otros, tal como una estructura corporativa, son más permanentes y puede que sea muy caro para disolverlos. Cuando Ud. escoja una estrategia financiera, piense en la importancia de la liquidez del negocio versus la permanencia del negocio.

Estrategia para toda la Granja

A lo largo de esta guía nosotros le pedimos a Ud. que divida su negocio entre los componentes de comercialización, operaciones, recursos humanos y finanzas. Ahora es tiempo de juntar todos estos componentes y estar seguro que las estrategias que escogió para cada área funcional sean compatibles como un sistema integral. Si Ud. ha identificado más de una estrategia para cada área funcional, piense en cómo cada alternativa estratégica puede impactar el negocio u otras estrategias.

Piense acerca de esta conexión de todo tipo de sistemas antes de ir al capítulo de evaluación. Después use la **Hoja de ejercicio 4.29: Resuma el plan de acción estratégico para toda la granja**, para formar una o más de las estrategias de toda la granja para su negocio. Si Ud. completó todas los resúmenes en las hojas de ejercicios como parte de las tareas de planificación (Hojas de ejercicios 4.9, 4.17, 4.23, y 4.28) su ultima tarea debería ser relativamente fácil. Con la estrategia de toda la granja Ud. estará listo para analizar la rentabilidad y el flujo de caja de su negocio a largo plazo.

Si Ud. todavía no ha hecho las investigaciones acerca de los gastos de los productos y proyectos para cada estrategia individual que desarrolló (comercialización/mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas) hágalo ahora. Obtenga “ofertas certificadas” para todo el equipo y maquinaria de los fabricantes, vendedores o sus representantes. Las ofertas certificadas vienen directamente de los representantes de equipos y generalmente son requeridos por los prestamistas cuando se aplica para un préstamo. Cuando las ofertas certificadas no están disponibles busque en los costos estimados publicados (disponibles en la región norte del medio-oeste a través del Centro para Operaciones Financieras de la Granja) o hable con un productor que compra insumos similares o alguien que inició una estrategia de negocio similar.

Una vez que Ud. tenga los costos estimados realistas puede asignar gastos directos (variables) y gastos fijos para toda la granja. El hecho de saber sus costos y la estructura de costos, mejorará sus conocimientos generales sobre las operaciones y será invaluable cuando Ud. tome decisiones futuras. La diferencia entre gastos directos y gastos fijos así

como un método para destinar los gastos fijos entre los proyectos, se explica en la Figura 30.

Trate de igualar sus costos entre gastos anuales directos o variables (estos son costos que pueden variar con el volumen de producción) y gastos fijos anuales, (estos gastos ocurrirán sin importar cuanto Ud. produzca). Hay ciertos costos de establecer un negocio que son gastos de una sola vez. Estos costos pueden ser distribuidos proporcionalmente como gastos fijos cuando se desarrolle proyecciones de ganancias de largo plazo, y como gastos intermedios en el flujo de caja del primer año.

Use la **Hoja de ejercicio 4.30: Gastos de operación anuales para toda la granja**, para anotar y totalizar sus costos variables anuales y gastos fijos de cada alternativa estratégica para toda la granja.

Figura 30

Asignación de gastos de toda la granja

Gastos directos. Gastos directos o variables generalmente incluyen insumos de los cultivos anuales (como semillas, mejoramiento de suelos, seguros de cultivos) e inversión en ganado/animales (alimento, pastos, mantenimiento, gastos de veterinario). Además incluye cualquier contrato de trabajadores, servicios públicos, combustible, intereses en los préstamos de operación (12 meses) y reparación de equipos. En adición los estimados de costos variables deberían incluir gastos de mercadeo de productos específicos.

Los gastos estimados de insumos directos son disponibles para una amplia gama de cultivos y ganado/animales tradicionales de la región norte del Medio Oeste, en la página Web del Centro para Finanzas Agrícolas. Los mismos estimados son disponibles para otra clase de cultivos en la revista *Agricultural Prices* del Servicio Nacional de Estadísticas de Agricultura de USDA. Sin embargo si Ud. planea producir cultivos especiales, o usar sistemas alternativos de manejo de ganado u ofrecer servicios muy especializados, tendrá que hacer una profunda investigación para desarrollar los costos estimados que sean reales. Hable con otros agricultores, educadores, extensionistas y consultores de manejo de negocios de granjas, así también con vendedores de equipos y insumos y empiece a juntar toda la información de costos fijos para semillas orgánicas, cercado y sistemas de bebedores de ganado y otras inversiones para los cuales una historia de precios no existe.

Gastos fijos. Gastos fijos incluyen contratos laborales permanentes (incluye su propio trabajo y de otros miembros familiares), arriendo de maquinaria y edificios, seguros de la granja, cuotas y honorarios profesionales, servicios públicos y propaganda.

Cuando esté estimando el valor de maquinaria y equipo, asegúrese de incluir los costos de capital de propiedad como la depreciación, interés, reparaciones, impuestos y seguros mas el costo del capital mismo. Sus tasas de intereses, de reparaciones, impuestos y seguros pueden variar considerablemente. Sin embargo la depreciación es bastante invariable y puede ser calculado muy fácilmente.

Cálculos de Depreciación. Depreciación lineal, en la cual un activo se deprecia anualmente en valores iguales sobre su vida proyectada, se usa comúnmente para maquinaria y equipos. La fórmula para la depreciación lineal, apuntado abajo, se puede usar cuando haga estimados del valor de depreciación de la maquinaria y equipos para el análisis de costos fijos. En el ejemplo de debajo de Barry, et al, un tractor nuevo que cuesta \$30.000, se deprecia en partes iguales por

10 años.⁵¹ El valor residual del tractor al final del periodo de 10 años es igual a \$ 2,000. Usando los cálculos de depreciación lineal se debería de añadir un costo de depreciación de \$ 2.800 a los costos anuales de intereses, reparaciones, impuestos, y seguros del tractor para llegar a los costos anuales correctos del proyecto. Se usa este total para propósitos de contabilidad.

Formula de depreciación: Ejemplos de depreciación

$$D = (CO - VR) / N$$

$$D = (30,000 - 2,000) / 10$$

$$D = \$ 2.800$$

Donde:

CO = costo original

CO = costo de un tractor nuevo

\$ 30,000

SV = valor residual

SV = valor del tractor después de

10 años \$ 2,000

N = vida esperada del activo

N = vida esperada del tractor

10 años

Evalúe las estrategias alternativas

Ud. ya sabe qué es lo que va a producir, quienes serán sus clientes y por qué ellos van a comprar su producto, cómo lo va a producir, y cuales serán sus fuentes financieras. La próxima pregunta es, ¿Tendrá éxito su negocio? ¿Logrará Ud. sus metas personales y medio ambientales mientras que cubra los costos, genere los ingresos necesarios para cubrir los gastos de vida familiares, pague su deuda, y acumule equidad (capital propio) a largo plazo?

El proceso de evaluación puede o no ser muy sofisticado y comprensivo. Hay una gama amplia de buenas herramientas disponibles para ayudar con este proceso. Esta guía presenta solamente algunas de las herramientas para ayudarle a decidir si su estrategia para la granja entera es una estrategia económicamente factible.

La evaluación financiera es crítica, cualquier meta o propósito de planificación que tenga. Esta información, junto con las metas que Ud. desarrolló en la Tarea de Planificación Tres (Visión, Misión, Metas), lo ayudará a escoger entre las estrategias para toda la granja (si está considerando más de una). Le ayudará a evaluar si su nueva estrategia de negocios es mejor que su estrategia de negocios actual, a largo plazo.

En este capítulo, Ud. va a evaluar la factibilidad económica de cada estrategia (o estrategias) para toda la granja por preparar proyecciones de rendimiento durante un período de transición y a largo plazo. Específicamente, Ud. completará una evaluación de toda la granja para proyectar la rentabilidad, liquidez, solvencia y riesgo.

Una vez que termine con la evaluación financiera, puede que decida probar y evaluar su estrategia para estudiar los beneficios medioambientales, personales, para el mercado y para la comunidad y la calidad de vida. Por ejemplo, hay programas computacionales como Farm "A" Syst, que pueden ayudarle a estudiar el impacto de su estrategia operacional en la calidad de la tierra y el agua. Igualmente, hay organizaciones sin fines de lucro, como Land Stewardship Project, que le pueden ayudar con la evaluación de los

⁵¹ *Financial Management in Agriculture, 7th Edition*, Barry, et al., 2002.

beneficios de conservación en el campo, tal como un crecimiento en la cantidad de anfibios y aves en sus terrenos. Otras organizaciones como el Instituto para la Utilización e Investigación Agrícola (Agricultural Utilization and Research Institute) en Minnesota, pueden ayudarle en las áreas del desarrollo del producto y pruebas de mercado. Ud. deberá de decidir, a su propio juicio, que componentes adicionales de la estrategia de negocios quiere evaluar.

Figura 31.

Consejos para analizar los planes estratégicos

Las siguientes pautas le ayudarán a desarrollar unas proyecciones financieras más precisas y realistas.

Use promedios de los niveles y precios de producción basados en expectativas realistas a largo plazo. No sea demasiado optimista ni conservador en este aspecto. Parece que es la naturaleza humana que uno sea uno u otro. Si Ud. es demasiado optimista, puede engañarse y cometer un gran error. Pero si es demasiado conservador, tal vez pierde una oportunidad verdadera.

Calcule sus costos estimados por unidad, en vez de calcular montos totales. Calcule los costos variables estimados, los costos que varían directamente con los niveles de producción, en base de los costos por acre o por unidad de producción. Luego calcule los montos totales de cada alternativa. Para los gastos fijos, empiece con un promedio de los gastos de tiempos pasados para llegar a tener un estimado actual. Después haga ajustes de acuerdo a sus planes alternativos.

Incluye los costos anuales de las inversiones de capital por ser propietario, y no los capitales de inversión en si. Estos costos incluyen la depreciación, los intereses, las reparaciones, los impuestos y los seguros.

Haga la asignación correcta del alimento producido en su granja. Calcule la producción total estimada del alimento que Ud. produce en su granja en un año normal. Además calcule las necesidades de alimentos para dar de comer a sus animales. Si la diferencia entre los dos cálculos es uno positivo, asigne el saldo como venta de cosecha. Si el saldo es negativo, asígnelo como gasto para comprar alimento.

Sea consecuente mientras considere las alternativas. Trate de no dejar que sus emociones o deseos lo hagan favorecer un plan sobre otro. Obviamente sus deseos tendrán un impacto en sus decisiones finales, pero primero consiga todos los datos para que pueda tomar una decisión bien detallada.

Comprenda que sus planes no serán perfectos. No se preocupe demasiado en cuanto a algún ingreso o gasto individual. Piense en sus suposiciones, y su certidumbre de ellos mientras considere los resultados.

Hoja de Ejercicio 4.1 Segmentación de Clientes

Complete la hoja de ejercicios por cada producto importante que esta planeando producir. Desarrolle un perfil de su cliente(s) que piensa servir por segmentos del mercado. Anote las características geográficas, demográficas y psicográficas de cada segmento. Este seguro de describir las necesidades y preferencias de su clientela y que valoran. Utilice hojas de papel adicionales si este producto tiene más que 3 segmentos de mercado importantes.

Producto: _____

Segmento de la Clientela:	1 _____	2 _____	3 _____
	_____	_____	_____

Geográfico:	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Demográfico:	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Psicográfico:	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Necesidades/Preferencias	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Hoja de ejercicio 4.2 Volúmenes potenciales de ventas

Complete esta hoja de ejercicios para cada producto mayor que Ud planea producir. Utilice su información sobre consume promedio del producto, localidad geográfica, y preferencias del cliente para desarrollar proyecciones de venta sencillas para cada segmento de su mercado. Asegúrese de especificar el plazo (mes, estación, año) para cada proyección. Calcule sus volúmenes de venta potenciales para los peores y mejores escenarios—ajustando los volúmenes de venta estimados por cliente y el número potencial de clientes según los cambios de las condiciones del mercado. Si decide estudiar mas de tres segmentos de clientela, mas de una época de ventas, o las peores y mejores proyecciones de ventas, use papeles u hojas de ejercicios adicionales para calcular y registrar volúmenes potenciales de ventas de su negocio. Finalmente, describa cualquier supuesto en el que sus estimaciones de ventas están basadas. Asegúrese de detallar las fuentes de sus datos (como ser encuestas, reportes de mercado, libros de recursos, etc.)

Producto: _____

Plazo: _____

Segmento de la clientela: 1 _____ 2 _____ 3 _____

Numero de clientes

Potenciales: (a) _____

Volumen estimado

por cliente: (b) _____

Volumen potencial

de ventas: (a x b)= _____

Supuestos de mercado/resultados de investigación

Describa sus supuestos de mercado e investigaciones. Incluya información sobre las condiciones de la industria en general, competencia, y el potencial mercado futuro para su producto

Hoja de ejercicio 4.3 Producto y singularidad

Complete esta hoja de ejercicios para cada producto mayor que piensa producir. Describa su producto y porque será atractivo a cada segmento del mercado. Empiece notando las tendencias de la industria y las condiciones generales del mercado. Describa las tendencias de oferta y demanda del mercado para este producto. Mencione si estos son modas pasajeras o tendencias emergentes de largo plazo. Note las oportunidades percibidas que puedan existir localmente, regionalmente, nacionales o internacionales. Incluya evidencia que apoye sus ideas. Luego describa las características únicas que distinguen este producto en el mercado. ¿Para cuales segmentos de clientes son estas características importantes? ¿Cuan fácilmente pueden imitar estas características los competidores?

Producto: _____

Tendencias de la industria/Condiciones de mercado cambiantes:

Característica 1 _____

¿Atractivo a que segmentos? _____

¿Fácil de imitar por los competidores? Si/No _____

Característica 2 _____

¿Atractivo a que segmentos? _____

¿Fácil de imitar por los competidores? Si/No _____

Característica 3 _____

¿Atractivo a que segmentos? _____

¿Fácil de imitar por los competidores? Si/No _____

Resuma las características únicas de este producto y porque es valioso para su mercado meta:

Hoja de ejercicios 4.4 Competencia

Complete esta hoja de ejercicio para cada producto mayor que piensa producir. Detalle sus competidores en cada segmento del mercado para este producto. Describa las estrategias de mercadeo de los competidores y los precios que cobran por su producto. Note cualquier ventaja o desventaja que Ud puede tener con respecto a la competencia. Luego, desarrolle y describa su estrategia para competir o posicionar su negocio en el mercado.

Producto: _____

Segmento de la clientela: **1** _____ **2** _____ **3** _____

Nombres de competidores _____

Productos de los competidores _____

Características mayores _____

Precio aproximado del producto _____

Nuestras ventajas _____

Nuestras desventajas _____

Estrategia de la competencia:

Hoja de ejercicio 4.5 Distribución y envasado

Complete esta hoja de ejercicio para cada producto mayor que piensa producir. Describa como Ud intenta mover y envasar/empaquetar este producto para cada segmento del mercado. Note donde y cuando el producto va a ser enviado (ubicación y alcance) y que tipo de canales de distribución Ud va a utilizar (traslado). Luego, basado en este plan de distribución, investigue y describa una o mas estrategias de envasado para este producto. Considere que tipo de envase puede ser valorado por los clientes (por ejemplo conveniencia) o incluso requerido por los intermediarios y distribuidores. Describa un horario de entrega por periodo (mes, estación, año). Luego resuma sus estrategias de distribución y envasado para este producto.

Producto: _____ **Periodo:** _____
Segmento de la clientela: _____
Ubicación: _____

Alcance: _____

Traslado (canales de distribución): _____

Requerimientos de envase de la industria: _____

Ideas para envase: _____

Horario de entrega y manejo: _____

Hoja de ejercicios 4.6 Fijando precios

Complete esta hoja de ejercicios para cada producto mayor que Ud piensa producir. Detalle la variación de precios para productos similares ofrecidos por la competencia (hoja de ejercicios 4.4.) o los compradores de la industria. Luego, piense acerca de cómo Ud puede poner precio a este producto. Considere cuanta capacidad tiene Ud para fijar el precio para este producto y cuan sensible es la demanda para este producto en relación a los cambios de precios. Después describa su estrategia de precios para este producto y detalle los precios bajos, esperados, y altos de este producto bajo cada estrategia alternativa de precios. Finalmente, resuma su estrategia de precio en el espacio provisto.

Producto: _____

Variación del precio de la competencia/industria: _____

Nuestra capacidad de poner precios: ___ **Baja** ___ **Mediana** ___ **Alta**

Sensibilidad de la demanda a cambios en los precios: ___ **Baja** ___ **Mediana** ___ **Alta**

Variación de precio: **Baja** **Esperada** **Alta**

Estrategias de precio

Estrategia # 1: _____

Estrategia # 2: _____

Estrategia de precios:

Hoja de ejercicios 4.7 Promoción

Complete esta hoja de ejercicios para cada producto mayor que Ud piensa producir. Escoja una manera de hacer publicidad (producto, imagen, total) para cada segmento de la clientela. Luego use su información sobre las necesidades del cliente y sus preferencias (hoja de ejercicio 4.1) para desarrollar un mensaje promocional para este producto. Después piense acerca de cuales herramientas de publicidad y métodos de entrega Ud puede usar para comunicar su mensaje. Describa con que frecuencia Ud intenta promover su producto y comunicarse con los consumidores (tiempo y frecuencia). Puede ayudarlo si use un almanaque o una hoja en blanco para bosquejar un plan de publicidad que coincida con periodos de baja demanda o disponibilidad máxima del producto. Finalmente, resuma su estrategia de promoción para este producto.

Producto: _____

Segmento de la clientela: 1 _____ 2 _____ 3 _____

**Como encaramos
(producto, imagen, total)** _____

Mensaje: _____

Herramientas: _____

Entrega: _____

Tiempo/frecuencia: _____

Estrategia de promoción:

Hoja de ejercicios 4.8 Inventario y manejo de almacenes

Usando el espacio de abajo, describa como va a almacenar y manejar sus inventarios para cada producto. Considere toda regulación y normas de la industria que se aplica a su negocio (hoja de ejercicios 4.11). Note como va a cumplir con toda norma para un producto de calidad.

Producto: _____

Regulaciones/normas de la industria:

Almacenaje del producto:

Manejo de inventario:

Control de calidad:

Hoja de ejercicio 4.9 Resumen de estrategias de mercado

Complete esta hoja de ejercicio para cada producto que Ud. planea producir. Junte sus hojas de ejercicio (4.1 - 4.7) para cada año en el periodo de transición y para sus perspectivas del mercado, como es apropiado. Empiece con una descripción del mercado (por segmentos). Después resuma las características de sus productos, la competencia y sus planes de distribución, precios y promoción. El paso siguiente es usar el espacio abajo para estimar los ingresos de ventas brutas y anotar los estimados de gastos de mercadeo. Ud. usará esta información de gastos para la evaluación del rendimiento proyectado del negocio en la sección de la Tarea de Planificación Cuatro. Finalmente resuma sus estrategias de mercadeo para este producto o para toda la granja. Esté seguro de incluir un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos para el plan de negocios escrito.

Producto	Largo plazo (Esperado)	Año 1	Periodo de transición Año 2	Año 3
Segmentos de mercado meta	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Número de clientes a)	_____	_____	_____	_____
Venta de volumen por cliente b)	_____	_____	_____	_____
Volumen de venta potencial				
(c)=(axb)	_____	_____	_____	_____
Características del Producto (aparencia y valor)	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Competencia	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Distribución	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Envasado	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

Hoja de ejercicio 4.11 Regulaciones y políticas

Anote cualquier permiso, requisitos institucionales y otras reglas gubernamentales que podrían afectar sus operaciones. Mientras anote los requisitos, esté seguro de describir todos los asuntos de cumplimiento como la renovación de permisos anuales y cuotas. Luego describa sus posibilidades de cumplir con esas condiciones.

Permiso/ Licencia/Políticas _____
Emitido por: _____
Condiciones y requisitos _____

Cuotas _____

¿Podemos cumplir con estas condiciones? _____

Permiso/ Licencia/Políticas _____
Emitido por: _____
Condiciones y requisitos: _____

Cuotas: _____

¿Podemos cumplir con estas condiciones? _____

Permiso/ Licencia/Políticas _____
Emitido por: _____
Condiciones y requisitos: _____

Cuotas: _____

¿Podemos cumplir con estas condiciones? _____

Hoja de ejercicio 4.14 Recursos y adquisiciones necesarias.

Regrese a la hoja de ejercicio 2.3 (Activos de Trabajo Tangibles), 2.5 (Describa el Sistema de Producción de Cultivos), y 2.6 (Describa el Sistema de Producción de Ganadería/Animales) donde Ud. describió la base de sus recursos actuales y sus usos. Estudie estas hojas de trabajo y compare con las hojas de trabajo 4.12 y 4.13. Piense en como sus necesidades de recursos cambiarán cuando añada un nuevo proyecto, expanda sus mercados o reasigne recursos. Si Ud. usó un mapa para la Tareas de Planificación Dos y Tres para describir su situación actual y visión futura quizás querrá usar uno de nuevo. Indique cuales parcelas se usarán para edificios, cultivos, ganadería, recreación, educación y vida silvestre de acuerdo con sus estrategias de manejo de operaciones. Después use el espacio de abajo describa cualquier carencia que exista entre los recursos actuales disponibles y los recursos que se necesitan en el futuro. Finalmente desarrolle sus estrategias para conseguir todos los recursos que necesita en el futuro. ¿Redirigirá sus recursos actuales o mejorará su uso de ellos? ¿Comprará o alquilará recursos adicionales (nuevos o usados)? ¿O tendrá acceso a recursos a través de acuerdos con otros agricultores o contratará servicios? Anote las estrategias alternativas de adquisición en el espacio proveído.

Proyecto

Recursos que se Necesitan	Estrategias de Adquisición 1	Estrategias de Adquisición 2
<u>Terreno</u>		
<u>Edificios</u>		
<u>Maquinaria y Equipos</u>		

Existencias (Suministros)		

Hoja de ejercicio 4.15 Consideraciones institucionales

Describa los factores institucionales que afectarán sus habilidades de manejar los recursos físicos, bajo sus nuevas estrategias de operación. Incluya cualquier contrato de arriendo a largo plazo, incentivos de conservación, requerimientos de permisos, restricciones legales y contratos de producción o mercadeo.

Contratos de Arriendo a Largo Plazo para Bienes Raíces

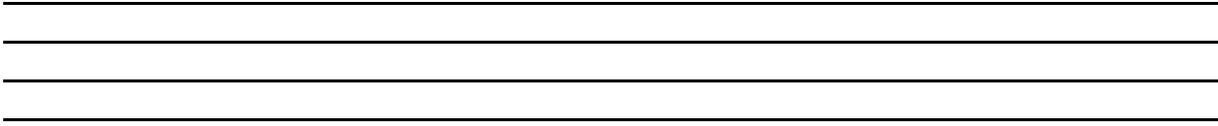
Especifique que artículos serán arrendados para su uso o que Ud. arrendará a otros.

Acuerdos e incentivos de largo plazo.

Permisos y Restricciones Legales

Especifique la agencia que emite los permisos, las condiciones y factores de cumplimiento, las cuotas y las probabilidades que Ud. pueda cumplir con todas estas condiciones.

Contratos de Producción y Acuerdos de Mercadeo a Largo Plazo.



Hoja de ejercicio 4.16 Estimado de producción y capacidad

Complete esta hoja de ejercicio para cada producto que Ud. planea producir. Compile su investigación de mercadeo (Hojas de ejercicios 4.1 - 4.7) para cada año en su periodo de transición y de las perspectivas del mercado a largo plazo. Empiece con la descripción de su mercado meta (por segmentos). Después resuma las características del producto y sus competidores, así como sus planes de distribución, precios y promoción. Use el espacio de abajo para anotar los ingresos estimados de ventas brutas y los gastos estimados de mercadeo. Ud. usará esta información de gastos cuando esté evaluando el rendimiento financiero proyectado de su negocio en la sección de Evaluación de la Tarea de Planificación Cuatro. Finalmente resuma sus estrategias de mercadeo para este producto o toda la granja. Esté seguro de incluir un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos. Esto será el comienzo de sus estrategias de mercadeo cuando escriba su plan de negocios.

Proyecto _____

	Largo Plazo (esperado)	Año 1	Periodo de Transición Año 2	Año 3
Rendimiento Típico	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Rendimiento Esperado	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Rendimiento Máximo	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Rendimiento Mínimo	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Capacidad de Producción	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

Hoja de ejercicio 4.17 Resumen de estrategias de operación

Complete esta hoja de ejercicio, usando su propia investigación de las hojas de ejercicio 4.9 - 4.16 para cada nuevo proyecto o uno que ya existe que cambiaria. Empiece con una breve descripción del sistema de manejo e implementación (describa la rotación de cultivos, pastizales, horarios de ordeño, etc). Luego apunte las necesidades de nuevos recursos y las estrategias para adquirir estos. Después anote todos los gastos de operación relacionados con este proyecto, incluyendo los gastos fijos de equipos nuevos, maquinaria y ganadería/animales de reproducción que talvez se necesiten. Trate de asignar sus costos fijos a través de esto y otros proyectos proporcionalmente. Finalmente resuma sus operaciones estratégicas para este proyecto y toda la granja en el espacio proveído. Esto será el comienzo de la sección de las estrategias de operación para el plan de negocios escrito. Esté seguro de incluir un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos.

Proyecto _____	Periodo de Transición		
	Año 1	Año 2	Año 3
Sistemas de Producción y Rotación	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Recursos que Se Necesitan y Plan de Adquisición			
Tierra	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Edificios	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Maquinaria y Equipo	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Reproducción _____

Hoja de ejercicio 4.20 Compensaciones

Investigue y anote los salarios habituales (anuales), sueldos por hora y beneficios para cada nuevo trabajo o puesto. Si Ud. planea crear más de cuatro nuevas puestos haga copias de esta Hoja de trabajo o use hojas adicionales de papel.

	Trabajo/ Puesto 1	Trabajo/ Puesto 2	Trabajo/ Puesto 3	Trabajo/ Puesto 4
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Sueldos/salarios/ honorarios promedios industriales (\$/ hora):	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Beneficios industriales típicos	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Tasa Impositiva	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

Hoja de ejercicio 4.21 Gastos estimados de recursos humanos.

Use el espacio de abajo para estimar y anotar sus recursos humanos para todos los miembros de la familia y obreros contratados. Haga estimados lo mas realistas posibles - use las investigaciones acerca de las normas industriales y las tasas impositivas tanto como sus propias metas en cuanto a compensaciones.

	Trabajo/Puesto 1	Trabajo/Puesto 2	Trabajo/Puesto 3	Trabajo/Puesto 4
Nombre de trabajo/ descripción	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Nombre	_____	_____	_____	_____
Sueldo/salario/honorario (\$/hora)	_____	_____	_____	_____
Beneficios (cuidado de salud jubilación)	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Impuestos	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Seguros (de accidentes y enfermedades de trabajo)	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

Gastos totales de
mano de obra (a) _____

Hora trabajadas
totales (b) _____

Gastos totales de
mano de obra/hora
(a) / (b) _____

Hoja de ejercicio 4.22 Estrategias de administración.

Regrese a su evaluación de habilidades en la hoja de ejercicio 2.7. ¿Está Ud. listo para manejar esta operación? Si no es así, ¿quién lo hará? Cuando responda a las siguientes preguntas trate de ser honesto y realista. Después desarrolle una estrategia para toda la administración de su negocio.

1. ¿Está Ud. dispuesto y listo para administrar esta operación y contratar trabajadores? Si es así, ¿Cuáles habilidades traerá para el puesto administrativo? ¿Es Ud. un buen comunicador?

2. ¿Compartirá Ud. las responsabilidades administrativas? Si es así, ¿cómo repartirá las responsabilidades? ¿Desarrollará un contrato de administración por escrito? ¿Cuáles otras habilidades traerán los demás miembros del equipo administrativo a la administración del negocio?

3. ¿El negocio podrá funcionar sin Ud.? ¿Quién manejará las operaciones cuando Ud. esté fuera o enfermo? ¿Quién será su remplazante?

4. ¿Con qué frecuencia revisará Ud. los trabajos realizados por miembros de la familia y otros miembros de su fuerza laboral?

5. Nuestra estrategia de administración se puede resumir como sigue:

Hoja de ejercicio 4.23 Resumen estratégico de recursos humanos

Complete esta hoja de ejercicio para cada proyecto. Junte sus investigaciones (de las hojas de ejercicio 4.18 - 4.22) para cada año en su periodo de transición y las perspectivas de mercado esperadas al largo plazo. Empiece con una descripción de la necesidades laborales. Luego describa sus estrategias administrativas y laborales para satisfacer estas necesidades. Use hojas adicionales si necesita. Después anote sus gastos de recursos humanos para este proyecto. Ud. usará esta información de gastos cuando esté evaluando el resultado del proyecto financiero del negocio. Finalmente resuma sus estrategias de recursos humanos para este proyecto o de toda la granja. Esté seguro de incluir un análisis de los fuertes, debilidades, oportunidades, riesgos de cada estrategia. Esto será el comienzo de la sección de las estrategias de recursos humanos para el plan de negocios escrito.

Proyecto _____	Largo Plazo (esperado)	Periodo de Transición		
		Año 1	Año 2	Año 3
Mano de obra (hrs./mes)	_____	_____	_____	_____
Trabajos y Adquisiciones	_____	_____	_____	_____
Administración	_____	_____	_____	_____
Gastos				
Reclutamiento	_____	_____	_____	_____
Sueldos	_____	_____	_____	_____
Honorarios	_____	_____	_____	_____
Capacitación	_____	_____	_____	_____
Educación	_____	_____	_____	_____
Salarios	_____	_____	_____	_____
Beneficios	_____	_____	_____	_____
Impuestos	_____	_____	_____	_____
Seguros	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____

Información del Plan de Negocios - Resumen de Estrategias de Recursos Humanos:

Hoja de ejercicio 4.24 Riesgos administrativos.

Complete esta hoja de ejercicio para cada negocio o para toda la granja. Brevemente califique su negocio en cuanto a su exposición a los riesgos en el mercado, la producción, el medio ambiente y a riesgos personales. Hable sobre la administración de riesgo con los miembros de su equipo de planificación, un consejero de finanzas o un contador. Anote todas las herramientas que podrían reducir futuros riesgos. Después resuma las estrategias para administrar y minimizar los riesgos a los cuales está expuesto su negocio.

Proyecto: _____

Riesgos de Producción

Exposición a los riesgos de producción: ___Bajo ___Medio ___Alto

Tipo de riesgos en la producción:

Herramientas para minimizar los riesgos de producción:

Riesgos de Mercado

Exposición a los riesgos de mercado: ___Bajo ___Medio ___Alto

Tipo de riesgos en el mercado:

Herramientas para minimizar los riesgos de mercado:

Riesgos Financieros

Exposición a riesgos financieros: ___Bajo ___Medio ___Alto

Tipo de riesgos financieros:

Riesgos Personales

Exposición a riesgos personales: ___Bajo ___Medio ___Alto

Tipo de riesgos personales:

Herramientas para minimizar los riesgos personales: _____

Nuestras estrategias de administración de riesgo pueden resumirse así:

Hoja de ejercicio 4.25 Organización del negocio

Use el espacio de abajo para anotar la información de las alternativas organizacionales que Ud. está considerando para el negocio. La Asociación de Pequeños Negocios del estado es un excelente lugar para empezar su investigación. Si Ud. está planeando una mayor reorganización del negocio, esté seguro de consultar a un abogado acerca de la documentación necesaria y las ramificaciones de los impuestos. Esté seguro de anotar las ventajas y desventajas de cada alternativa relacionada con la situación actual del negocio, visión y metas personales.

Alternativas Organizacionales 1

Titularidad:

Tasa Impositiva:

Requisitos de Registro:

Ventajas:

Desventajas:

Alternativas Organizacionales 2

Titularidad:

Tasa Impositiva:

Requisitos de Registro:

Ventajas:

Desventajas:

Alternativas Organizacionales 3

Titularidad:

Tasa Impositiva:

Requisitos de Registro:

Ventajas:

Desventajas:

Hoja de ejercicio 4.26 Terreno de cultivo disponible.

Use esta hoja de ejercicio para estimar el precio máximo que usted puede pagar por el terreno de cultivo.

Ganancia bruta pagada en efectivo.	=	_____
Gastos en efectivo (excluyendo intereses)	-	_____
Impuestos sobre ingresos	-	_____
Pagos de capital de préstamos a plazo fijo	-	_____
Reserva de Depreciación	-	_____
Impuestos del seguro social	-	_____
Efectivo total usado para necesidades familiares y gastos de capital no relacionados con la granja	-	_____
Ganancias no relacionadas con la granja	+	_____
Efectivo disponible para pagar el principal e intereses de préstamos para comprar terreno adicional	=	_____
Cuota inicial para el pago del terreno	+	_____
El máximo precio factible para comprar terreno	=	_____

Hoja de ejercicio 4.27 Finanzas

Use el espacio de abajo para desarrollar sus estrategias financieras para cualquier necesidad operacional anual, de capital a largo plazo y de bienes raíces relacionada con cada estrategia alternativa de negocios (para comercialización, operaciones y recursos humanos). Empiece por pedir a cada miembro de su equipo de planificación que evalúe la importancia de los criterios financieros descritos en la Figura 29 (control, costo, riesgo, liquidez). A continuación anote el dinero que necesitará para el inicio de operaciones y necesidades de largo plazo tanto como una o más estrategias financieras para cada uno. Si cualquiera de tus estrategias incluye el uso de finanzas externas, esté seguro de investigar y anotar las tasas de intereses y las condiciones financieras en el espacio provisto. Esté seguro de hablar con su prestamista local, contador o Educador Extensionista -- ellos pueden ayudar a localizar y evaluar cuales estrategias financieras son mejores para su criterio personal y sus necesidades de negocio.

Criterio de Estrategia

Califique la importancia de cada uno de los criterios de las estrategias de finanzas:

Control	_____	Bajo	_____	Medio	_____	Alto
Costo	_____	Bajo	_____	Medio	_____	Alto
Riesgo	_____	Bajo	_____	Medio	_____	Alto
Liquidez	_____	Bajo	_____	Medio	_____	Alto

Necesidades Financieras

Anote las necesidades de dinero para cada categoría de gastos. Después describa brevemente una o varias estrategias financieras para cada:

	Valor	Estrategia 1	Estrategia 2
Necesidades únicas de inicio	\$ _____	_____	_____
Necesidades operacionales anuales	\$ _____	_____	_____
Necesidades intermedias (5-7 años)	\$ _____	_____	_____
Necesidades de largo plazo (7-10 años)	\$ _____	_____	_____
Necesidades inmobiliarias (de bienes raíces)	\$ _____	_____	_____

Opciones Financieras

Si Ud. está planeando buscar ayuda financiera de fuentes externas (incluyendo pagos compartidos con un agencia gubernamental), investigue las tasas de intereses y otras condiciones financieras (tal como los terminos de incentivo) de hasta tres fuentes para cada necesidad financiera.

Necesidad	Fuente/Institución	Tasa de intereses	Condiciones
Inicio	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Operaciones	_____	_____	_____

Intermedio		
Largo plazo		
Bienes raíces/ inmuebles		

Hoja de trabajo 4.28 Resumen de estrategias financieras

Complete esta hoja de ejercicio para cada proyecto o toda la granja. Use la información de la Hojas de ejercicio 4.24 - 4.26 para anotar la información acerca de las estrategias de administración de riesgo, organización y financiamiento. Describa como cambiarán sus estrategias durante su periodo de transición. Después anote la información de los gastos financieros disponibles. Por último resuma sus estrategias financieras para este proyecto y toda la granja. Esté seguro de incluir un análisis de lo fuertes, debilidades, oportunidades y riesgos en su resumen de estrategias.

Proyecto:	Largo Plazo (Esperado)	Periodo de Transición		
		Año 1	Año 2	Año 3
Exposición de riesgo y su administración				
Organización e Impuestos				
Necesidades financieras (\$) y estrategia				
Gastos Financieros				
Consultor				
Cuotas de Registro				
Software				
Cuota de membresía/colateral				
Interés en prestamos de operación				
Interés en deuda a plazo intermedio				
Interés en deuda a largo plazo				
Seguros				
Otros				

Información del Plan de Negocios - Resumen de Estrategias Financieras

Hoja de ejercicio 4.30 Gastos operacionales anuales de toda la granja

Use su registro fiscal actual (de impuestos) para estimar los gastos variables y fijos para su plan básico - para su negocio así como está. Después anote sus gastos operacionales anuales para cada alternativa estatégica de la granja en su totalidad que Ud. está considerando. Está seguro de calcular e incluir (1) costos anuales de propiedad de equipo, maquinaria y edificios (depreciación, interés, reparaciones, impuestos y seguros); y (2) costos de inicio ya sea como gastos en efectivo una sola vez o como parte de una obligación anual o pagos de arriendo (esto depende de cómo Ud. decide financiar sus costos). Trate de dividir todos sus gastos anuales de toda la granja en categorías de gastos variables y gastos fijos.

	Plan básico	Alternativa 1	Alternativa 2
Gastos Directos			
Mercadeo/Comercialización	_____	_____	_____
Semillas	_____	_____	_____
Fertilizantes	_____	_____	_____
Químicos	_____	_____	_____
Seguros de cultivos	_____	_____	_____
Otros gastos directos de cultivos	_____	_____	_____
Compras de ganado/animales	_____	_____	_____
Alimento y Forrajes	_____	_____	_____
Gastos de Inseminación Veterinario	_____	_____	_____
Provisiones de ganadería	_____	_____	_____
Otros gastos directos de ganadería/animales	_____	_____	_____
Operadores especializados	_____	_____	_____
Combustible y aceite	_____	_____	_____
Reparaciones y mantenimiento	_____	_____	_____
Almacenaje	_____	_____	_____
Procesado	_____	_____	_____
Cuotas y honorarios profesionales	_____	_____	_____
Interés en préstamos de operación	_____	_____	_____
Impuestos de venta	_____	_____	_____
Otros gastos de operación	_____	_____	_____
Costos variables totales	_____	_____	_____

Gastos Fijos

Servicios Públicos	_____	_____	_____
Alquiler	_____	_____	_____
Mano de obra contratado	_____	_____	_____
Depreciación	_____	_____	_____
Seguros de la Granja	_____	_____	_____
Reparaciones y mantenimi- ento	_____	_____	_____
Impuestos	_____	_____	_____
Interés en deuda a plazo intermedio	_____	_____	_____
Intereses de deuda a largo plazo	_____	_____	_____
Otros costos fijos	_____	_____	_____
Costos fijos totales	_____	_____	_____