

*Manual para Desarrollar la Capacidad Financiera de
Granjeros y Rancheros Latinos Principiantes*

Escrito por

Eleazar U. González

Research Associate

University of Missouri-Columbia

Community Development Extension

Erin F. Schoenberg

Outreach Coordinator

Center for Rural Affairs- Nebraska



Beginning Farmer and Rancher Development Program Grant

No. 2012-49400-19587

September, 2102-August, 2015

Manual para Desarrollar la Capacidad Financiera de Granjeros y Rancheros Latinos Principiantes

Escrito por:

Eleazar U. González
Research Associate
University of Missouri-Columbia
Community Development Extension

Erin F. Schoenberg
Outreach Coordinator
Center for Rural Affairs- Nebraska

Colaboradores

Stephen C. Jeanetta. PI. University of Missouri-Columbia
David J. OBrien Co-PI. University of Missouri-Columbia
Katy Starkweather Co-PI. Center for Rural Affairs- Nebraska
Wyatt Frass Co-PI. Center for Rural Affairs- Nebraska
María Senés, GRA Cambio Center. Colaboradora de edición

Instructores del manual en el programa educativo:

Missouri

Eleazar U. González, Ph.D., Investigador Asociado. Universidad de Missouri. Servicio de Extension.

Nebraska

Griselda Rendon. Instructor del Centro para Asuntos Rurales
Erin F. Schoenberg . Extensionista del Centro para Asuntos Rurales.

Contenido

Capítulo 1. Introducción a la producción agrícola y pecuaria.

1.1. Empezando a producir. Cuatro áreas fundamentales para guiar a productores nuevos y principiantes.

1.1.1. Propuesta de producción

- ¿Cuál es el producto o productos a producir?
- ¿Cuál es la misión y visión de la actividad productiva?
- ¿Cuáles son las metas en el corto y largo plazo?

1.1.2. Producto a producir

- ¿Cuál es la necesidad del producto?
 - ¿Quién lo va a comprar?
- ¿Cuáles son los costos de producción del producto?
 - Costos fijos
 - Costos variables
 - Costos totales
- ¿Cómo es el análisis de mercado del producto?
 - Análisis de la oferta de productos agropecuarios
 - Análisis de la demanda de productos agropecuarios
 - Mercadeo al consumidor final y mercadeo al mayoreo
 - Abriendo mercados Latinos tradicionales
 - Regulaciones sanitarias para su producción

1.1.3. Plan financiero del agronegocio

- ¿Cómo se financiará la producción?
- ¿Por cuánto se espera vender el producto? y, ¿cuándo se tendrán las primeras ganancias?
- ¿Cómo se contempla cubrir costos de seguro, hipoteca o renta, y mano de obra?

1.1.4. Personas en la red de producción

- Relaciones para conectarse a recursos para la producción.
- Relaciones solidarias con familiares y vecinos
- ¿Cómo se perciben mis actividades agropecuarias en mi red familiar, de amigos y vecinos de mi comunidad?

Capítulo 2. Desarrollando su negocio agrícola o pecuario

- 2.1. Operación del Agronegocio
 - 2.1.1. Encontrando el Modelo de negocio ideal
 - 2.1.1.1. Estructura legal del agronegocio
 - 2.1.1.2. Factores a considerar para elegir la estructura del agronegocio
 - 2.1.1.3. Registro y nombre ficticio
 - 2.1.2. Estrategias generales del agronegocio
 - 2.1.2.1. Tamaño
 - 2.1.2.2. Contratos y zonas de producción
 - 2.1.2.3. Seguros e impuestos
 - 2.1.2.4. Recursos Humanos
 - 2.1.2.5. Prestamos
 - 2.1.2.6. Insumos a la producción
 - 2.1.3. Plan del agronegocio
 - 2.1.3.1. ¿Qué es un plan de negocio en la producción agropecuaria?
 - 2.1.3.2. Desarrollando un plan de negocio
 - Hacer que sus objetivos se hagan realidad
 - El plan de negocio en una hoja.

Capítulo 3. Contabilidad Agrícola y Pecuaria

- 3.1. Principios básicos de contabilidad y estrategias del agronegocio
 - 3.1.1. Creando una historia financiera de su agronegocio
 - 3.1.2. Crear una cuenta de cheques solo para actividades de la granja
 - 3.1.3. Ejercicios en clase: contabilidad básica.
- 3.2. Preparando plan financiero del agronegocio
 - 3.2.1. Estado de resultados
 - 3.2.2. Flujo de efectivo
 - 3.2.3. Hoja de balance general
 - 3.2.4. Hoja de balance y adquisiciones del agronegocio (Con base en las formas del FSA).

- 3.2.4.1. Activos
- 3.2.4.2. Pasivos
- 3.2.4.3. Ingresos
- 3.2.4.4. Egresos
- 3.3. Acceso a crédito
 - 3.3.1. Record de buen crédito
 - 3.3.2. Desarrollando un buen record de crédito
 - 3.3.3. Préstamos Agropecuarios
 - 3.3.4. Grants o dinero a fondo perdido
- 3.4. Ejercicio

Capítulo 4. Actividades productivas Día con Día

- 4.1. Administración de registros de producción
 - 4.1.1. ¿Por qué guardar registros de la producción? ¿Cuáles conservar? ¿Hasta cuándo y cómo guardarlos?
 - 4.1.2. Definiendo el ingreso del agronegocio.
 - 4.1.3. Procedimiento de cobranzas del agronegocio
- 4.2. Administración de Inventarios
 - 4.1.2. Decisiones a tomar para control de inventarios
- 4.3. Administración de Riesgo.
 - 4.3.1. ¿Qué es la administración de riesgo?
 - 4.3.2. Fuentes de riesgo
 - 4.3.3. Estrategias para reducir el riesgo
- 4.4. ¿Por qué es importante la administración del dinero y del riesgo?
- 4.5. Entendiendo el buró de crédito y creando confianza crediticia
 - 4.5.1. Métodos de mejorar credibilidad financiera
- 4.6. Referencias

Capítulo 5. Recursos para la Producción Agrícola y Pecuaria

- 5.1. ¿Dónde encontrar apoyo para las actividades agrícolas y pecuarias?
 - 5.1.1. Agencias federales y estatales
 - 5.1.2. Organizaciones sin fines de lucro
 - 5.1.3. Negocios locales
 - 5.1.4. Instituciones para la educación.
 - 5.1.5. Otros recursos de extensión
- 5.2. Introducción al acceso y uso de computadoras e internet

- 5.2.1. Conocimientos básicos en computación
 - Procesador de palabras (Word)
 - Hoja de cálculo (Excel)
- 5.2.2. Acceso a internet
 - Conectividad básica
 - Navegadores en la red
- 5.2.3. Recursos en línea

Capítulo 6. Aplicaciones para recursos y ejercicios

- 6.1. Ejercicio de simulación de un plan de negocio para producir.
 - 6.1.1 Resumen Ejecutivo
 - 6.1.2 Propuesta de su agronegocio
 - 6.1.3 Producción: aspectos técnicos del producto
 - 6.1.4 Plan de mercado
 - 6.1.5 Plan financiero
 - 6.1.6 Repaso del plan de negocios en una pagina
- 6.2. Ejercicio para la solicitud de un préstamo directo a la agencia de servicios a para la granja (FSA por sus siglas en ingles) Forma FSA-2330.

1. Capítulo 1.

Introducción a la producción agropecuaria

La información contenida en este manual busca ajustarse a las características demográficas de productores agropecuarios nuevos y principiantes de origen Latino con residencia en los Estados Unidos de America. La siguiente ilustración muestra a un grupo de nuevos granjeros Latinos aprendiendo de una visita a campo en el centro de Missouri.



Históricamente, la producción de alimentos se considera la industria más importante de los sectores productivos. La producción agropecuaria se compone de dos sectores: el sector agrícola y el sector pecuario.

El sector agrícola incluye todas las actividades relacionadas a la producción de granos, hortalizas, vegetales frutas, y forrajes para ganado. El sector pecuario incluye solamente a la producción animal de interés zootécnico y económico, donde se destaca la producción de ganado bovino para carne y leche, la producción de ganado ovino principalmente para la producción de carne y lana; ganado caprino para la producción de carne y leche; ganado porcino, conejos, aves, y la producción apícola para extracción de miel. El sector pecuario es dependiente en gran medida del sector agrícola. Muchos de los insumos utilizados en la alimentación animal son elaborados a base de granos y forrajes. Ambos sectores se complementan y forman la industria agropecuaria.

Al igual que otro tipo de negocio, en los negocios agropecuarios todo empieza con una idea de producción y el deseo de desarrollar una actividad que en un principio entusiasma y hace soñar al nuevo empresario. Eventualmente, la idea de producción empezará a materializarse con una propuesta de producción o plan de negocios. Esta idea de negocio se apoya de la propuesta, la cual contempla los recursos disponibles, sean estos recursos naturales, técnicos y socioeconómicos que permitan dar sustentabilidad a la idea y deseo de producción de el granjero nuevo y principiante.

En la producción agrícola y pecuaria es necesario que el productor tenga muy claro sus objetivos de corto y largo plazo, así mismo debe tener una vocación a la actividad a desarrollar. Una de las primeras preguntas que debe hacerse un productor principiante es:

¿Están mis actividades agropecuarias respaldadas con un proyecto productivo que me guíe a lograr los objetivos de corto y de largo plazo de mi granja o rancho?

Muchos granjeros principiantes empiezan la producción agropecuaria sin considerar muchos de los factores que afectarán los procesos productivos, de tal manera que al pasar el tiempo, ellos se mantienen en las primeras etapas de producción sin influenciar el desarrollo de la granja o rancho. En el caso de productores pecuarios, los hatos ganaderos se mantienen solo como una actividad para una emergencia y cuando se presenta esa necesidad económica en el hogar, se vende el ganado. Muchos de los productores nuevos y principiantes se sienten limitados por no entender los ciclos de producción de su producto, y no contar con suficiente superficie de tierra disponible para sembrar o pastorear, lo que consecuentemente se refleja en bajas escalas de producción. Esta producción en su mayoría es destinada al autoconsumo y a ventas minoritarias en mercados informales.

El granjero nuevo o principiante que elige la producción agropecuaria como una actividad de vida. Sin importar el tamaño de su parcela o hato ganadero, podrá obtener más satisfacciones y éxito si enfoca sus actividades en el seguimiento de un método de producción. Seguir un método de producción sistemáticamente sustentado con una propuesta de producción que incluya un análisis de mercado del producto, el adecuado soporte técnico y una detallada proyección financiera de la granja o rancho, siempre va a ser la mejor estrategia de producción para sustentar y tener éxito como granjero.

1.1. Empezando a producir. Cuatro áreas fundamentales para guiar a productores nuevos y principiantes.

En este manual se hace referencia a cuatro áreas fundamentales para iniciar a productores nuevos y principiantes en la producción agrícola y pecuaria. Otros promotores de granjeros nuevos y principiantes también se refieren a las cuatro “P” s, como se cita en el sitio de internet www.start2farm.gov, el cual es un sitio recomendado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos a granjeros nuevos y principiantes. Ahí se orienta al granjero nuevo y principiante con una metodología que incluye cuatro conceptos principales; a los que se denominan como las cuatro “P”s para empezar una actividad agrícola o pecuaria. Se sugiere que el granjero nuevo o principiante, primeramente deberá tener un *propósito* para producir, un *plan* de trabajo, un *producto* y un grupo de *personas* que lo apoyen en las actividades.

El presente manual hace referencia a esa conceptualización de las cuatro ‘P’s con un enfoque que incluye la formulación de una propuesta de producción integral, la cual incluye el análisis y entendimiento de los formularios y requisitos de las principales agencias de recursos financieros como la Agencia de Servicios a la Granja (FSA por sus siglas en ingles) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) y la agencia de servicios de crédito a la granja (FCS).

La primera P en este manual es la *propuesta* de producción. Esta propuesta de producción llega a convertirse en el proyecto completo y la columna del plan de negocios de la operación productiva. La propuesta completa incluye objetivos de producción, estudios de

mercado, financieros, técnicos y de evaluación del producto a vender. Esa parte de la propuesta se cubrirá en otras sesiones de este manual. La *propuesta* de producción empieza con una idea de agronegocio, el cual evoluciona con el propósito de empezar algo nuevo o mejorar algo que ya se había iniciado. Cuando este propósito se acompaña de una *misión* y *visión* del agronegocio, el productor podrá orientarse y guiarse para concretar la idea inicial de producción y creación del *producto* propuesto.

La propuesta de producción que se desea desarrollar es la base para diseñar un *Plan* de negocios del producto y este llegue exitosamente a un mercado de consumidores intermedios y finales. Finalmente, el éxito en la producción agropecuaria de un granjero nuevo y principiante es altamente influenciado por las redes de trabajo o *personas* que lo rodean en el proceso productivo. Esta red de personas que rodean al productor no solo se teje por su núcleo familiar, si no también se enlaza al apoyo que se recibe de vecinos de la granja, productores amigos y miembros de la comunidad involucrados en actividades similares.

Es importante distinguir que existe una relación directa entre cada uno de estos cuatro puntos para guiar la producción. Entre más grande sea la correlación entre ellos, más grande será el éxito del granjero o productor.

1.1.1. Propuesta de producción

Son muchas las preguntas que un granjero deberá responder antes y durante el tiempo que se dedique a la producción agropecuaria. Antes de discutir cada una de las principales preguntas que un granjero debe

hacerse y como orientar sus respuestas, hacemos una descripción de la metodología a seguir por el productor nuevo o principiante.

Como instinto a seguir, toda actividad a desarrollar empieza con una idea de producción, esa idea evoluciona a un propósito de trabajo, que es lo que el productor usa para establecer una propuesta estructurada con objetivos definidos para realizar la actividad deseada. Es por ello que la propuesta de producción es la parte más importante en el proceso de llegar a ser granjero o ranchero. La propuesta de producción para que sea exitosa necesita de un estudio de factibilidad, donde se proyecta el plan de trabajo con las actividades a realizar en un determinado tiempo.

Dependiendo del proyecto productivo, el productor obtendrá ganancias inmediatas o esperará un periodo de tiempo largo para recibirlas. Un ejemplo de una propuesta para obtener ganancias después de un periodo largo de tiempo, este es el caso de productores de pie de cría, ellos seleccionan sus becerros para engordarlos después del destete. En este caso, el productor esperará al menos dos años para iniciar ventas de ganado, dado que no se generan ganancias durante el periodo de empadre, los 9 meses de gestación de la vaca, y el tiempo de crianza del becerro. La producción de becerros para su venta al destete sería el producto de la propuesta de producción. Una propuesta de producción agrícola para realizarse en el corto plazo sería la producción de hortalizas. Por ejemplo la zanahoria, donde el productor podrá recibir ganancias casi inmediatas, dado que esta puede ser cosechada a los 60 días después de haber sido sembrada.

¿Cuál es el producto o productos a producir?

La motivación que cada persona tiene para dedicarse a la producción agrícola o pecuaria puede ser de interés económico, vocacional o el deseo de producir sus propios alimentos. La gran mayoría de granjeros nuevos o principiantes se motivan por complementar el ingreso familiar, pero siempre atrás de esa motivación está el instinto de vocación a la producción.

En un estudio realizado con 30 granjeros y rancheros Latinos en el suroeste de Missouri se observó que la gran mayoría justificaba que una razón adicional para dedicarse a la producción agrícola y pecuaria en Estados Unidos es influenciada por la herencia cultural que el inmigrante trae de su país de origen (González E. and Jeanetta S. 2011). De los 30 granjeros encuestados al menos 25 granjeros argumentaron que el haber estado relacionados con actividades agropecuarias durante la niñez y adolescencia mantuvo en ellos el deseo de hacer producción agropecuaria nuevamente.

De acuerdo a la página www.start2farm.gov un productor nuevo también deberá cuestionarse sobre las responsabilidades que implica dedicarse a actividades productivas de este tipo, por citar algunas, el productor nuevo deberá preguntarse: ¿Estoy preparado para una actividad que requiere muchas horas de trabajo, incluyendo fines de semana? ¿he considerado que las ganancias en la actividad son estacionarias? ¿Estoy apto para cargar el rigor físico que la actividad requiere? Así mismo es importante aclarar que en la producción agropecuaria no existen los fines de semana, vacaciones y un horario de entrada y salida como en otro tipo de trabajo.

¿Cuál es la misión y visión de la actividad productiva?

La propuesta de producción deberá estar acompañada por una clara misión y visión de producción. Tener una misión y visión de producción a futuro es de mucha ayuda para que el granjero se oriente cuando el proceso de producción necesite retomar las bases que lo impulsaron a dedicarse a la actividad agropecuaria. La misión descrita en una propuesta de producción ayuda a diferenciar el producto que se pretende obtener en esa propuesta con respecto a otros productos similares ya existentes en el mercado.

En este contexto, la misión la podemos definir como la razón de existir del agronegocio, la que define qué se producirá y cómo se lograrán las metas propuestas. De acuerdo a Cornelisse et al. (2011), “la misión deberá ser de largo plazo, pero no eterna”, en tal circunstancia la misión de producción deberá ser un tanto flexible y adaptarse a las condiciones y evolución de un negocio. Un ejemplo de la misión de una empresa es “*Promover y proveer la mejor calidad de productos para la salud y el bienestar de todas las familias de nuestra comunidad, ahora y en las generaciones futuras*” (Krause Berry Farms).

Por otro lado, la visión es el destino al cual se quiere llegar con el agronegocio dirigiéndose en la senda de la misión. La visión es una percepción subjetiva a diferencia de la misión que es más objetiva y medible. La visión se refiere a un resultado que se empezará a manifestar a partir de un cierto tiempo y mantendrá un impacto positivo para el negocio, la comunidad y la sociedad en su conjunto.

La visión debe dar respuesta a la pregunta que el productor se debe hacer a sí mismo; “Por qué hago las actividades agrícolas o pecuarias que hago? De ahí sale la senda a seguir de hasta dónde se quiere llegar

como productor y qué impacto se hará en el entorno ecológico, económico y social que rodea al agronegocio. Un ejemplo de la visión de una empresa es: *“Ser una de las mejores empresas de producción de alimento en el mundo, por ser la primera opción de nuestro clientes; de nuestros empleados; un líder en nuestra comunidad”* (Land O’ Lakes).

¿Cuáles son las metas en el corto y largo plazo?

La propuesta de producción es guiada por los objetivos de producción que se definen antes de iniciar la producción deseada. Los objetivos de la granja o rancho deben ser claramente definidos para facilitar y guiar al productor en la sustentabilidad de la granja.

Los objetivos pueden ser de corto plazo y de largo plazo. Un objetivo puede también ser considerado una meta, la cual deberá ser lograda en un determinado periodo de tiempo. De ahí también la expresión que ‘un objetivo es una meta con límite de tiempo’.

Los primeros objetivos a enfocarse en una propuesta de producción son los de corto plazo. Por ejemplo, si el productor se propone empezar un proyecto productivo de “producción de pie de cría para engorda de becerros”, el primer objetivo es hacer una proyección de desarrollo de hato al primer año, y luego plantear objetivos de crecimiento a dos, tres o más años.

Una propuesta de producción agropecuaria con una misión definida de producción y una clara visión de a dónde se desea llegar en el corto y largo plazo, garantizará el éxito de los objetivos deseados, siempre y cuando esté fuertemente basada en un detallado análisis del producto a vender. Este análisis deberá incluir un estudio técnico del producto a

producir, análisis de mercado, financiero y de acceso a los recursos que mantendrán la vida productiva del proyecto.

1.1.2. Producto agrícola o pecuario a producir

La elección de lo que se va a producir es decisión del productor; sin embargo, esa decisión siempre va ligada a satisfacer una necesidad. El producto puede estar influenciado por factores que determinan el mercado del producto, tales como precio de producto e insumos, demanda estacional de productos o entrada de nuevos productos sustitutos al mercado.

La selección del producto también está relacionada a la idea inicial que motiva al productor nuevo o principiante a iniciarse en actividades agrícolas o pecuarias; estas pueden estar relacionadas a su vocación para producir, la cual también puede ser una motivación de interactuar con la naturaleza, o un interés por la conservación y producción agroecológica.

¿Cuál es la necesidad de mi producto?

La razón principal para que un productor dedique tiempo a la producción debe obedecer a la necesidad de satisfacer una demanda. Los productos agropecuarios tienen un comportamiento de mercado diferente a aquellos productos destinados a un uso diferente que el consumo. Los productos de origen agropecuario son altamente perecederos, de ahí la importancia de tener mercados de demanda cautivos o seguros.

Otra característica distintiva en este tipo de producción es la alta volatilidad en precios, la cual está influenciada por factores ajenos al control del productor. Un ejemplo de ello es la presencia de una sequía en el ciclo agrícola previo, tal es el caso de la sequía observada en el centro de Estados Unidos en 2012, donde muchos productores de forraje y grano no lograron la producción esperada. Dada la poca producción en mercados locales, creo un aumento de la demanda de pasto en paca y el grano, ocasionando el alza en precios no solo en esos productos, sino en todos los demás productos de consumo primario en los hogares.

Desafortunadamente no existen productos sustitutos para la comida, por consiguiente, la demanda de productos alimenticios se mantendrá dado que es una necesidad básica.

*¿Quién comprará el producto? **Planear e identificar el mercado para el producto.***

El productor agropecuario ha de informarse y conectarse con el mercado de su producto: ¿quién va a comprar el producto? es una de las grandes preguntas que tiene el productor antes de iniciar sus actividades; sin embargo, la pregunta más importante es; ¿se recibirá el precio esperado por el producto?

Dependiendo del producto y de la cantidad a vender, el productor puede concretar contratos de compra antes de la cosecha; tal es el caso de agricultura con apoyo de la comunidad o CSA por sus siglas en inglés. Muchos productores que producen a mayor escala optan por comprar un contrato a futuro para la venta del producto en los mercados financieros de productos agropecuarios, tal es el caso de los granos

como maíz, trigo y sorgo. El contrato protege con una cobertura que garantiza que el precio que es fijado en el presente será recibido en el futuro o a la entrega de la cosecha.

Otros productos que se producen a menor escala se pueden comercializar en fresco con vendedores minoristas o mercados de productores. Los productores pecuarios pueden optar por vender a procesadores de carne fresca, o vender en las subastas de ganado locales. Sin embargo; venderán a los precios que dicte el mercado en el momento de venta.

La producción agropecuaria, a diferencia de la producción de otros bienes y servicios, va a presentar una demanda constante por la necesidad de satisfacer el consumo humano. Sin embargo, dentro del mercado de productos agropecuarios existen niveles de diferenciación que afectan los niveles de demanda de los mismos productos.

Estos niveles de diferenciación generalmente están ligados al precio y a la calidad de los mismos. Por ejemplo, la leche, que es un producto que aunque se incremente su precio, su demanda en el mercado permanecerá sin cambiar significativamente; sin embargo, los consumidores podrían optar por sustituir calidad por precio, sin dejar de consumir la leche. El ejemplo anterior sirve de referencia para ilustrar la relación de producción que existe al empezar con una propuesta de producción planeada. De tal manera que el producto que se ofrece cuenta con un análisis de mercado que lo guíe y le permita crecer y mantenerse en un mercado de consumidores exigentes. El plan para hacer llegar el producto al consumidor final es diferente al plan de negocios. Pero debe ser parte del plan de negocios. Los compradores

potenciales serán incluidos en el plan de trabajo, lo que garantizará la venta del producto a precios variables.

¿Cuáles son costos de producción?

Los costos de producción en el sector agropecuario son los determinantes del éxito o fracaso de la granja. Estos pueden ser clasificados como costos fijos y costos variables. La suma de estos costos va a determinar en gran medida el precio de oferta del producto a producir.

Costos Fijos de la granja son aquellos costos que no cambian al variar los niveles de producción en la granja en el corto plazo. Por ejemplo, el costo de renta de la tierra será el mismo al convenido en el contrato de renta por el periodo acordado. Sin embargo, la producción podrá cambiar de un ciclo agrícola a otro. Lo mismo sucede con el ganado: la renta del potrero que es un costo fijo no cambiará si no se sacan animales para la venta.

Costos Variables de la granja son todos aquellos costos que cambiaran al incrementar o disminuir la producción en la granja. Por ejemplo, el gasto en gasolina para cortar el pasto o para transportar los productos. Este gasto se reducirá o crecera si la producción de un determinado producto varia considerablemente en el proceso de produccion.

Costos totales de producción de la granja se refieren a la unión de los costos fijos con los costos variables. Esa suma refleja el costo total de la producción. Por ejemplo, si durante el año el productor pecuario

engordó 10 becerros y el costo total de la engorda fue de \$5,000, entonces el costo de producción por cada becerro fue de \$500.

¿Cómo analizar el mercado del producto?

El mercado para el producto es descrito como el área donde el vendedor converge con el comprador para realizar una transacción de un bien o servicio a un precio determinado.

Los consumidores de productos agropecuarios pueden clasificarse de acuerdo al producto que se demanda en el mercado. Si el producto es de origen agrícola los consumidores potenciales serán las tiendas de autoservicio, acopiadores de producto, vendedores en mercado de granjeros y consumidores finales. Los productores de productos pecuarios que comercializan unidades de ganado, pueden optar por mercados de subasta tradicionales o acopiadores de ganado en pequeña escala.

Para realizar un estudio de mercado de un producto es necesario ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha, para ello es necesario hacer análisis de oferta y demanda del producto a vender, un análisis de precios y de comercialización del producto. Al analizar estos cuatro factores es posible dar recomendaciones para ese producto (Baca U. 2001).

Análisis de la oferta de productos agropecuarios. Para que el productor tenga mejor información sobre el producto que desea vender en el mercado agropecuario, es necesario que haga un análisis de oferta de su producto, para lo que deberá encontrar información que le ayude a tomar decisiones para la venta de su producto. Los factores que influyen

en la oferta del producto van ligados principalmente al precio del producto y costo de insumos para la producción.

Análisis de la demanda de productos agropecuarios. Para saber más de cómo el producto se va a vender en el mercado final, el productor deberá analizar los precios a los que se está demandando ese producto en el mercado local, es decir cuánto paga un consumidor en la tienda minorista. Así mismo, para conocer qué demanda tendrá el producto es necesario que se conozcan las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, la preferencia del consumidor por comprar productos libres de químicos es más grande que comprar productos tratados con químicos en el proceso de producción.

Análisis de precios un estudio de mercado para un producto que el productor desea producir, también puede ser analizado si revisa los historiales de precios y tendencias históricas para determinado producto.

Comercialización de la producción

Es parte del estudio de mercado conocer cómo se va hacer llegar el producto al consumidor final. ¿Cómo se va a dar el proceso de compra venta? ¿Cómo se va a transportar los productos? ¿Qué canales de comercialización se usarán? Todas estas son preguntas que deberán ser respondidas por el productor al planear su producción.

Mercadeo al consumidor final y mercadeo al mayoreo

La comercialización de la producción va a depender del tipo de producto, tamaño de la producción y el precio de mercado. Los productores pecuarios difícilmente podrán hacer la comercialización de sus productos directamente al consumidor final, dadas las regulaciones zoosanitarias para la comercialización de productos pecuarios. Por tal razón la comercialización será al mayoreo y tomando los precios que existen en el mercado. Contrariamente a la producción pecuaria, la producción agrícola se puede comercializar en mercados minoristas y tiendas de autoservicio. Los precios pagados por productos comercializados con el consumidor final serán siempre más altos que los pagados en el mercado mayorista.

Abriendo mercados latinos tradicionales

Los mercados latinos tradicionales en Estados Unidos son una alternativa a la comercialización de productos agropecuarios. Estos mercados tradicionales pueden estar limitados por la cultura del consumidor y el tamaño de la población latina en el área a comercializar. Es común encontrar mercados latinos en las áreas metropolitanas de las grandes ciudades en Estados Unidos, pero también pueden ser localizados en pequeñas comunidades rurales donde existen grandes concentraciones de habitantes latinos. El acceso de productores latinos a esos mercados va a estar influenciado por la distancia, y regulaciones para transportar productos agropecuarios. Un ejemplo de este tipo de mercado son las tiendas minoristas o mercados latinos que ofrecen servicios de carnicería y venta de frutas y verduras.

Regulaciones sanitarias para la producción

La producción de productos agrícolas y pecuarios está fuertemente regulada, de tal manera que el estudio de mercado del producto deberá contemplar un estudio fito-zoosanitario donde se detalle las regulaciones sanitarias de producción que habrán de seguirse en el proceso de producción del producto. Por ejemplo, si un productor desea producir “queso fresco” y comercializarlo en mercados locales, este productor deberá apegarse a las regulaciones sanitarias del Departamento de Agricultura y seguir un programa de sanidad en los procesos de producción, estos programas son generalmente inspeccionados por técnicos del Departamento de Agricultura.

1.1.3. Plan financiero del agronegocio

El plan financiero va a determinar si le conviene desde el punto de vista económico dedicarle tiempo a la producción agropecuaria. Es necesario que tenga una lista de las actividades que se pretenden hacer en el proceso de producción, así mismo es importante planear por las eventualidades que se puedan presentar, lo que implica que el plan incluya coberturas de riesgos.

En el capítulo 3 de este manual se expande el análisis financiero.

¿Cómo se financiará la producción de granja o rancho?

La mayoría de los granjeros principiantes autofinancian sus actividades con recursos de un trabajo de tiempo completo. Existen pocos granjeros que viven de las ganancias de la granja. Solo aquellos granjeros con producción a gran escala pueden vivir completamente de la agricultura, y no necesariamente necesitan grandes extensiones de tierra.

¿Por cuánto se espera vender? ¿Cuándo se tendrían las primeras ganancias?

En el proceso de planear la comercialización de la producción existen estrategias que permiten al productor trabajar con certidumbre en el futuro de la granja o rancho. Un análisis detallado para posicionar el producto en el mercado se basaría en un estudio de mercado, el cual incluye el análisis de *precio, producto, plaza y promoción del producto*. Ese análisis le da certidumbre al productor de cuánto y a qué precio vender.

¿Cómo se cubrirán costos de seguro, hipoteca, o renta, y mano de obra?

Son costos que el un productor siempre deberá incluir en su análisis financiero. Una de las limitantes de granjeros nuevos y principiantes es la falta de liquidez para cubrir riesgos, sin embargo; existen opciones para contar con el dinero suficiente para iniciar las actividades productivas. Las fuentes de financiamiento van desde ahorro familiar, bancos, o préstamos para operación de la granja ofrecidos por la agencia de servicios agrícolas o FSA por sus siglas en inglés.

Contar con el equipo necesario para la producción podría influenciar el tiempo y los costos de producción. Disponer del equipo necesario para la producción también está ligado al presupuesto de producción; es muy probable que el productor se involucre en la actividad sin contar con el equipo adecuado de producción.

1.1.4. Personas en la red de producción

Evaluación de la relación con la familia y miembros de la comunidad que apoyarán en las actividades de la granja o rancho.

Una manera de facilitar el acceso a los recursos que facilitan las actividades agropecuarias es a través de las relaciones formales e informales que el productor usa para el proceso productivo. Las redes de producción formales son las que ayudan a conectar al productor con los recursos materiales de apoyo a la granja. Por ejemplo, si el productor es miembro de una organización local de productores, es muy probable que reciba información de acceso a recursos tangibles como es equipo o préstamo de dinero para la operación de la granja, así como recursos intangibles como son la asesoría técnica para la producción.

Las relaciones informales son aquellas que se dan entre las personas sin existir un contrato o un acuerdo de intercambio de bienes o servicios. Por ejemplo, el productor nuevo y principiante que se dedica a la explotación agropecuaria en pequeña escala, usa normalmente relaciones informales para la explotación de la granja o rancho. En este caso, el productor no tiene una relación formal con la operación de la granja y raramente considera su costo de oportunidad por realizar actividades agropecuarias. Del mismo modo, otros miembros de la familia ayudan en las actividades productivas sin recibir una remuneración económica por el esfuerzo y tiempo dedicados a la granja.

Dado el alto número de horas que demandan algunas actividades agropecuarias y las bajas tasas de retorno que pudiera tener el productor al inicio de la actividad, se hace necesario disponer del apoyo familiar y ocasionalmente de amigos para desarrollar las actividades productivas. Por tal razón, si el productor planea involucrar a la familia en la ejecución de actividades productivas, es necesario que se comuniquen y compartan los planes de producción dentro del núcleo familiar.

Una vez que todos los miembros de la familia entienden los objetivos de la granja es más probable que se acepten responsabilidades en la operación de la misma.

Nuevos granjeros están emprendiendo actividades agrícolas desde su casa. La siguiente ilustración es un ejemplo de como nuevos granjeros Latinos empiezan actividades productivas a partir de la agricultura de traspatio.



Relaciones para conectarse al apoyo de recursos

El éxito en la producción agropecuaria va a estar influenciado por la habilidad del productor para hacer uso de los recursos disponibles in su entorno. En el capítulo 5 y 6 de este manual se enseña al participante a consultar información en el Internet. En la actualidad, las instituciones ofrecen un sitio de Internet donde el productor puede encontrar la información necesaria para tener éxito en la granja. Por ejemplo el Estado de Missouri ofrece una página de acceso a recursos donde el productor puede conectarse a los centros de apoyo y servicio en su comunidad.

Relaciones solidarias con familiares y vecinos.

Estas relaciones se basan en confianza y solidaridad. Las relaciones de confianza se presentan más en el núcleo familiar, aunque también se extienden a vecinos y amigos. Todos ellos son una base importante para que el productor tenga éxito en su negocio. Por ejemplo, Si el productor tiene una emergencia y no puede atender su granja, es muy probable que una lo ayude persona cercana a él. Las acciones de solidaridad se observan más con los vecinos o amigos que pueden ayudar ocasionalmente en la granja.

¿Cómo se perciben mis actividades agropecuarias en mi red familiar, de amigos y vecinos de mi comunidad?

Es muy importante que la gente que rodea la actividad productiva del granjero, la acepte como tal, de tal manera que puedan ayudar a conectarse con más clientes y dar buenas referencias a recursos de apoyo a la granja. Es muy importante la imagen social de la actividad productiva, la gente que rodea la actividad también deberá conocer que las actividades son lícitas y respetan las regulaciones de producción en su localidad.

Ejercicio de aprendizaje. “¿Cómo planear para el éxito de la granja?”

El productor nuevo o principiante deberá contestar a todas las preguntas planteadas en este primer capítulo. Este ejercicio ayudara al productor a desarrollar su entendimiento de lo que va a producir.

Capítulo 2. Desarrollando su negocio agrícola o pecuario

2.1. Operación del agronegocio

Sin importar el giro de producción agropecuaria, el agronegocio requiere tener su propia identidad y un nombre de registro en el estado donde se hace la producción. El éxito del granjero Latino se determina por la integración de sus actividades productivas a una estructura de negocio formal de producción. En este capítulo, el granjero aprenderá los tipos de estructura legal para un negocio agrícola o pecuario, el proceso de incorporación legal del agronegocio al estado donde se desarrolla la actividad productiva, las estrategias para operar y el plan de negocio a seguir.

La operación del agronegocio puede ser vista como un proceso empresarial del productor agropecuario. Cuando el productor tomó la decisión de generar un producto, ya sea sembrando su tierra o creando ganado en sus potreros, éste se convirtió en empresario. El nivel empresarial no se determina por la cantidad de producción que genera, sino por el espíritu emprendedor de producir un bien para satisfacer una necesidad, ya sea propia o de la comunidad donde vive.

Este manual también busca motivar el espíritu emprendedor que existe dentro de cada productor. El espíritu empresarial puede ser entendido como la iniciativa de hacer algo u empezar algo nuevo para mejorar una situación presente.

A modo de ejemplo, le presentamos la historia de Simón Pérez, un productor de *becerros de engorda*, quien continuamente tenía problemas en alcanzar el peso máximo de sus becerros y poder venderlos a un peso óptimo al final del ciclo de engorda, Simón Pérez decidió informarse y buscar dietas

balanceadas y pre-mezclas de minerales y vitaminas acorde a las necesidades de su ganado para complementar sus programas de alimentación. También se informó sobre los tiempos adecuados de rotación de ganado en pastos para aprovechar de manera sostenible la mejor conversión alimenticia del ganado. Sin embargo, Simón también tenía limitaciones financieras al igual que muchos pequeños productores. Para ello Simón buscó opciones para traer recursos financieros a su granja y lograr su objetivo de mantener un suministro o flujo sostenido de animales al mercado. Simón eventualmente encontró la manera de maximizar recursos y optimizar su producción. Consecuentemente su agronegocio generó mejores ganancias económicas. El espíritu emprendedor de Simón fue apoyado principalmente por la información específica que buscó. Esta le permitió tomar decisiones adecuadas para aumentar y mejorar la producción en su granja, lo que se convirtió en más ventas e ingresos para la granja.

Como productores agropecuarios vivimos condiciones muy similares a las de Simón. ¿Qué hace diferente a Simón de otros productores? Un granjero, es un emprendedor natural. Por ello, es necesario mantener vivas las cualidades de un emprendedor o empresario, entre las cuales se destacan: el *deseo de triunfar* de Simón, su *pasión* por lo que hace en su granja, su *determinación*, y su *esfuerzo físico y mental*. Gracias a ello, Simón logró:

- *Reconocer oportunidades*. Simón observó que existe una ilimitada demanda de lo que produce.
- *Hacer un plan de ventas y de mercado*. Exploró los canales de comercialización para encontrar mejores precios.
- *Encontrar nuevos compradores*. No se limitó a su único comprador sino que exploró otras opciones.

- *Administrar el riesgo.* Simón supo educarse sobre cuáles son sus principales riesgos. Consecuentemente pudo manejar el riesgo de producir.
- Saber cómo encontrar las mejores opciones de *capital financiero*. Actualmente una de las mejores opciones para incorporar capital financiero a la granja es con la FSA, que es la agencia de servicio a la granja del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).
- *Desarrollar un equipo de trabajo.* Simón logró comprometer a otras personas con sus actividades productivas. Por ejemplo, su familiares observaron que Simon tenía un plan y decidieron apoyarlo.

2.1.1. Encontrar el tipo ideal de agronegocio

Conocer el giro de producción que caracteriza a la granja es fundamental para lograr generar un nombre y una imagen que corresponda a la estructura de negocio que más nos convenga. Lo primero que hay que hacer para encontrar el tipo ideal de agronegocio es dar respuesta a la siguiente serie de preguntas. La respuesta a este ejercicio de preguntas también sirve para que el productor agropecuario analice su posicionamiento e identidad en la industria productiva en la que interactúa.

Todo granjero nuevo o principiante necesita una respuesta a las siguientes preguntas (ejercicio para el lector)

¿Hasta qué punto considera que sus actividades productivas son o serán determinantes en el ingreso familiar?

¿Cuál sería un nivel de producción ideal para usted?

¿Cuáles serían las razones para incorporar sus actividades productivas a una forma legal de negocio?

¿Qué conoce sobre contratos para la compra de insumos y venta de productos?

¿Cómo elegir una forma de negocio que ayude a desarrollar confianza en sus compradores?

¿Cuenta con suficiente capital financiero para empezar o reorientar su agronegocio?

¿Cómo describiría su experiencia en la producción agropecuaria hasta el día de hoy?

Finalmente, como emprendedor del sector agropecuario ¿entiende la conceptualización y términos usados en los planes de negocio para desarrollar su granja?

La respuesta a las preguntas planteadas arriba ayudan a hacer una autoevaluación de la situación actual del productor. Consecuentemente, si la tendencia de las respuestas a las preguntas es desfavorable para crear un plan para el agronegocio, es recomendable acudir a centros de apoyo para el desarrollo de granjas, como los servicios de extensión de las universidades públicas.

2.1.1.1. La estructura legal

Una vez que el productor decidió el tipo de explotación agropecuaria que realizará, y tiene una idea más clara del plan de producción que desea implementar, es necesario que elija una estructura legal de negocio. Para ello el productor necesitará abrir una cuenta bancaria a nombre del negocio,

empezar a hacer transacciones de la granja y llevar el orden de sus movimientos y transacciones.

La elección de la estructura legal de negocio apropiada depende de las características propias de la granja o rancho, así como de los planes de producción que el productor tiene. El propósito del agronegocio debe coincidir con la elección de su estructura legal, ya que ésta ayudará a la dirección del modelo de agronegocio y a la concreción de sus metas.

¿Cuáles son las opciones que tiene el productor para registrar su granja en una forma legal?

1. Empresa individual
2. Sociedad (individual, Asociación con responsabilidad limitada)
3. Corporación (C y S)
4. Compañía de responsabilidad limitada (LLC)

1. Empresa individual

Es el tipo de estructura legal que se elige en la mayoría de granjas y ranchos. Se caracteriza en que la vida del agronegocio está limitada por la vida del dueño y él es responsable por todas las obligaciones y deudas. El dueño tiene el poder pero no tiene protección contra ser demandado (hay riesgo personal).

2. Sociedad/ Sociedad de responsabilidad limitada

En este tipo de estructura legal todos los socios comparten responsabilidades y derechos sobre el manejo del negocio. Existe un contrato escrito con los detalles del tipo de sociedad, como la distribución del ingreso, deudas, obligaciones, responsabilidades, etc. En este tipo de sociedad es importante que todos tengan confianza en sus socios, y es necesario que solicite un número de identificación federal. A su vez, es importante que prepare un acuerdo de compra-venta y un acuerdo donde se indique quién hace qué tarea cada día, o qué pasa cuando un propietario se muere.

Esta estructura de negocio también puede ser una *sociedad limitada formal*, que se da entre uno o más socios generales y uno limitado, donde el socio limitado no tiene voz, pero funciona como inversionista y solo responderá por la cantidad invertida. Por otro lado, la sociedad también puede ser; *sociedad de responsabilidad limitada familiar*, donde el objetivo es continuar un negocio familiar, en el que se limitan responsabilidades a miembros. Los miembros pueden tener responsabilidad limitada y general. Los socios con responsabilidad general, son los responsables de la empresa o agronegocio, los socios con responsabilidad limitada se benefician de las acciones de los socios generales, estos son normalmente los hijos y abuelos que están o forman parte del núcleo familiar.

3. Corporación

Es la estructura más complicada para un negocio agrícola o pecuario. Es una entidad legal independiente compuesta por accionistas, directores, y funcionarios.

Existen dos tipos de corporaciones: corporación S (S Corporation) y corporación C (C Corporation).

Los impuestos en la forma de corporación C (C Corporation) se reportan de forma corporativa y por una tasa impositiva. Los beneficios se gravan antes de que los dividendos se paguen a las accionistas. Los dividendos también son gravados, por lo cual, hay un asunto de doble imposición.

Los impuestos en la corporación S (en S Corporation) se tratan como sociedad.

Los dos tipos de corporación pueden poseer bienes y entrar en contratos.

4. Compañía de responsabilidad limitada (LLC)

Una compañía de responsabilidad limitada (LLC por sus siglas en inglés) es una entidad que combina la responsabilidad limitada de la corporación con el manejo flexible de una sociedad general. Este tipo de organización cada vez es más popular, es decir, los negocios están optando cada vez más por esta figura jurídica.

Algunos criterios que deben considerarse cuando se opta por esta figura jurídica:

- a. El propósito por el cual se organiza la empresa.
- b. El agente que registre la empresa debe ser residente del estado.
- c. Especificar quién administrará la empresa.
- d. Los artículos (de las reglas de incorporación) deben describir en qué casos se terminaría la empresa.
- e. La agroempresa debe tener un nombre diferenciable. El nombre que se use para registrar la agroempresa, no debe implicar que es una agencia de gobierno, el nombre necesita ser claramente diferente a una entidad del gobierno. Puede reservar el nombre si aún no se ha registrado.

El cuadro 2.1. Muestra las características de cada estructura jurídica

Cuadro 2.1. Tipos de Estructura de Negocios

	Solo propietario	Asociación /Asociación limitada	Compañía de responsabilidad limitada (LLC)	Corporación S	Corporación C
Responsabilidad legal	Sin límite	Sin límite para asociación/limitada para la asociación con responsabilidad Limitada	Con límite	Con límite	Con límite
Continuidad	No. Muere con el dueño.	No. Sólo si existe un contrato.	En perpetuidad.	En perpetuidad.	En perpetuidad.
Adquisición de capital	Limitado al crédito del dueño.	Limitado a lo que el colectivo del grupo pueda juntar.	Limitado a lo que el colectivo del grupo pueda juntar.	Un máximo de 100 inversionistas. Capital obtenido no por venta de acciones.	Sin límite el número de accionista, pero el capital no se junta por venta de acciones.
Transferencia de intereses	Fácil, porque es un solo dueño.	Derecho de distribución fácil de hacer. IEs necesario la aprobación de los socios.	Derechos económicos son transferibles. La administración necesita consentimiento de socios.	Acciones fáciles de transferir si no hay acuerdo por artículos de incorporación. O por estatuto de la corporación	Acciones fáciles de transferir si no hay acuerdo por artículos de incorporación. O por estatuto de la corporación
Administración	El propietario decide.	Todos participan en la toma de decisiones.	Usualmente por los administradores. Depende de los acuerdos de operación.	Por directores elegidos por accionistas, a menos que los estatutos de la corporación no los incluya.	Por directores elegidos por accionistas, a menos que los estatutos de la corporación no los incluya.
Gravamen de impuestos	Ingreso y gastos se reportan en la declaración individual de impuestos.	Se divide entre los socios de acuerdo a la inversión y se reporta en las declaraciones individuales de los socios.	Se divide entre los miembros de acuerdo a la inversión o contrato. Se reporta en los retornos individuales de cada miembro.	Pasa a los accionistas de acuerdo al número de acciones. La corporación generalmente no paga impuesto al ingreso.	Separadamente al nivel corporativo, nuevamente al nivel del accionista si se distribuyen dividendos
Liquidación por cierre	A la discreción del propietario. Venta de los bienes o activos.	Se requiere después de que uno de los socios deja la sociedad, al menos que algún acuerdo de la asociación permita la continuación del negocio.	Lo mismo que la asociación.	Se requiere el voto de dos terceras partes.	Se requiere el voto de dos terceras partes.

Cuadro 2.2. Ventajas y desventajas más importantes para cada estructura de negocio.

Cuadro 2.2. Ventajas y desventajas de las cuatro opciones

Estructura	Grandes ventajas	Grandes desventajas
Empresa individual ó un solo propietario	<ul style="list-style-type: none"> ● Fácil de iniciar y no es costoso establecerse si es un negocio chico. ● Se administra fácilmente (fácil toma de decisiones). ● El propietario decide todo sobre la granja. ● Los ingresos van directo al dueño. ● Pérdidas y ganancias se gravan a nivel personal. Se compensan fiscalmente. ● Fácil para hacer transacciones, sin muchas regulaciones para declarar. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El dueño es responsable por todas las deudas y responsabilidades del agronegocio (sin límite). ● Termina con el deceso del dueño (difícil acceder a un financiamiento a largo plazo—limitado potencial para crecer). ● Es más difícil conseguir créditos y los bienes muebles del propietario son sujetos a la responsabilidad del negocio. ● El dueño es responsable de declarar impuestos de autoempleo. ● Todas las pérdidas recaen en el dueño.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ● Fácil de iniciar. ● Puede poseer bienes y formar contratos. ● Los recursos son de todos los socios; tiene potencial para avanzar más que una empresa individual. ● Las pérdidas de negocio, se usan como deducciones personales. ● Hacer declaración de impuestos es fácil—se hace por separado. ● Responsabilidad compartida, control compartido, se toman decisiones compartidas ● Cada socio puede actuar legalmente por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los socios son personalmente responsables por las deudas que se adquieran. ● Responsabilidad sin límites a menos que sea de responsabilidad limitada. ● Muy alto riesgo de conflictos personales. ● Es complicado cambiar acuerdos previos. ● Vida limitada.
Corporación	<ul style="list-style-type: none"> ● Personalmente nadie es responsable (ni el accionista, ni el director, ni un funcionario). ● Las acciones pueden ser fácilmente vendidas o transferidas. ● (S & C) Responsabilidad limitada. ● (S) Es flexible para la elaboración de impuestos, las ganancias se gravan sólo una vez (a los accionistas). ● (C) Ofrece planes de seguro de salud y pensiones y son deducibles de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Altos costos para iniciar. ● Tiene requisitos administrativos constantes. ● El control está en manos de los directores, los accionistas podrán sentir que no tienen voz. ● Difícil de usar los beneficios procedentes de otros rubros para compensar pérdidas. ● Difícil y costosa para disolver. ● (C) Difícil de retirar acciones o vender sin doble gravamen.
Compañía de responsabilidad limitada	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad limitada a los socios. ● Opciones de manejo flexible de impuestos. ● Se declara los impuestos como sociedad. ● Opciones por duración de vida de negocio (en perpetuidad o con límites). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los cambio de miembros y reglas de operación pueden complicarse.

En cualquier momento el productor agropecuario puede optar por registrar la estructura jurídica que más le convenga. Cuando lo haga, puede consultar en la oficina de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa en español (<https://es.sba.gov>).

La Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa es una opción <http://www.fnafworld.com/fnafworld.jpg> muy útil para empezar en el proceso de elaboración del plan de agronegocio (SBA: Small Business Administration).

- El sitio web www.sba.gov tiene toda la información que usted necesita para dar continuidad o iniciar un agronegocio. El sitio está traducido al español y le ayudará a tomar decisiones sobre el tipo de negocio y dónde encontrar los recursos necesarios.
- Otro lugar de ayuda es la **secretaría de Estado**. Donde podrá realizar la incorporación del agronegocio.

En Nebraska, el sitio de red: www.sos.ne.gov

Número de teléfono en NE: (402) 471-2554

En Missouri, el sitio de red: www.sos.mo.gov

Número de teléfono en MO: (573) 751-4936

2.1.1.2. Factores a considerar para elegir la estructura legal del agronegocio

1. Nivel de responsabilidad

- Se refiere a si toma toda la responsabilidad del agronegocio o si la comparte con socios.
2. Iniciar un nuevo agronegocio en vez de adquirirlo o unirse con otro.
Considerar la posibilidad de unirse a un negocio que ya está funcionando exitosamente.
 3. Tipo de gravamen
¿Cuál es la mejor opción en base al tipo de estructura jurídica?
 4. Gobierno
¿Quién va a dirigir?
 5. Socios
Contratos de compra venta y de sociedades.
 6. Situaciones de muerte, incapacidad, divorcio o desinterés de una de las partes. Una asociación deberá contemplar estos puntos.
 7. Empleados
Implica adquirir escalas de producción más grandes.
Responsabilidades de seguros.
 8. Capitalización del agronegocio
 9. Consideraciones de prestamistas
¿Qué garantías se pueden ofrecer para recibir un préstamo?
 10. Finiquito del agronegocio
Edad de inicio y de retiro, pensiones.

2.1.1.3. Registro y nombre ficticio

El registro del agronegocio en el estado donde se realiza la producción es un requisito de cada estado. Las reglas de registro pueden variar, cada estado cuenta con una oficina para orientarlo en este trámite. El registro

depende de la figura jurídica que tendrá el agronegocio para producir. Este registro es más rápido si se hace a través de internet. El sistema de internet guía al usuario en todos los requisitos que debe completar para adquirir el registro completo.

Para establecer un negocio es necesario completar una hoja de registro denominada “Hacer Negocio Como” (“Doing Business As”). Esta hoja de registro también se llama “Nombre Ficticio”. La misma, sirve para proteger a los consumidores y para informar a las personas de su comunidad a quién pertenece el negocio.

Cualquier persona que haga transacciones de negocio de manera frecuente, usando su nombre propio o algún otro, deberá registrar ese nombre en la oficina de la Secretaría de Estado como un nombre ficticio. Para aquellos que son un ‘solo propietario’ o una ‘asociación’, su negocio es considerado ficticio a menos que éste contenga el nombre completo (nombre y apellido) del dueño o de todos los socios, y no sugiera la existencia de más dueños. El uso de nombres tales como “compañía,” “hermanos,” “asociados,” o “hijos” sugiere la existencia de dueños adicionales, si éste es su caso, es necesario que registre su negocio y utilice su nombre ficticio en toda sus comunicaciones, por ejemplo, en las cartas con formato de negocio, tarjetas de negocio, en publicidades que realice de su negocio y en su producto.

2.1.2. Estrategias generales del agronegocio

Para lograr ser eficiente y rentable, el agronegocio deberá considerar diferentes estrategias.

2.1.2.1. Tamaño:

¿Cómo saber qué producir, cuánto producir y qué es mejor para el tamaño de mi granja?

Esas preguntas siempre están en la mente del productor.

El tamaño puede variar de acuerdo a algunas consideraciones de negocio

- *Riesgo*
- *Finanzas*
- *Metas*
- *Mercado de productos*

El tamaño de la granja determina el nivel de producción de la misma. Es por eso que el granjero deberá ser consciente de su potencial de producción y, así, determinar cuánto producir y representar eso en su presupuesto de operación. El presupuesto para operar generalmente se desarrolla en base a una unidad animal o por acre. En este rubro el productor podrá simular diferentes escenarios con diferentes costos de producción. La manipulación de diferentes costos de producción y precios de insumos ayuda a orientar al productor en la minimización de costos y maximización de ganancias a un determinado nivel de producción.

2.1.2.2. Contratos y zonas de producción

Contratos

La actividad agropecuaria es económicamente riesgosa, por lo cual, el productor deberá contemplar la utilización de contratos durante su proceso productivo. Los contratos pueden hacerse para la adquisición de insumos ó para la venta de un producto. Los contratos en el proceso de producción

también se hacen indispensables si el productor contrata mano de obra o renta activos para producir.

Un contrato es un acuerdo entre individuos o negocios. Los contratos de negocio incluyen los contratos entre el vendedor y el comprador. Otros contratos pueden ser entre un productor y un fabricante o un contratista. Un contrato sirve para evitar el riesgo en su negocio ya que es un acuerdo por escrito y con condiciones específicas. Las condiciones generalmente son negociables.

Zonificación para la producción

La zonificación para la producción se refiere al tipo de uso del suelo que está determinado por el condado (ya sea para desarrollo industrial, agropecuario, negocios o desarrollo inmobiliario). La zona asignada para producción agropecuaria es donde se debe hacer la explotación productiva.

2.1.2.3. Seguros e impuestos

Son importantes para manejar el riesgo en el agronegocio. Existen muchas opciones de seguro.

¿Qué seguros son apropiados para usted?

Un lugar para obtener más información es la la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA por sus siglas en inglés). En esta agencia encontrará directorios e información que lo ayudarán a tomar decisiones. Asimismo, la SBA provee consejos específicos para su negocio.

Algunas opciones de empresas aseguradoras son:

- *Farmers Comprehensive Liability Insurance - Commercial Business Insurance*
- *Expansion of Homeowners' Policy - Product Liability Insurance Business*
- *Property Insurance - Business Liability Insurance Workers Compensation Insurance - Employment Practices Liability Insurance*

2.1.2.4. Recursos Humanos

Consideraciones sobre los empleados:

Empleados de tiempo completo: trabajan horario normal de 8 horas al día. Es posible asignarles más responsabilidades.

Empleados de tiempo parcial: trabajan con horarios variados, o sólo menos de 8 horas al día, o menos de 40 horas a la semana.

Empleados temporales: sólo en temporada alta de producción.

Contratistas: proveen servicios específicos, son más especializados y se necesitan sólo para trabajos muy específicos.

Cuando se contratan empleados es necesario tener en cuenta las condiciones mínimas que se deben proveer a los empleados. Estas incluyen: un lugar de trabajo seguro y confortable, acceso a un área de descanso, baños, seguros

para empleados, normas de respeto, no discriminación por raza o edad, e igualdad de oportunidades de empleo a personas con capacidades diferentes.

2.1.2.5. Préstamos

Cuando no se tiene capital para trabajar, la única manera de avanzar es recurrir a un préstamo bancario.

Bancos: primero hay que tratar de conseguir un préstamo de un banco comercial. Por ejemplo, el Banco Créditos de Servicio a la Granja (FCS por sus siglas en inglés), es un banco que se especializa en préstamos a la producción agropecuaria. Si no califica para obtener un préstamo, puede recurrir a la Agencia de Servicio a la Granja (FSA) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

Agencia de Servicio a la Granja (FSA): es una agencia del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos—USDA (por sus siglas en inglés), que se dedica a financiar actividades agropecuarias a aquellos granjeros que por razones de falta de garantías y poco historial crediticio, son rechazados por los bancos privados. Esta agencia ofrece programas específicos para grupos minoritarios, granjeros nuevos y mujeres. Tiene una página en internet www.fsa.usda.gov donde podrá encontrar más información.

2.1.2.6. Insumos a la producción

Además de las actividades logísticas de la empresa, es necesario considerar cómo va a satisfacer sus necesidades de insumos para la

producción. Si usted va a necesitar insumos para la producción agrícola o pecuaria (como materias primas, mano de obra y capital), es necesario que sepa cómo y dónde los va a adquirir. En caso de no contar con suficiente oferta de insumos, debe considerar opciones para sustituirlos de manera que no afecte su producción.

2.1.3. Plan de negocio

2.1.3.1. ¿Qué es un plan de negocio?

El plan de negocio para un productor agropecuario es el mecanismo que guía el proceso de producción de un producto, desde que el productor adquiere sus insumos hasta la venta del producto final, ya sea un producto agrícola o pecuario. Muchos se refieren al plan de negocios como el mapa que orienta al productor a lograr la producción deseada. El plan de negocios necesita ser detalladamente elaborado para garantizar que lo que está por escrito, tenga una continuidad en la materialización de lo proyectado a producir en la granja.

Algunas de las ventajas de tener un plan de negocios son:

1. Ayuda a mantener la atención en lo que planea producir, dado que continuamente pueden presentarse nuevas oportunidades las cuales pueden ser más tentativas que lo establecido en el plan. Por ello, tener claro lo que se quiere producir en un plan por escrito ayuda a mantener el enfoque.
2. Ayuda a quienes leen el plan a entender qué es lo que se desea lograr en la granja.
3. Ayuda a mantener la buena organización de la granja.

4. Agencias de préstamos como la FSA (agencia de servicio a la granja) requieren un plan de negocios detallado que describa:
 1. Misión, visión y objetivos de la granja.
 2. Conocer activos o bienes que posee actualmente en la granja (tierra e inversiones de las que es dueño) y sus pasivos (deudas, préstamos y pagos adeudados).
 3. ¿Qué va a producir? ¿Cómo va a comercializar y vender la producción?
 4. Si la cantidad de ingreso que su granja genera es suficiente para cubrir los pagos del negocio y sus costos de vida.

Es muy importante darse tiempo para desarrollar un plan de negocios apegado a los recursos disponibles.

2.1.3.2. Desarrollando un plan de negocio para la granja

En caso que no pueda escribirlo usted mismo, existen organizaciones que lo asesoran en la elaboración del plan de negocios. Por ejemplo la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (www.sba.gov) ofrece este servicio a través de SCORE (Service Corps of Retired Executives en inglés), una organización que brinda asesoría y guía a los nuevos empresarios para alcanzar el éxito en sus negocios. SCORE es una organización sin fines de lucro con una red de voluntarios con experiencia en negocios. La misma agencia de servicio a la granja puede orientarlo para recibir ayuda sobre la elaboración del plan de negocios.

Información que debe ser incluida en el plan de negocio

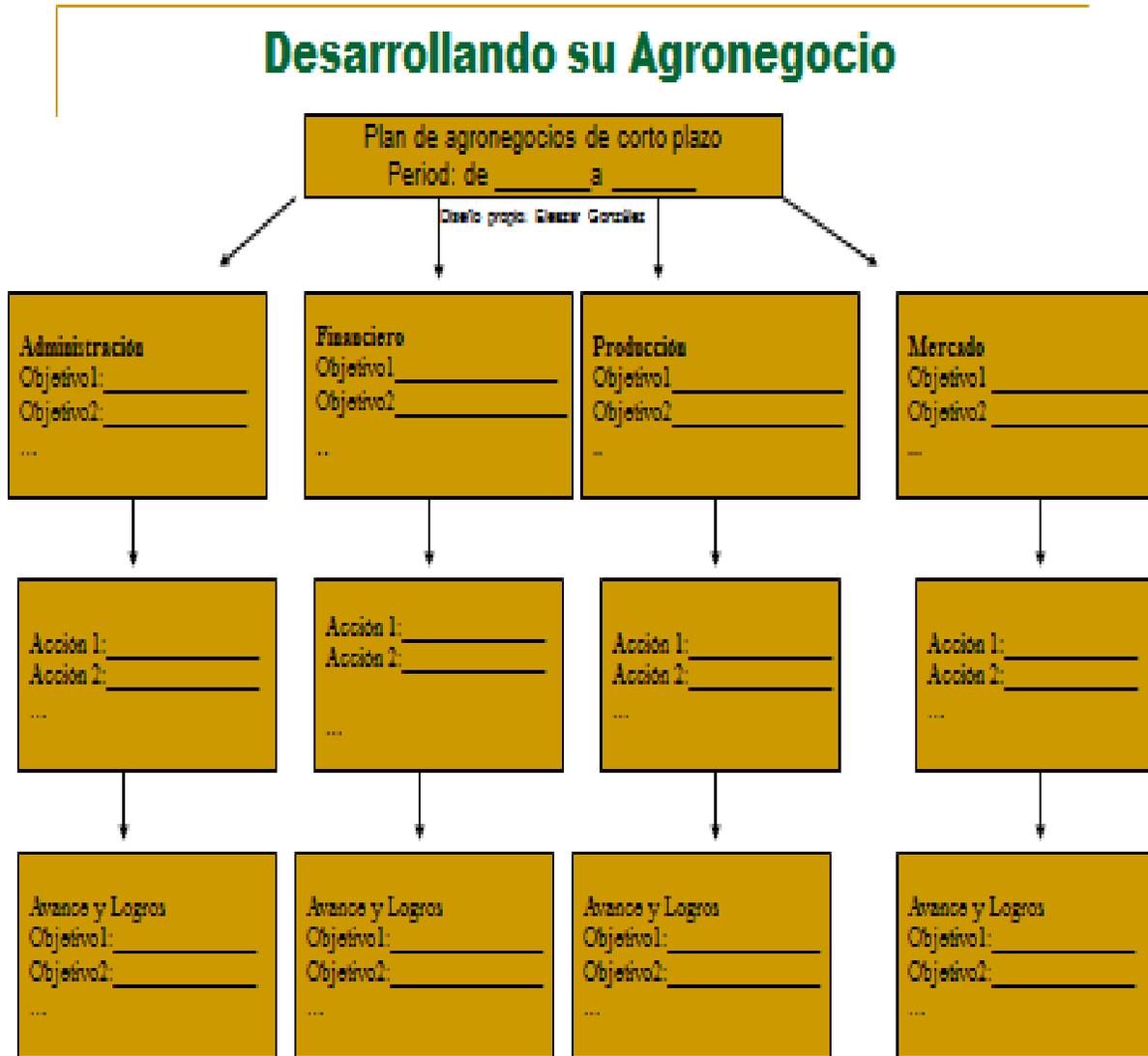
Todos los planes de negocio incluyen la misma información básica. A continuación, se listan las principales categorías que deberán ser consideradas en la estructura del plan de negocios para ser presentado a alguna agencia para solicitar recursos financieros.

1. Descripción del agronegocio
2. Plan financiero
3. Plan de producción
4. Plan de mercadeo
5. Plan administrativo

Agencias gubernamentales para hacer préstamos a pequeños productores cuentan con un sistema de creación del plan de negocio de manera directa. Por ejemplo si un productor quiere solicitar un micropréstamo al Departamento de Agricultura de Estados Unidos, el mismo sistema de aplicación para el préstamo requiere al productor información sobre su operación financiera y de manera automática va creando una evaluación de la capacidad del productor para ser sujeto de crédito. Esta evaluación sirve como plan de negocio para la agencia que ofrece los recursos financieros. Ver la dirección de internet de la aplicación al micropréstamo del USDA-FSA en la conexión que sigue:

<http://forms.sc.egov.usda.gov/efcommon/eFileServices/eForms/FSA2330.PDF>

Ejercicio para hacer un plan del agronegocio en el corto plazo. El plan de negocio en una hoja (ver diagrama abajo).



Capítulo 3.

Contabilidad agrícola y pecuaria

En este capítulo granjeros nuevos y principiantes Latinos aprenderán sobre la conceptualización que se utiliza en el manejo financiero de la granja, así como conceptos manejados en las aplicaciones a recursos de apoyo a la granja, como son los microprestamos, prestamos para adquirir granja, así como información a programas de apoyo financiero. Estos recursos son más fácilmente asimilados en sesiones de aprendizaje en espacios cerrados. La ilustración siguiente muestra a un grupo de granjeros nuevos y principiantes asistiendo una de las sesiones que se instruyeron con este manual.



3.1. Principios básicos de contabilidad y estrategias del agronegocio

Una vez que estableció la estructura legal para su negocio debe considerar las operaciones financieras del mismo.

Contabilidad — La práctica o profesión de registrar cuentas y transacciones de un negocio.

Para producir los estados financieros necesarios, usted debe tener datos correctos, al corriente, confiables y documentados. Mantener diarios y libros mayores asegurará que usted tenga los datos necesarios y correctos.

El diario es una referencia documentada de cada transacción del negocio corroborada con recibos, facturas, etc. Usted puede mantener diarios separados por categorías específicas. El libro mayor constituye la documentación de los montos totales de los diferentes diarios. Los diarios y libros mayores pueden mantenerse en forma impresa o en formatos electrónicos.

Cualquier sistema de contabilidad que usted decida usar, debe mostrar claramente sus ingresos para el año fiscal. Las compras, ventas, nóminas y cualquier otra transacción del negocio generarán documentos tales como facturas, recibos, fichas de depósitos, cheques cancelados, etc. La información en estos documentos refleja la actividad de su negocio y debe estar organizada de acuerdo con el tipo de ingreso o gasto.

La contabilidad agropecuaria se basa en principios contables que ayudan a guiar al productor en el proceso de análisis financiero. Los principios más comunes son:

El principio de enfrentamiento. Es considerado el principio más importante. Pretende que se confronten los ingresos de un ejercicio contable con los costos de ese mismo período contable.

Principio del costo. Refiere a la objetividad en el registro de las transacciones. Se origina en la necesidad de mantener registros para las deducciones fiscales y de auditoría.

Principio de período contable. La vida del agronegocio se divide en períodos contables con el fin de informar los resultados de la operación financiera de dicho agronegocio.

Principio de revelación suficiente. El contador, o quien administre el agronegocio, está obligado a proporcionar información fidedigna que permita al productor tomar decisiones acertadas.

3.1.1. Creando una historia financiera acerca de su agronegocio

Sistema de Contabilidad.

El sistema de contabilidad hace las funciones de un espejo en su negocio. Sirve como un medio para cotejar y revisar su negocio. Usted necesita informarse acerca de los principios de contabilidad fundamentales y los procesos de administración de los registros contables para poder hablar inteligentemente sobre sus necesidades con la red de personas que lo auxilian en el proceso productivo.

El entendimiento de análisis financieros básicos es prioritario para cualquier productor para cuando necesite de tomar decisiones correctas y oportunas. Este manual introduce tres formas de análisis financiero basicas.:

- 1. Estado de resultados- donde se incluyen ingresos y gastos (estado de pérdidas y ganancias)*
- 2. Estado de flujo de efectivo o caja*
- 3. Balance general*

El historial financiero del agronegocio está relacionado a las transacciones que se registran de manera formal. Las instituciones financieras, como los bancos, ayudan a crear y desarrollar el historial financiero de la granja. El uso de libros de cheques y tarjeta de crédito son mecanismos financieros que contribuyen a la creación de un record de transacciones que forman el historial financiero.

3.1.2. Crear una cuenta de cheques solo para actividades de la granja

Tener una cuenta de cheques para monitorear las transacciones del agronegocio ayuda a evitar que se mezclen las transacciones con gastos hechos para la casa. Hacer esta diferenciación es importante para efectos de poder justificar las transacciones que son deducibles de impuestos. Se recomienda conservar comprobantes de pago de mano de obra, compra de alimento para los animales, gastos de veterinario, combustible, pagos de reparaciones, pago de impuestos, etc.

Si la granja se ha registrado como negocio en la secretaría de estado, la granja deberá manejarse como una entidad aparte de la casa, por lo que se recomienda use una cuenta de cheques dedicada exclusivamente a la granja/rancho. De igual manera es recomendable que tenga una tarjeta de crédito (Visa, MasterCard, etc.) para que el record crediticio de la granja crezca también cada vez que se usa y se paga a tiempo.

Para llevar las finanzas de su rancho o granja puede utilizar cualquier sistema contable que desee, pero es necesario que lo use todos los días. Deberá tener un cuaderno y anotar todos los gastos que se hacen durante el día. Especialmente se debe anotar todos los gastos que se pagan en efectivo y

obtener un recibo del pago. El cuaderno debe tener un lugar donde guardar todos los recibos que le entreguen durante el día.

Para comprobar sus ingresos:

Guarde todos los recibos de venta de sus productos.

- Recibos de ventas de becerros, vacas, leche, cajas de manzana, chiles, tomates, etc.
- Recibos de ventas de otros productos que le generen un ingreso.
- Separar los recibos de transacciones por cada mes ayuda a monitorear los balances mensuales y de fin de año.

Si la granja o rancho crece rápidamente y a un nivel que le resulta difícil de administrar, es necesario preguntarse si sería más conveniente contratar a un contador en vez de hacerlo usted mismo.

¿Qué tipo de recibos por transacciones se deben guardar?

Usted puede usar el sistema de registros contables que más le convenga, pero es importante que muestre claramente los ingresos y gastos del negocio. Debe escoger un sistema de contabilidad para registrar transacciones que muestre claramente sus ingresos durante el año. Los registros que se guardan deben mostrar claramente sus ingresos y sus gastos. Si tiene más de un negocio o empresa, debe mantener separados los registros de cada empresa o negocio. Su sistema de registros debe incluir un resumen de transacciones o negociaciones de su agronegocio, mostrar su ingreso bruto, sus deducciones y créditos. Además, debe guardar documentos de apoyo como recibos de ventas, compras, pagos a empleados y otras transacciones que tenga en su empresa tal como recibos y facturas.

Gastos en viajes, transporte, diversión y regalos

Este tipo de gastos requiere de documentación y reglas especiales. Para más información vea la publicación 463 del IRS.

Impuestos de empleados

Hay documentos específicos referidos a los impuestos de los empleados que debe guardar.

Impuesto por gasto en insumos

Usted puede deducir la cantidad de impuestos que paga en Diesel y otros combustibles que utiliza en el rancho. Para esto, guarde los registros de este tipo de compras para poder tomar esta deducción en sus impuestos.

¿Por cuánto tiempo se deben guardar los registros?

Otro interrogante de muchos productores es saber por cuánto tiempo guardar los registros de transacciones. A este respecto es importante saber que deberá registrar las transacciones de cada año fiscal.

Los registros deben guardarse el tiempo que sea necesario para la administración de cualquier provisión del código del Departamento de Rentas Internas del gobierno federal, hasta que venza el período de limitaciones.

- Para solicitar un préstamo es suficiente con mantener un historial de tres años.
- Para efecto de una fiscalización del IRS mantenga sus registros por un mínimo de cinco años de antigüedad.

- Los registros de impuestos pagados por los empleados se deben guardar por lo menos cuatro años.
- Los registros de activos se deben guardar hasta que el período de limitaciones expire para el año en que se deshaga de la propiedad en una disposición de impuestos. Deberá guardar estos registros para mostrar la depreciación amortizada, o el fin de la depreciación de la propiedad y para conocer la ganancia de un activo cuando se deshaga del mismo.

Con respecto a los registros de otros propósitos (por ejemplo préstamos bancarios) que no tengan que ver con los impuestos, mantenga los registros hasta que esté seguro que ya no los necesita.

3.1.3. Ejercicios en clase: contabilidad básica

El granjero es guiado a familiarizarse con las aplicaciones de la Agencia de Servicios a la Granja, en este caso se usa la forma **FSA 2037**. Esta forma representa la forma simple de una hoja de cálculo para crear un plan de negocio de acuerdo a la actividad productiva del productor. El acceso a esta forma está en la siguiente dirección:

<http://forms.sc.egov.usda.gov/efcommon/eFileServices/eForms/FSA2037.PDF>

3.2. Plan financiero de la granja/rancho

Es necesario conocer los indicadores de producción y financieros de la granja para tener una mayor certeza de la producción. A continuación, se listan algunos de los indicadores más importantes que deberán ser

considerados por el granjero al momento de hacer una proyección de producción e ingresos de la granja o rancho.

- a. Parámetros de producción. Permiten determinar ingresos y proyecciones financieras.
- b. Capacidad de producción. Cuánto realmente se usa de la capacidad instalada.
- c. Presupuesto de inversión.
- d. Costos de producción.
- e. Premisas. Depreciación, amortización, inventarios y materias primas, cuentas por cobrar, caja para operar.
- f. Estado de resultados. Ingresos, ventas y gastos generales.
- g. Balance general. Activo circulante y fijo, pasivo circulante.
- h. Flujo de caja. Empieza con año cero.
- i. Origen de recursos (ahorros, o préstamos con las agencias: Farm Credit Service, Farm Service Agency, etc.)
- j. Parámetros de rentabilidad. Valor presente neto, tasa de retorno.
- k. Razones financieras. Utilidad bruta y utilidad neta.

3.2.1. Estado de resultados

El estado de resultados proyecta la trayectoria de movimientos a través de un período de tiempo y calcula sus ingresos netos, indica si su negocio es rentable o no. Para determinar sus ingresos netos, sume todos los ingresos del negocio y luego deduzca todos los costos y gastos de operación del negocio. Los estados de ingresos y gastos, por lo general, se preparan mensualmente, trimestralmente o anualmente y son más efectivos cuando incluyen una

comparación de las actividades financieras durante el mismo período de tiempo que el año anterior (es decir, el primer trimestre comercial de 2015 comparado con el primer trimestre comercial de 2014). Los estados de ingresos y gastos son valiosos para la proyección del negocio, para calcular los impuestos, para evaluar el progreso del negocio y para atraer a posibles inversionistas.

3.2.2. Flujo de efectivo

La mayoría de los negocios nuevos tienen la necesidad crucial de saber, diariamente, cuánto efectivo tienen y cuánto van a necesitar en el futuro inmediato. El estado de flujo de efectivo que se describe a continuación, registra el efectivo en existencia. Su negocio puede estar obteniendo ingresos o ganancias, pero si usted no tiene suficiente efectivo para pagar sus deudas, usted tiene que poner más atención al estado de flujo de efectivo para asegurarse de que está progresando de tal manera que sus ingresos sean superiores a sus gastos. Una proyección del flujo de efectivo es una entrada importante para preparar presupuestos, determinar inversiones de capital adecuadas y entender sus costos de producción. Por lo general, se requieren de dos o tres años de proyecciones mensuales de flujo de efectivo para obtener un préstamo de negocio agrícola.

Como mencionamos anteriormente, el flujo de efectivo es un indicador de liquidez de la granja. ¿Cuánto dinero está circulando

por actividades en la granja y cuánto hay disponible en efectivo? El flujo de efectivo cumple con los siguientes objetivos de presupuesto:

- Identifica el presupuesto que se utiliza en la granja.
- Desglosa los rubros para ese presupuesto.
- Identifica dónde se originan los gastos del presupuesto.
- Identifica la fuente de ingresos.

Ver ejemplo de flujo de efectivo para solicitar préstamo. Caso de form FSA 2330 ver conexión a la forma en el capítulo 6.

3.2.3. Hoja de balance general

La hoja de balance general indica la posición financiera de la granja o su valor en la fecha en la que se calcula. Ésta se prepara por lo menos anualmente y contiene dos partes: activos y pasivos. El balance general muestra las propiedades del negocio (activos) y lo que el negocio debe (pasivos). El balance general ayuda al granjero a conocer el valor de su activo si decidiera vender su granja una vez deducidos sus pasivos. La hoja de balance general se basa en la fórmula:

$$\text{Capital} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

Los activos pueden caer en diferentes categorías:

Disponible: dinero que se genera en cualquier momento.

Circulante: es el activo que mueve a la granja. Por ejemplo, las plantaciones de tomates.

Fijos: son activos que se usan en toda la vida de la granja. Por ejemplo, la tierra, corrales, edificios.

Semifijo: son activos que tienen una vida probable de uno a 10 años. Por ejemplo, el equipo para producir.

Diferido: son activos que ya se pagaron pero que no se han recibido. Por ejemplo, el forraje para ganado que no se ha cosechado.

Los pasivos se clasifican en tres categorías:

Circulante: son los adeudos pagaderos a corto plazo. Por ejemplo, los micro-prestamos de la Agencia de Servicios a la granja.

Fijo: son adeudos de largo plazo. Por ejemplo, el préstamo para comprar la granja.

Diferido: son deudas que se pagan antes de su vencimiento. Por ejemplo, las deudas de las tarjetas de crédito.

Dentro del balance general, existen dos categorías muy importantes: “cuentas por cobrar” y “cuentas por pagar”. Las cuentas por cobrar representan el dinero que deben los clientes. Las cuentas por pagar representan el dinero que el negocio debe por distintos productos y/o servicios. Monitorear las cuentas por pagar asegura un historial de crédito confiable.

En otras palabras, la hoja de balance describe la situación financiera actual de activos ó lo que se llama valor neto y patrimonio de la agroempresa.

Una serie de hojas de balance, preparada en el mismo periodo cada año durante años consecutivos muestra los cambios en la ‘posición financiera’ del

agronegocio y el progreso que se realizó. Una hoja de balance también puede usarse para hacer ajustes en su declaración de ingresos.

Bienes o activos de la agroempresa incluyen los artículos que se poseen, por ejemplo el terreno, maquinaria, y ganado/animales de reproducción.

Pasivos u 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.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se generan cuando el productor vende y no recibe pago por los productos vendidos. Deberá crear acuerdos que documenten el ingreso que su negocio recibirá en el futuro, incluyendo la fuente y la cantidad. Los recibos pueden ser pagares, orden de pago o un invoice (en idioma inglés), fichas de depósitos bancarios, libros de recibos, etc.

Recibos de compras. Estos recibos documentan los insumos que usted compra para utilizar en el proceso de producción. Esta categoría puede incluir cheques cancelados, recibos de cajas registradoras por efectivo, fichas de compras con tarjetas de crédito, facturas, etc.

Cuentas por pagar

Estos recibos documentan los gastos que usted realiza para operar su negocio. Esta categoría puede incluir fichas de compras con tarjetas de crédito, cheques cancelados, facturas e incluso fichas de la caja chica para compras pequeñas, etc.

Recibos de gastos especiales (por viajes, transportación, entretenimiento, etc.) — Estos lineamientos cambian frecuentemente, y usted debe siempre consultar con el Servicio de Rentas Internas (IRS, por sus siglas en inglés) en el sitio de Internet <http://www.irs.gov> para estar al tanto con los lineamientos actuales que rijen los gastos de los negocios.

3.2.4. Hoja de balance y adquisiciones de la granja

Usted debe documentar los activos y pasivos de su agronegocio en la hoja de balance. Sus registros deben incluir las facturas y recibos de compra y venta e información importante, como la fecha de compra, precio de compra, cómo se utiliza ese activo, los costos de mejoramiento, pérdidas, deducciones de depreciación y el precio de ventas.

3.2.4.1. Activos

Activos de la Granja:

Son los bienes económicos y materiales que el productor/ra posee para desarrollar sus actividades agropecuarias en la granja. Bienes como maquinaria o equipo para siembra y manejo de ganado, bodegas, galeras, alambrados, cercos o otros bienes se clasifican como activos de la granja. Es necesario que el productor lleve registro de todos los activos en la granja, de tal manera que pueda estimar la depreciación anual de cada activo que tenga, y poder calcular costo de remplazar ese activo cuando ya no es útil para la producción. Es necesario asegurarse que en las transacciones de compra de activos registre lo siguiente:

- Cuándo y cómo compró el activo.
- El precio de compra.
- Deducciones que toma cada año de ese activo.
- Deducciones que toma debido a pérdida del activo a causa de fuego o algún otro tipo de pérdida.
- Cómo utilizó ese activo en su granja.
- Cuándo y cómo se deshizo del activo.
- Precio de venta.
- Gastos hechos en relación a la venta del activo.

3.2.4.2. Pasivos

Las deudas que se tienen para opera la granja o rancho son también llamados pasivos. Como se describió anteriormente, la Agencia de Servicios a la Granja (FSA por sus siglas en ingles) se refiere a los pasivos como cuentas incurridas en el pasado pero que todavía no han sido pagadas. Un pasivo requiere que el negocio pague dinero, provea un servicio o bienes en el futuro, debido a transacciones pasadas.

Un tipo especial de pasivo es el pasivo contingente. Esta es una obligación que puede derivarse de una situación existente, cuyo desenvolvimiento depende de algún evento futuro. Algunos ejemplos son: un juicio pendiente o una deuda tributaria latente.

3.2.5. Ingresos

El propósito de guardar información sobre los ingresos y egresos de la granja es para hacer los reportes de la operación agropecuaria. Estos reportes

se utilizarán para analizar la situación financiera del negocio (fuentes de ingresos, gastos y hábitos de cómo gastó el dinero) y planear para el futuro. La información financiera debe organizarse de tal manera que sea fácil de entender y poder predecir acciones importantes con respecto al futuro financiero de la granja. Simplemente haciendo una lista de cada transacción durante el año, facilita la administración del agronegocio en tiempo óptimo. Imagine que necesita un comprobante de un ingreso específico, y cuenta con una caja grande con todos sus recibos en desorden, ¿cómo haría para encontrar el que corresponda a la cantidad y fecha que busca?

Utilizar categorías de gastos e ingresos para hacer un resumen de las transacciones del agronegocio hace que la información sea más fácil de entender y analizar.

Los dueños, o quienes manejan el agronegocio, necesitan saber acerca de las transacciones de ingresos y egresos del agronegocio para poder manejarlo de una manera correcta.

Los costos de transacciones del agronegocio indican al productor cuánto dinero está saliendo del agronegocio, en que se gasta y cuánto cuesta cada insumo que compra. Las transacciones de ingresos proveen información acerca de cuánto ingreso se está generando, qué se vendió para generar el ingreso y qué giro del agronegocio produce las ventas. Si el productor puede reducir los gastos y mantener el mismo nivel de ingresos, quiere decir que puede aumentar sus ganancias.

Cada tipo de agronegocio tiene diferente tipos de ingresos y egresos. Por ejemplo, los gastos en insecticidas y herbicidas son mayores para los productores de algodón, pero son gastos mínimos para un productor de becerros. Un productor de becerros está más interesado en gastos de forraje y

de veterinario. Un productor de algodón recibe ingresos por la venta de algodón y de semilla; un productor de becerros recibe ingresos por la venta de los becerros. Cada productor decidirá qué gastos y qué ingresos son importantes para maximizar ganancias en su agronegocio.

Algunos productores agrícolas tienen diferentes negocios. El productor de algodón también puede cultivar soya o el productor de becerros puede también cultivar maíz. Lo importante aquí es que los gastos y los ingresos de cada giro productivo deben mantenerse separados.

Abajo se listan las principales categorías de ingresos para un negocio agropecuario:

- Venta de productos
- Reembolsos
- Ingresos varios
- Ingresos de trabajo contratado
- Ventas de ganado - Ingreso de intereses y dividendos
- Pagos agrícolas de programas federales y estatales.

3.3.1.3 Egresos

Las categorías de gastos dentro de un agronegocio varían de acuerdo a la actividad a realizar.

Las más destacadas son:

- Salarios
- Compra de alimento

- Gastos de veterinario
- Fertilizante y cal
- Semillas y plantas
- Otros gastos agrícolas
- Compras: capital y ganado
- Productos químicos
- Trabajo contratado
- Combustible, aceite y grasa
- Reparaciones y mantenimiento: maquinaria
- Reparaciones y mantenimiento: equipo
- Electricidad
- Impuestos, intereses y seguro
- Renta o pagos de contratos
- Suministros

Las categorías de ingresos y gastos siempre se confrontan para analizar la liquidez del agronegocio y para facilitar que el productor tome decisiones informadas del agronegocio.

El análisis de ingresos y costos del agronegocio se discutió en el capítulo uno de este manual. Cuando se tiene un control de las transacciones en la hoja de balance general, el productor agropecuario puede estimar diferentes niveles de producción y hasta que punto podría sacrificar costos variables para mantenerse produciendo y teniendo ganancias.

Para ilustrar la hoja de balance general este manual hace referencia a la forma FSA-2038 del Departamento de Agricultura. El productor puede llenar esta forma de manera electrónica en la siguiente dirección de internet:

<http://forms.sc.egov.usda.gov/efcommon/eFileServices/eForms/FSA2038.PDF>

3.3. Acceso a crédito

3.3.1. Record de buen crédito

Las agencias de préstamo utilizan el record crediticio del que solicita un préstamo como indicador de confianza. Este revela información acerca de sus patrones de pagos pasados y presentes. Dicho informe de crédito muestra si usted paga sus cuentas a tiempo y cualquier préstamo que usted tenga actualmente. Si usted ha pagado sus cuentas a tiempo en el pasado, es una buena indicación de que usted pagará a tiempo en el futuro. Si usted ha tenido problemas en pagar a tiempo sus cuentas, y se olvida de hacer pagos en tiempo, tal vez como el pago mensual de la electricidad, pago del teléfono o de tarjetas de crédito, el prestamista usa esa información como un indicador de confianza y saber las probabilidades que usted tiene de efectuar sus pagos a tiempo en el futuro.

Un informe de crédito es esencialmente su historial crediticio. El informe de crédito detalla qué tarjetas de crédito ha abierto, qué tipo de préstamos tiene (préstamos para educación, hipotecas, préstamos de autos), por cuánto tiempo tuvo esos préstamos y la cantidad pendiente del saldo (a saber, cuánto tiene que pagar). El informe de crédito enumera también las deudas a las compañías de servicios públicos, compañías de teléfono, hospitales, bancos, etc. Por ejemplo, cuando se hace una solicitud para un crédito a la agencia de servicios a la granja u otra agencia de préstamo, esa información de pasivos es requerida en la aplicación.

3.3.2. Desarrollando un buen record de crédito

Siempre es necesario mantener un buen record crediticio. Algunos consejos que le ayudarán a lograrlo se listan a continuación.

- Abra una cuenta bancaria, ya sea una cuenta de ahorros, cheques o ambas. Usted debe administrar su cuenta de cheques de una manera responsable y asegurarse de no girar cheques sin fondos.
- Si usted tiene los servicios públicos a su nombre (electricidad, gas y teléfono) asegúrese de pagar sus cuentas a tiempo y en su totalidad.
- Solicite una tarjeta de crédito. Utilícela con moderación y asegúrese de pagar la tarjeta a tiempo, de lo contrario tendrá que pagar cargos por pagos atrasados y tendrá que enfrentar aumentos en las tasas de interés. Si usted no puede pagar toda la cantidad que debe, por lo menos efectúe el pago mínimo antes de la fecha de pago. Preste atención a las tarjetas de crédito que tienen tasas variables o tarifas promocionales ya que comienzan con tasas de interés bajas y luego de algunos meses incrementan.

3.3.3. Préstamos agropecuarios

Establecer un buen récord de crédito es importante para todos los propietarios de negocios. Es necesario tener un buen historial de crédito para poder ser sujeto de un préstamo agropecuario. Los préstamos se pueden solicitar a bancos privados, caja popular, así como a agencias de préstamo del gobierno. En caso de que el productor sea rechazado por el banco, la Agencia de Servicios a la Granja podrá analizar la situación del rechazo y facilitar un crédito directo. Los préstamos de la FSA se incluyen en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Programa de préstamos para la granja o rancho de la FSA al 2015.

Tipo de préstamo	Cantidad máxima	Términos y tasas
Directo para compra de granja	\$300,000	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hasta 40 años. ○ Tasa de interés fija.
Para operar	El equivalente al más bajo de: <ul style="list-style-type: none"> ○ 45% de precio de compra de la granja. ○ 45% del evalúo de \$225,000 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hasta 20 años. ○ Tasa de interés fija.
Emergencia directa	La opción más baja: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100% de las perdidas físicas. ○ \$500,000 	<ul style="list-style-type: none"> ○ De 1 a 7 años (posible a 20 años) no para compra de terreno. ○ Hasta 40 años por perdidas físicas sobre una tasa de interés fija.
Como garantía de préstamo para comprar granja	La máxima cantidad es ajustada anualmente por inflación.	Hasta 40 años y la tasa de interés es negociada por el solicitante y el banco.
Garantía de operación	La máxima cantidad es ajustada anualmente por inflación.	De 1 a 7 años. Se negocia la tasa.
Garantía para conservación	La máxima cantidad es ajustada anualmente por inflación.	Hasta 20 años Se negocia la tasa

3.3.4. Grants o dinero a fondo perdido

El acceso a dinero gratis o también llamado a fondo perdido como se le conoce en países Latinoamericanos, en Estados Unidos es conocido como “grant.” Un productor puede solicitar estos tipos de recursos económicos para su granja de manera directa o en grupo. Las agencias gubernamentales, tales como North Central Sustainable Agriculture Research and Educacion (NCR-SARE), constantemente invitan a granjeros a aplicar para obtener estos recursos económicos. Para más información sobre este tipo de grants puede ingresar al siguiente sitio web:

<http://www.northcentralsare.org/Grants/Our-Grant-Programs/Farmer-Rancher-Grant-Program>

3.4. Ejercicio del capítulo 3. Una vez analizadas las formas para aplicar para recursos financieros, el productor es orientado al cálculo aritmético de los pagos mensuales al préstamo en cuestión. Un ejercicio que orienta al productor sobre cuanto es el pago mensual a un préstamo de \$30,000 en un periodo de 7 años a una tasa de interés del 5% es desarrollado durante las sesiones de capacitación. Abajo, tabla de amortización de un préstamo, de acuerdo a la Agencia de Servicios a la Granja (FSA) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Tabla 3.2. Amortización de préstamo agropecuario

Año	Pago fijo a principal Interés + mínimo a pagar	Principal	Interés	Préstamo
			5%	\$30,000
1	\$5,185	\$3,685	\$1,500	\$26,315
2	\$5,185			
3	\$5,185			
4	\$5,185			
5	\$5,185			
6	\$5,185			
7	\$5,185			

Capítulo 4.

Actividades productivas día a día

Las actividades productivas en la granja deben ser monitoreadas diariamente, el tener un registro de lo que se hace, así como de lo que no se hace en la granja, le permite al productor controlar gastos y consecuentemente ser más eficiente en el uso de los recursos necesarios para mantener la granja operando con maximización de ganancias. En esta sección analizamos las operaciones día a día en la granja, inicialmente el productor necesita saber con qué recursos cuenta en su granja, por tal razón, es necesario que realice un inventario inicial de recursos e insumos disponibles para trabajar la granja. En la siguiente ilustración granjeros Latinos aprenden de actividades que se desarrollan día a día en una granja modelo.



4.1. Administración de registros de producción

La información contenida en este manual busca ajustarse a las características demográficas de pequeños productores agrícolas y pecuarios de origen Latino que necesiten controlar y eficientizar sus inventarios. Sin embargo; en los cálculos aritmeticos se utilizan formulas ya establecidas para la administración de inventarios que podrían confundir al granjero que no esta familiarizado con cálculos aritmeticos.

4.1.1. ¿Por qué guardar registros de la producción? ¿Cuáles conservar? ¿Hasta cuándo y cómo guardarlos?

Mantener el historial productivo ayuda principalmente:

1. En el caso de tener una auditoria los registros de transacciones sirven para comprobar la veracidad de las transacciones hechas en el pasado.
2. Ayuda a la gestión de nuevos recursos, ya sea éstos de índole económico, como préstamos, o de índole operativo, como la adquisición de equipo y maquinaria para la producción.

La mayoría de las instituciones de préstamo requieren revisar registros de transacciones realizadas durante los tres años previos a aplicar por un préstamo (ver forma No. 0560- 0237 del FSA). Los tipos de transacciones que el granjero deberá mantener en archivos son todas las relacionadas a los *ingresos obtenidos por operar la granja*, de manera general podemos listar la venta de granos, verduras, yerbas, la venta de ganado, de productos lácteos,

pagos por concepto de programas, seguros otros ingresos relacionados. Un segundo rubro de transacciones que debe conservar son los registros relacionados a los *Costos de Operación*, por ejemplo, mantenimiento de vehículos, agroquímicos, costos de conservación, mano de obra, depreciaciones, alimentos, fertilizantes, transporte, gasolina, seguros, rentas, reparaciones, impuestos de propiedades entre otros. También deberá conservar registro de las transacciones por ingresos y por gastos que no tengan que ver directamente con el manejo de la granja, por ejemplo, ingresos por impuestos, ingresos de otro empleo y gastos fuera de la granja. Por último, deberá conservar registros de todas las transacciones que resulten del financiamiento de créditos.

El historial de transacciones puede ser organizado anualmente y clasificar las transacciones mensuales en diferentes rubros de ingresos y costos. Es importante que cada paquete de transacciones cuente con la respectiva declaración de impuestos. El software mas recomendado para mantener registros históricos de manera organizada para cada año es el www.turbotax.com. Aquellos productores que contratan contadores para hacer las declaraciones fiscales, necesitan solicitar copias de las declaraciones de los últimos tres años.

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas (IRS) todo aquel productor individual o en asociación que se apegue a las reglas de declaración de impuestos del IRS deberán mantener copias de las declaraciones de impuestos, por lo menos durante tres años, que es el período de tiempo que el IRS requiere para hacer una auditoria. Sin embargo, si el productor no declaró el pago de alguno de sus ingresos, deberá conservar sus registros de transacciones por más tiempo por si se le fueran requeridos. Si el ingreso fue de 25% o más a lo reportado, entonces el período de mantener sus registros

será de seis años. No existe período límite para mantener registros cuando se hizo un reporte fraudulento o cuando no se reportó ingreso habiéndolo tenido. Si hace un reclamo de regreso de dinero pagado en impuestos después de haber hecho la declaración de impuestos deberá guardar sus registros por un periodo de al menos tres años empezando en la fecha que recibió ese reembolso. Un productor pequeño o mediano siempre saldrá mas favorecido al hacer las declaraciones fiscales correspondientes, dado que el sector agropecuario es altamente flexible no solo en deducciones fiscales, también en programas de fomento a la producción de alimentos. Algunos programas ofrecen apoyos en efectivo a productores que de alguna manera fueran afectados por algún insidente del clima of de algún programa de politica agrícola mal orientada.

4.1.2. Definiendo el ingreso del agronegocio

En el caso de productores agropecuarios, el ingreso por generar producción o bienes de consumo de manera directa de la tierra, asi como la producción de ganado, ese ingreso es fiscalizado por el IRS de manera diferente a la producción de otros sectores. El productor agropecuario puede deslindarse de ciertas infracciones de impuestos. Las actividades agropecuarias que se deslindan de impuestos son:

- a. Gastos por manejo de suelo y agua.
- b. Deducción de contribuciones caritativas por prácticas de conservación.

Se limita a 20%, 30% o 50%, del ingreso bruto ajustado. Se valora de acuerdo a la contribución para intensiones de conservación.

c. Venta de ganado por razones de clima.

Si el ganadero necesita vender por razones adversas del clima no necesita reportar por la venta del ganado, pero deberá probar que está vendiendo por esa razón.

d. El ingreso por producir también tiene beneficios sobre el promedio de ingreso del granjero. Cuando el granjero tiene un trabajo de tiempo completo y además es dueño de una granja que genera hasta dos terceras partes del ingreso bruto, el granjero podría beneficiarse por las horas que él y su esposa dedican a la granja. En este caso el principal trabajo es considerado la granja y la pareja es elegible para beneficios de impuestos por producir.

La ventaja más común para solventar impuestos por ingreso se basa en una regla especial para estimar impuestos. En vez de hacerlo por cuatro pagos estimados del ingreso anual, los granjeros y pescadores tienen dos opciones:

1. Hacer un pago correspondiente al estimado de las dos terceras partes de la cantidad a pagar de impuestos antes del 15 de enero del siguiente año.
2. No hacer el pago, pero registrar el ingreso anual declarado para el reintegro de impuestos y pagar 100% de los impuestos que se adeuden hasta el primero de marzo del próximo año.

La segunda opción es la que más usan los granjeros. Si se elige la primera opción en un año de poco ingreso cuando la cantidad a pagar es baja provee más tiempo para hacer los registros de los impuestos.

Para calificar como granjero o pescador, al menos dos terceras partes del ingreso bruto del pagador de impuestos deberán ser de actividades

agropecuarias o de pesca, ya sea para el año que se estimaron los impuestos o para el año a procesar. Recuerde que el ingreso bruto total es todo el ingreso que se tiene incluyendo el ingreso bruto de la esposa y el esposo. De ese ingreso bruto se deducen los costos para estimar el ingreso neto o la ganancia que se tuvo en el año para calcular los impuestos.

4.1.3. Procedimiento de cobranzas del agronegocio (solicitudes de pago, depósitos, cuentas de banco).

El productor agropecuario puede seguir el método de cobranzas que considere más fácil, pero deberá ser el que más le convenga desde un punto de vista legal y en relación a la estructura organizacional registrada, ya sea un solo propietario, una asociación, corporación o empresa de responsabilidad limitada. Existen diferentes maneras de recibir pagos por concepto de ventas de producto. Las transacciones pueden ser en efectivo o dinero circulante, solicitud de pago por cheques, pagares, y orden de pago.

Es recomendable que para todas las transacciones realizadas en efectivo el vendedor emita un recibo firmado y fechado donde se detalle el concepto de la transacción. Una de las prácticas más usadas para comprobar una venta es la solicitud de pago (invoice en inglés) donde se especifica las características del producto vendido. Esa solicitud de pago también puede ser usada como un contrato de compra/venta.

Por ejemplo, si un productor de borregos vende a una empresa empacadora de carne o frigorífico lotes de 20 borregos dos o tres veces por año, el primer paso a realizar es hacer una solicitud de pago por 20 borregos. En la solicitud de pago se especifica la raza del borrego, el peso vivo de cada borrego, edad del borrego y el precio de venta. Esa

forma de pago se envía por fax, e-mail, o correo postal a la empresa empacadora. La empresa empacadora la recibe y analiza la solicitud de pago emitida por el productor.

Dependiendo de los acuerdos y maneras de hacer las transacciones entre las partes, el pago puede hacerse antes de entregar los borregos o después de ser entregados.

Es importante que el productor tenga una cuenta de cheques exclusiva para la granja, así podrá recibir pagos con cheques o transferencias electrónicas de dinero a nombre del negocio agropecuario. De igual manera, el productor usará esa cuenta de cheques para hacer pagos relacionados a la producción en su granja. La gran ventaja de tener una cuenta a nombre del negocio agropecuario y realizar las transacciones por medio de esa cuenta es que ayuda a mantener registros de las transacciones realizadas de manera electrónica. Muchas veces cuando algún recibo es extraviado, la manera más sencilla de recuperar el registro de dicha transacción es consultando el historial de transacciones en la cuenta de cheques en el banco.

4.2. Administración de inventarios

Hacer un manejo preciso de los inventarios es fundamental para maximizar ganancias y minimizar costos en la granja o rancho. Por un lado, ayuda a la maximización de la ganancia por tener los inventarios necesarios que genera la producción, así mismo el manejo adecuado minimiza costos al no permitir la compra innecesaria de activos para la producción.

La administración eficiente de inventarios ayuda a que su agronegocio logre las metas propuestas. En un negocio agrícola o pecuario, a diferencia de un negocio que produce bienes no perecederos, la administración del inventario de insumos juega un papel determinante en el éxito de la granja. Dado el riesgo de productos perecederos y la volatilidad de los precios, los agronegocios del sector primario siempre buscan minimizar inventarios de producción. Sin embargo, los agronegocios que dan valor agregado a la producción, como es el caso de las agroindustrias, pueden manejar inventarios de producto procesado. Para los lectores de este manual, la administración de inventarios se enfoca en la adquisición de insumos para la producción primaria. Entiéndase por producción primaria todas aquellas actividades que generan un producto agrícola o pecuario sin ser transformado.

La mejor estrategia para tener éxito en su agronegocio como granjero nuevo o principiante radica en su capacidad de administrar efectivamente sus inventarios para la producción. Esto significa que deberá tener la habilidad de mantener bajos costos de inventarios y un nivel suficiente de insumos y productos que le permitan la operación eficiente diaria de la granja y la generación de producción que la sustente. En caso de no lograr alguno de estos puntos, es muy probable que deje de producir después de cierto tiempo, ya sea por la baja eficiencia productiva o falta de competitividad.

De acuerdo a Wadsworth (1994) y al Departamento de Extensión y Cooperación de la Universidad del Estado de Washington (2013) un productor agropecuario puede seguir diferentes estrategias sobre cómo hacer

administración de inventarios de la mejor manera. La primera recomendación se refiere a cómo controlar los inventarios; la segunda a cómo visualizar el costo de los inventarios; la tercera a cómo determinar el nivel de inventario que genera la mejor ganancia; y la cuarta se refiere a cómo determinar cuántas unidades de producto o insumo el productor necesita comprar y que tan frecuente se haría el pedido.

4.2.1. Decisiones a tomar para el control de inventarios

Las decisiones a tomar con respecto al *control de inventario* son:

- a) Comprar de manera sistemática. El productor sólo necesita comprar los insumos necesarios sin incurrir en costos adicionales de almacenamiento. También debe esperar hasta llegar a un nivel bajo de inventarios para recién ahí volver a comprar.
- b) *Dar seguimiento a los inventarios*. Registrar lo que se compra para uso de la granja, así como dar de baja lo que ya se ha usado. De igual manera eliminar lo que no se usará en el futuro.
- c) *Una sola persona debe hacer la administración de inventarios*. Que la administración la lleve una persona y no varias facilitará el flujo de información válida y oportuna.
- d) *Hacer uso eficiente del almacén o bodega*. Clasificar y organizar la asignación de espacios para los insumos de la granja.
 - e) *Estar alerta a sobregiros de inventarios*. Esto significa saber si algún insumo se utiliza demasiado. La manera de calcular el sobregiro es calculando la relación de uso o venta de un producto o insumo en un mes determinado, y dividirlo entre el inventario actual de ese insumo o producto en ese determinado momento. Por ejemplo, supongamos que

usted en el mes de septiembre del 2013 utilizó 100 pacas de zacate con un valor de \$5000, y el nivel de inventario a fin del mes fue de 20 pacas con valor de \$1000. Esto implica que la relación de sobregiro de inventario de ese insumo fue de 5.0 a 1.0, es decir, se registró un sobregiro de \$5 de paja por cada dólar de ese insumo en bodega.

Las decisiones a seguir con respecto al *control de costo de inventarios* son:

- a) *Monitorear el costo por el servicio de inventario.* En este rubro el productor tendrá que deducir la mano de obra que ha utilizado en mantener los inventarios en orden. Costos de mano de obra contratada, pago de seguros o compensaciones por servicios a la administración de inventarios se incluyen en este rubro.
- b) *Costos de capital o dinero.* Incluye los costos de pago de intereses en dinero invertido en los inventarios. La reducción de dicho costo ayuda a maximizar ganancias.

Determinar *el inventario que genera la mayor ganancia* es cuando el granjero conoce el punto que debe minimizar el costo de su inventario sin afectar el nivel de producción óptimo esperado. Este cálculo puede hacerse aritméticamente, pero debe entender que la experiencia en la administración de la granja juega un papel determinante en decidir hasta qué punto cortar la producción cuando se reducen los inventarios de algún insumo.

La decisión de cuantos costales de insumo o pacas de forraje ordenar y *cuántas veces durante el año dependerá de que el productor logre* dos puntos importantes:

- a. Mantener datos precisos de inventarios.
- b. Mantener los registros de uso o venta de insumos o productos de manera individual.

La decisión de cuánto ordenar puede ser calculada aritméticamente con una formula denominada “cantidad mínima a ordenar”, la cual en inglés se denomina Economic Order Quatity (EOQ).

$$\text{Cantidad Económica a Ordenar (CEO)} = \sqrt{2*a*b/P*CM}$$

Las letras y símbolos de la ecuación significan:

$\sqrt{\quad}$ = a la raíz cuadrada de:

a = Unidades de producto necesario en un periodo

b = Costo de procesar una orden del producto o insumo (tiempo de empleado, papeleo, etc.)

P = Precio por unidad de insumo comprado

CM = Costo anual de mantenimiento de inventario como un porcentaje del valor anual del inventario.

Ejercicio para el fin del capítulo.

¿Cuál sería la cantidad económica o mínima a ordenar de un productor engordador de borregos? Sabemos que el productor requiere 2000 unidades de producto para su ciclo de producción, su costo de procesar la orden es de \$3, y el precio por unidad de insumo comprado es también de \$3 y cuenta con un

20% como costo anual de mantenimiento de inventario como un porcentaje del valor anual de inventario.

Para resolver, tenemos que:

a= 2000 unidades (100000 libras / 50 libras por costal),

b= costo de procesar la orden = \$3,

p= precio por unidad = \$3

CM = Costo anual de mantenimiento = 20%

$$CEO = \sqrt{2 * a * b / P * CM} = \sqrt{2 * 2000 * 3 / 3 * .2} = \sqrt{12000 / .6} = 141.42$$

costales.

Este resultado le dice al granjero que para el más bajo costo de inventario el granjero deberá ordenar 141.42 unidades de insumo en el año.

Si dividimos las 2000 unidades de insumo requeridas en la granja en un año entre la cantidad mínima a ordenar (141.42), el resultado nos indica que el granjero deberá ordenar 14.14 veces en el año.

4.3. Administración de riesgo.

El riesgo en la producción agropecuaria es un factor que deberá considerar durante todo el proceso de producción. Ya sea productor agrícola o pecuario, en ambos subsectores siempre existirá la amenaza de un evento natural, social o económico que afecte la producción esperada y resulte en pérdida parcial o total. En este contexto es importante que el granjero aprenda a administrar el riesgo en la producción y a usar estrategias que le ayuden a manejar las externalidades generadas en la producción agropecuaria cuando

llega una eventualidad o catástrofe. En la ilustración de abajo se observa una planta de chile, la cual es visiblemente afectada por una peste, los riesgos en la producción agropecuaria pueden ocurrir en cualquier tiempo.



4.3.1. ¿Qué es la administración de riesgo?

La administración de riesgo es la suma de decisiones y acciones que un productor realiza durante el ciclo productivo de un producto que le ayudarán a garantizar una tasa de retorno positiva al final del mismo.

4.3.2 Fuentes de riesgo

Son muchas las estrategias que un productor deberá seguir para asegurar el éxito en su producción. Miller et al (2004) citan siete formas de generar riesgo en la producción agrícola:

Producción. El producir genera su propio riesgo. La incertidumbre de lograr producir se origina por los cambios climáticos, por la existencia de plagas y enfermedades. Las pérdidas por falta de agua en cultivos y forrajes, así como la mortalidad del ganado, afectan la producción.

Precio. El precio es considerado otra fuente de riesgo. El precio en la producción agropecuaria es muy volátil y va ligado a la existencia de algún evento climático o a la generación de alguna enfermedad. Por ejemplo, la sequía ocurrida en el año 2012 tuvo un efecto en el aumento de precio de la carne. Lo mismo ocurrió en el año 2004, cuando surgió la enfermedad de las vacas locas. En ese año muchas empresas de diferentes países que importaban carne de Canadá dejaron de importar productos de ese país y Canadá sacrificó un gran número de ganado bovino.

Fatalidad o causalidad. Un tornado, una quemazón o cualquier otra causa que genere pérdida de la producción es considerada una fuente de riesgo.

Cambio tecnológico es una fuente de riesgo porque la creación de nuevas técnicas de producción o maquinaria para la producción impacta directamente el producto final. El granjero deberá adoptar nuevas tecnologías que le permitan estar en la vanguardia de la producción.

Inseguridad o incertidumbre causada por otra gente, granjeros e instituciones.

Cuando el granjero necesita comunicarse con nuevas personas a su alrededor para acceder a nuevos mercados o mejores precios de insumos, ello se convierte en incertidumbre cuando no se tiene la confianza para desarrollar esas relaciones en su red de producción. Por ejemplo, si el granjero está rentando un terreno con acuerdos de contratos limitados con el dueño y necesita un equipo especial para producir, el desconocer qué va a decidir el dueño de la tierra, es una fuente de incertidumbre para el productor.

Incertidumbre legal.

Granjeros y rancheros son altamente vulnerables a ser demandados por la producción que realizan. Por ejemplo, si un granjero tiene un semental que sobrepasa la cerca del granjero vecino, y esto produce daños a esa propiedad, el hecho puede ser motivo de demanda. También puede recibir la visita inesperada de auditoría del Servicio de Rentas Internas (IRS) y si algún problema surge puede necesitar contratar un abogado para su defensa; esto puede generarle incertidumbre.

Incertidumbre personal.

Esta incertidumbre se genera cuando el granjero no tiene seguros de salud para él y su familia. Una enfermedad o un accidente son fuentes de incertidumbre y el granjero deberá estar protegido.

4.3.3 Estrategias para reducir el riesgo

De acuerdo a la oficina de Servicios de Investigación Económica y a la Agencia de Administración de Riesgo del Departamento de Agricultura de Estados Unidos el riesgo en la producción agropecuaria puede ser mitigado si el granjero practica las siguientes estrategias de reducción de riesgo.

Diversificar los negocios. Una manera de reducir el riesgo es tener más opciones de ingreso. Esta práctica es muy común en negocios de cualquier tamaño. Muchos productores agropecuarios disminuyen este riesgo al tener un empleo durante el día en alguna otra actividad.

Integración vertical del agronegocio. La integración vertical se refiere a la opción de poder generar otros insumos necesarios para la producción en la granja. Esos insumos dan autonomía a la granja y garantizan la calidad deseada para lograr producir. Al estar la granja integrada de manera vertical ayuda a reducir el riesgo de ~~abasto~~abastecimiento? de insumos. Este tipo de integración es muy común en la producción de pollo, guajolotes y huevos.

Contratos de Producción. Sirven para dar seguridad a la producción. Algunos beneficios son: garantizan el acceso al mercado, mejoran la eficiencia en el proceso productivo, aseguran acceso al capital, reducen costos y riesgos por ingreso. Una de las limitantes es la pérdida de control sobre lo que se produce dado que el contratista tiene los derechos sobre lo que se produce.

Contrato de mercado. Se basa en el precio de mercado fijado previamente. Se determina la calidad del producto y fecha de entrega antes de ser cosechado. El productor retiene los derechos del producto hasta su entrega. Esta forma de mitigar el riesgo ayuda al productor con la certidumbre del mercado para sus productos. Es mejor asegurar que la producción va a tener un mercado seguro.

Contrato de futuros. Se refiere a la mitigación del riesgo al comprar una prima o contrato de cobertura de precio a recibir en el futuro. Esta cobertura es comprada por un especulador. Cubrirse con una prima de riesgo ayuda a reducir el riesgo de ingreso, pero no lo elimina.

Manejo de liquidez. Se refiere a la habilidad del granjero de poder crear efectivo rápidamente para cumplir con obligaciones financieras. La generación de efectivo puede venir de la venta de activos y/o de acceso a préstamos bancarios.

Seguro de rendimiento de granos. Este seguro paga al granjero o productor de granos cuando, por alguna razón ajena a la granja, se produce por debajo del nivel de rendimiento esperado. La protección al riesgo es mejor cuando se combina el seguro de rendimiento de granos con el seguro de precio a recibir por la producción.

Seguro de ingreso de cultivo. Con este seguro se el productor puede apelar el reintegro del ingreso esperado de su cosecha en caso de pérdida. Es decir el productor garantiza que el ingreso que proyecta tener al final del ciclo productivo se lograra. La agencia de Manejo de Riesgo del Departamento de

Agricultura puede orientar al productor sobre qué programa mejor se ajusta al productor. Visitar la pagina <http://farm-risk-plans.rma.usda.gov/>

Empleo fuera de la granja. Tener un empleo fuera de la granja ayuda al productor a reducir la incertidumbre de ingresos temporales de la granja. Un empleo con ingreso constante permite reducir el estrés que se genera para dar liquidez a la granja.

4.4. ¿Por qué es importante la administración del dinero y del riesgo?

El productor debe tener un presupuesto único para la administración y operación de la granja. Muchas veces se desarrollan malos hábitos de administración de la granja, como es el caso de mezclar el presupuesto del hogar con el de la granja o negocio. Cuando los malos hábitos se hacen costumbre en las prácticas administrativas del productor es muy común que el productor use el dinero asignado a la granja en el mantenimiento de la casa y viceversa. Si esto pasa, es recomendable que reorganice sus prácticas administrativas. En segundo lugar, si el productor deberá contar con un plan de protección contra eventualidades, no solo para la granja sino también para su entorno personal, cualquier eventualidad negativa en la granja y en el hogar, lo podría sacar del negocio agropecuario.

4.5. Entendiendo el buró de crédito y creando confianza crediticia

El buró de crédito se refiere a la compañía que colecta información de varias fuentes y provee información crediticia del consumidor para diversos usos. Este reporte informativo consta de informes, reportes o registros crediticios que forman el historial de comportamiento antes de las deudas de

una persona o un agronegocio o empresa, se obtiene de distintas fuentes de acuerdo con el país en el que se solicitan. Es importante señalar que principalmente se enfoca en préstamos recibidos por personas y su cumplimiento o no de pago. Colecta y provee información referente a qué tan buen pagador fue la persona en créditos recientes. De manera que, si fue un buen pagador en un préstamo reciente, se espera que lo sea en el futuro.

Tener acceso a este tipo de información de crédito de una persona facilita al prestamista conocer el pasado crediticio y le informa del riesgo de otorgar crédito a esa persona. La credibilidad de pago también se relaciona a la tasa de interés y a las condiciones del préstamo. Las tasas de interés no son las mismas para cada persona ya que se basan en una tasa de riesgo. Personas con bajo nivel de credibilidad financiera, quienes se retrasan en los pagos o quienes hayan estado en bancarrota, van a pagar tasas de interés más altas que aquellos consumidores que nunca han enfrentado esos factores.

4.5.1. Métodos para mejorar la credibilidad financiera

Reparar el ‘historial de crédito’ de una persona es un proceso lento. Los intentos rápidos de mejorar el crédito publicitados por algunos anunciantes son una de las vías rápidas para lograrlo. Sin embargo, el mejor consejo es administrarlo de manera responsable desde el comienzo de su actividad como productor. A continuación se listan algunas categorías que le ayudarán a mejorar el crédito.

1. *Revise su reporte de crédito* – El primer paso para mejorar su record crediticio empieza con encontrar su propio record de crédito, el cual es un reporte hecho por el buro de crédito del país donde radica. Puede solicitar una copia gratis para revisarlo. Este reporte contiene los datos

usados para crear su nivel de crédito y podría tener errores.

Específicamente debe revisar si existen pagos atrasados incorrectamente listados y que la cantidad ¿de dinero, de pagos? que figura en sus cuentas sean correctas. Si encuentra errores repórtelos al buró de crédito o a su agencia.

2. *Tenga un sistema para recordar pagos.* Hacer el pago a tiempo de adeudos de cualquier tipo ayuda a mejorar el record crediticio. Algunas instituciones ofrecen el servicio de envío de recordatorios de pago a sus clientes, estas envían un recordatorio por mensaje de texto? o por correo electrónico. Usted puede optar por realizar pagos automáticos, en este caso, el pago se hace directo de la tarjeta de débito hasta que se finiquita el adeudo. Debe asegurarse de pagar más del mínimo para liberarse pronto del adeudo.
3. *Reducir los adeudos.* Es difícil de hacer y fácil de decir. Lo primero que hay que hacer es parar de usar las tarjetas de crédito. Use su reporte de crédito para tener una lista de todas las cuentas y haga uso de los recursos de Internet para monitorear los balances. Hacer un plan de pagos ayuda con el dinero disponible para pago de adeudos.

Las siguientes acciones ayudaran en la mejora del record de crédito y su mantenimiento.

- Pagar los adeudos a tiempo. El no pagar a tiempo influye negativamente en los registros personales.
- Si se atrasó en algún pago, debe actualizarse. El hacer los pagos a tiempo y en la cantidad solicitada por el proveedor del servicio o préstamo, gradualmente ayuda a mejorar el record crediticio y la confianza de los proveedores de servicios y prestamos. Pagar un adeudo a una agencia colectora de pagos, no

limpia o remueve el record negativo de mal pagador citado en el reporte de crédito de ese individuo. Este se mantiene en el reporte de crédito por 7 años.

- No afligirse si no logra hacer los pagos a tiempo, deberá consultar a sus prestamistas o a un consejero de crédito. Administrar los pagos y hacerlo en el tiempo apropiado ayuda a levantar el nivel de crédito.
- Mantener balances de tarjetas de crédito a un nivel bajo. Niveles altos de adeudo en las tarjetas afectan su nivel de crédito.
- Pagar adeudos en vez de refinanciar o transferir a otras tarjetas. Adeudar la misma cantidad pero en pocas cuentas ayuda a mejorar el nivel de crédito.

Lo más importante es revisar el reporte de crédito, estos pueden tener errores, en tal caso seguir las recomendaciones sugeridas previamente.

Capítulo 5. Recursos para la producción agrícola y pecuaria

5.1. ¿Dónde puede encontrar apoyo económico para las actividades agrícolas y pecuarias?

En este capítulo se citan a dos Estados como ejemplo para ilustrar como un granjero nuevo y principiante puede acceder a recursos para la producción agropecuaria.

Una vez que el productor se encuentra establecido en su granja y comenzó las operaciones agropecuarias, es muy probable que se pregunte cómo lograr invertir más recursos para hacer de la granja un negocio más rentable. Para ello, el productor agropecuario cuenta con diversas fuentes de apoyo para la producción, entre los apoyos que puede gestionar el productor para mejorar operaciones en la granja esta:

a. Grants o dinero a fondo perdido. Para más información visite;

<http://www.sare.org/Grants>

Grants o dinero a fondo perdido son una opción a nivel nacional y a la cual cualquier productor puede aplicar. Este dinero no es un crédito, es dinero en efectivo que el granjero utiliza en la granja para mejorar la producción o para experimentar con otras opciones de producción.

Un ejemplo de este tipo de grants son las ofrecidas por la oficina de Investigación y Educación en Agricultura Sustentable, que por sus siglas en inglés se la conoce como SARE (Sustainable Agriculture Research and Education), la cual ofrece dinero a granjeros para hacer proyectos relacionados a:

- i) Energía renovable
- ii) Control de plagas y malas yerbas
- iii) Pastoreo de Ganado y rotación de praderas (pastos)
- iv) Prácticas de conservación
- v) Manejo de nutrientes
- vi) Agro-forestaría
- vii) Mercadeo agropecuario
- viii) Comunidades sustentables
- ix) Sistemas de investigación
- x) Diversificación de ganado y cultivos

Una segunda opción para obtener una grants la ofrece el estado de Missouri a través del Missouri Value-added Grant program. La página web es:

<http://mda.mo.gov/abd/financiamiento/valaddgrant.php>

Este apoyo económico puede usarse para:

- Estudios de factibilidad
- Estudios de mercado
- Asistencia legal
- Planes de mercadotecnia
- Planes de negocio
- Propuestas para desarrollar cooperativas
- Consultaría para operar.

b. Préstamos. El gobierno federal ofrece préstamos para operar y comprar granjas. Para más información consulte la siguiente página web:

<http://www.fsa.usda.gov/FSA/webapp?area=home&subject=landing&topic=landing>

Para pequeños granjeros nuevos existe la opción de micropréstamos. Los micropréstamos son préstamos para la operación directa de la granja, el proceso de aplicación es sencillo y el papeleo es rápido. Estos préstamos están diseñados para satisfacer las necesidades de pequeños granjeros nuevos y principiantes. Si no cuenta con suficiente experiencia como granjero, usted puede mencionar su experiencia en otros negocios, por ejemplo su experiencia como empleado de una granja, o como mentor de algún programa agropecuario.

Este dinero puede ser usado para comprar lo siguiente:

- i) Ganado y alimento.
- ii) Equipo para la granja.
- iii) Gasolina, diésel, agro-químicos, seguros y otros costos de operación, incluyendo gastos de vida.
- iv) Mejoras de la granja y reparaciones de bodegas.
- v) Refinanciar otros créditos de la granja, incluyendo la hipoteca del rancho.

Este dinero no podrá usarse para financiar negocios diferentes a los de la granja, como tener animales exóticos, caballos o perros que no tienen un uso productivo (carreras de caballos, paseos, eventos de exhibición). No existe una cantidad mínima a pedir, los micropréstamos otorgan un máximo de \$50,000. Para un préstamo directo

para operar la granja es de hasta \$300,000 y no se necesita hacer un pago inicial para sacar el préstamo.

Existen otras opciones para solicitar préstamos tales como bancos y uniones de crédito. Estos también son opciones para ingresar dinero a la granja. Las condiciones de préstamos que ofrecen varían de acuerdo a las políticas de dinero de la institución.

Los recursos para la producción agropecuaria varían de acuerdo al tipo de recurso y al presupuesto que tengan las agencias de gobierno a nivel federal y estatal.

El estado de Missouri ofrece un programa de préstamos, para más información visite: <http://mda.mo.gov/abd/financiamiento/valaddloan.php>

Este dinero puede ser usado para lo siguiente:

- Tierra,
- Edificios y bodegas,
- Mejoras de la granja
- Equipo
- Prestamos en garantía pueden ser adquiridos para comprar acciones y empezar alguna cooperativa que procese algún producto.
- Para vinerías que industrialicen a vino

5.1.1 Agencias federales y estatales

En la siguiente sección se mencionan las agencias más importantes para productores nuevos y principiantes. También nombramos organizaciones gubernamentales que apoyan la creación y desarrollo de agronegocios.

A. **SBA**--U.S. Small Business Administration/Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa. Uno de los objetivos de esta agencia es *“asesorar, asistir y proteger, de la mejor manera posible, los intereses de los pequeños negocios.”*

Esta agencia ofrece una guía la cual está especialmente pensada para ayudar a las personas a crear un nuevo negocio. Para mayor información en NE, llame 402-221-4691 y en MO, llame al 314-539-6600. Los servicios son gratuitos e incluyen información para obtener licencias, elegir estructura legal, manejar el riesgo, entrar en contratos y encontrar recursos locales para la producción.

La página web tiene la opción en español: www.sba.gov, en este sitio podrá encontrar la información necesaria para crear su negocio.

B. USDA

Es el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos a nivel federal. Su página web es <http://www.usda.gov>, este sitio provee información a los productores y al público en general. Por ejemplo, podrá consultar noticias sobre desastres naturales, datos del censo agropecuario, seguridad alimentaria y mercado de productos agropecuarios.

El Departamento de Agricultura cuenta con tres agencias principales, las cuales se localizan generalmente en el mismo edificio o instalaciones.

i) Agencia de Servicios de Granja, que en Ingles se llama “Farm Service Agency” (FSA):

Los servicios que ofrece incluyen micro-préstamos, préstamos para operar o comprar una granja o rancho. Hay oficinas en cada condado de cada estado.

ii) Desarrollo Rural, que en Ingles se llama “**Rural Development**” (RD):

Los servicios incluyen asistencia técnica para cooperativas y programas para el desarrollo de comunidades rurales.

iii) Recursos Naturales y Servicios de Conservación, que en Ingles se llama “**Natural Resources and Conservation Services**” (NRCS)

Los servicios que incluye son programas para conservar el agua, suelo y el uso de estos recursos en beneficio de la granja.

C. Agencias Estatales

Cada estado cuenta con agencias especializadas para servir a la industria estatal. En estos sitios tiene la opción de hacer consultas en español.

Departamento de Agricultura de Missouri

La página web del Departamento de Agricultura de Missouri tiene excelente información para apoyar a los agronegocios, por ejemplo asistencia financiera, inspecciones de licencias y permisos, y desarrollo del agronegocio.

a) Agri-business Development

<http://mda.mo.gov/abd/staff.php>

b) Financial Assistance for Producers

<http://mda.mo.gov/abd/financial/>

Departamento de Agricultura de Nebraska

Nebraska: <http://www.agr.ne.gov/>

D. Consejo de crédito para la granja (Farm Credit Council)

El consejo de crédito para la granja tiene la misión de proveer crédito a granjeros. Cuenta con programas para ayudar a granjeros principiantes. Proporciona sesiones educativas para que el productor entienda temas como administración y manejo de riesgos. Esta institución funciona como una instancia donde el productor es un accionista, pertenece a productores y es operada por productores. Para mas información consulte la página:

<http://fccouncil.com/ybs/>

5.1.2. Organizaciones sin fines de lucro

En Internet y en las comunidades donde viven los grajeros existen recursos para mejorar la producción. Algunas opciones para realizar capacitación en línea son:

a) AIBA www.albafarmers.org

b) ATTRA www.attra.ncat.org

Cada región in the US cuenta también con otras opciones de apoyo a la producción de manera local y como cada estado orienta apoyos a la producción agropecuaria. Generalmente existen oficinas en cada condado para facilitar la interacción física con el productor.

MISSOURI

Cada estado de la unión americana cuanta con sitios de internet que apoyan la producción agropecuaria. En el estado de Missouri, el productor puede ir a los siguientes sitios:

- a) El sitio de internet del centro para el desarrollo de pequeños negocios, también llamado, en inglés, Missouri Small Business Development Centers (SBDC). La página web es:

<http://www.missouribusiness.net/sbtdc/index.asp>

En este sitio web el productor encontrará información para encontrar recursos adecuados para su granja y de acuerdo a su situación financiera en ese momento. En este sitio también encontrará ayuda para desarrollar estrategias de ingresos a su granja, sin necesidad de buscar financiamiento externo a la misma.

- b) El programa de asistencia para nuevos negocios en Missouri. Provee información detallada sobre préstamos y dinero a fondo perdido con una guía sobre como aplicar por esos Recursos. Para mas información siga a <http://www.mosourcelink.com/startup/startup>

- c) SCORE. <http://springfieldmo.score.org/>

Esta institución tiene un equipo de voluntarios, ejecutivos retirados y propietarios de negocios, quienes donan su tiempo y experiencia como asesores empresariales y proporcionan asesoramiento confidencial y tutoría gratuita.

NEBRASKA

- a) CFRA: Center for Rural Affairs/Centro para Asuntos Rurales
www.cfra.org
- b) El centro de negocios Hispánicos. REAP (Hispanic Business Center)
número de teléfono 402.371.7786.

Si ya tiene su propio agronegocio, o si está pensando en abrir uno, comuníquese con REAP. Allí le proporcionarán ayuda en lo que se refiere a ideas de mercadotecnia, asuntos relacionados a la gerencia, asistencia técnica en la planificación y formación de su negocio, así como acceso a préstamos para otros pequeños negocios.

- c) CROPS. Personas, Recursos, y Oportunidades para la Sostenibilidad. Es una organización en Lincoln, NE. Su misión es servir a las personas de la comunidad local. Su página de internet es: www.communitycrops.org
- d) Nebraska Food Cooperative/Cooperativa de Comida de Nebraska. Es una cooperativa que funciona todo el año y únicamente en internet. Los productores se unen a la cooperativa pagando una cuota, luego obtienen permiso para listar sus productos, votar y tienen voz para la toma de decisiones. Los consumidores también se unen de la misma manera y

compran una variedad de productos por internet. El sitio web es:

www.nebraskafood.org

- e) Nebraska Hispanic (Nebraska Business Development Center) <http://nebraskahispanicchamber.org/>

Este centro está diseñado para apoyar los negocios latinos específicamente.

- f) SCORE Central Nebraska: <http://centralnebraska.score.org/>

5.1.3. Negocios locales

En Nebraska se cuenta con diferentes referencias de negocios locales que apoyan al productor agropecuario. Por ejemplo, en el estado de Nebraska existe la cooperativa, **North Star Neighbors**, que es una cooperativa de productores. Esta organizada por muchos productores donde cada productor cuenta con su propia granja, entre ellos comercializan la producción, así mismo lo hacen a otros mercados. Existe un gran número de pequeños negocios que realizan su propia comercialización, tal es el caso de **Sho-me Farms** en Missouri. Esta corporativa comercializa su propia producción en mercados locales y en mercados de granjeros a través de una distribución directa.

Otro ejemplo de negocios locales son las **uniones de granjeros**, las cuales sirven de apoyo para los granjeros.

La unión de granjeros es una organización a nivel nacional, la cual conjuntamente con grupos locales, tratan de influir la organización de los agricultores, y brindarles apoyo. Se conoce por ser una organización progresiva de ayuda a los pequeños agricultores. Es también una buena opción para aumentar su red social de conocidos en la industria agropecuaria.

En Nebraska el sitio web es:

<http://nebraskafarmersunion.org/>

En Missouri, el sitio web es:

<http://www.missourifarmersunion.com/>

5.1.4. Instituciones para la Educación

1. Servicio de extensión

Tanto en Missouri como en Nebraska existe el servicio de extensión a través de las universidades de Missouri y Nebraska respectivamente. Es conocido también como “programa de extensión” y ofrece asesoría técnica y económica a granjeros en dichos estados. Este programa también provee programas educacionales para adolescentes (como el programa 4-H), programas para fortalecer las familias, avanzar en la agricultura y para el manejo de los recursos naturales.

Cada oficina de los programas de extensión brinda servicios en la comunidad que lo rodea, lo que hace que los recursos sean locales y útiles.

a) El sitio de internet en Nebraska es: <http://www.extension.unl.edu/>

b) El sitio de internet en Missouri es: <http://extension.missouri.edu/>

5.1.5. Otros recursos de extensión

a) Centro para la Innovación Rural Aplicada (Center for Applied Rural Innovation).

Este centro es parte del Departamento de Economía Agrícola de la Universidad de Nebraska-Lincoln. Ofrece programas de estudio en desarrollo de la comunidad y en agricultura sostenible.

<http://cari.unl.edu/>

b) Lincoln University in Missouri. Ofrece programas para satisfacer las necesidades de pequeños granjeros en doce condados. Los especialistas de extensión enseñan en el área de patología vegetal, pequeños rumiantes y otros tópicos relacionados a granjeros en desventaja.

Para más información visite: <http://www.lincolnu.edu/web/cooperative-extension>

c) Colegios de la Comunidad (Community College)

Dos factores importantes para el granjero son su habilidad para comunicarse en inglés y poder usar la computadora como herramienta de trabajo. Desarrollar estas habilidades le ayudará a alcanzar sus metas. El granjero puede mejorar en esos aspectos si asiste a clases de inglés y de computación en algún colegio de la comunidad.

Por ejemplo, en Lexington, NE existe el Central Community College, que cuenta con un centro de oportunidades. Para mayor información visite:

<http://www.cccneb.edu/>

En el área de Sedalia, Missouri, existen otras opciones como el colegio de la comunidad llamado State Fair Community College. El sitio web es:

<http://www.sfccmo.edu/pages/101.asp>

5.2. Introducción al acceso y uso de computadoras e internet

5.2.1. Conocimientos básicos en computación

¿Cuál es la experiencia del productor en el uso de las computadoras?
¿Hasta qué punto está dispuesto a aprender a usar una computadora? Estas son preguntas que sólo el granjero podrá contestarse. Hoy en día, saber usar una computadora es tan indispensable como saber manejar un carro.

Normalmente, aquellas personas que no usan computadoras están destinadas a depender de otras personas para lograr el éxito en la granja. Quien tenga una computadora en su casa, es probable que también tenga servicio de internet y correo electrónico. La mayoría de los granjeros tienen miembros en la familia que saben usar la computadora y acceder las redes sociales en el internet. Una manera de empezar sería que otros miembros de la familia faciliten el uso de la computadora al productor.

Si no tiene los recursos adecuados para ingresar a internet en su casa, entonces utilice los recursos de la comunidad, como las bibliotecas y otros centros comunitarios.

Algunas ventajas que ofrece saber usar una computadora es poder compartir información con otros usuarios a través de las redes sociales. Su uso también facilita hacer copias de archivos, y los números y palabras son legibles y fáciles de leer.

Otros beneficios de usar **computadoras en su negocio:**

Es mucho más fácil hacer registros, planes de negocio y cálculos matemáticos con el uso del programa Excel. Este programa le ayudará a competir con otros granjeros, incluso con las empresas grandes.

Procesador de palabras word

Un procesador de palabras es la herramienta más común para hacer escritos en la computadora. Todos los agronegocios usan este programa para la comunicación escrita. Se utiliza para hacer solicitudes por escrito de lo que el productor crea necesario, cartas personales a otros negocios, y el reporte de actividades de la granja.

Hoja de cálculo Excel

La hoja de cálculo de Excel es una herramienta indispensable en el cálculo de operaciones matemáticas. Este programa permite que el productor maneje todas las actividades administrativas y financieras de la granja. Es muy útil para hacer los análisis financieros y de rentabilidad de la granja. Los flujos de efectivo y proyecciones de la producción son actividades de la granja que se facilitan al saber usar este programa.

5.2.2. Acceso a Internet

5.2.2.1. Conectividad básica

Si no tiene mucha experiencia en usar computadores e internet, puede empezar por practicar con las computadoras de la biblioteca local, su uso es gratuito y siempre hay una persona dispuesta a ayudar. Para acceder a internet desde sus casa, es necesario ponerse en contacto con un proveedor de servicios de internet local. La compañía le proveerá una dirección de internet. Empresas como charter.com, Centurylink.com o su proveedor de señal de televisión como mydish.com también ofrecen el servicio.

Una vez que tenga servicio de internet instalado en su casa, será necesario familiarizarse con los navegadores de internet como Google Chrome, Firefox o Windows Explorer.

Otros **beneficios de internet que le ayudarán a mejorar sus actividades agropecuarias son:**

Facilidad para encontrar un equipo agropecuario nuevo o usado a precios más bajos. Así mismo podrá encontrar recursos relacionados a la producción de mejores praderas, resiembra de semillas, razas de animales y otros productos agropecuarios.

También es posible encontrar las redes de mercado locales y nacionales, tales como www.craigslist.org y www.eBay.com, donde podrá también ofrecer su producción.

Uno de los mejores sitios de aprendizaje es www.youtube.com, allí podrá observar videos sobre cómo otros granjeros hacen actividades agropecuarias.

Eventualmente, y si así lo necesita su giro de negocio, le será posible crear su propio sitio web para ampliar su mercado. Algunos sitios que brindan este servicio son www.weebly.com, www.blogspot.com, y www.wordpress.com.

5.2.3. Recursos en línea

Se refiere a algún sitio de internet que funciona como tutor para aprender algún tópico sobre el uso de la computadora o el internet.

Un ejemplo de estos sitios es:

<https://sites.google.com/a/mendina.com.uy/recursoseducativosenlinea/>

Washington State University tiene una lista de recursos en español:

<http://smallfarms.wsu.edu/immigrant-farmers/latino-federal.html>

Otro recurso para aprender en línea es el sitio www.start2farm.org y www.elfuturoentusmanos.org.

Ejercicio en clase: explorar al menos 3 sitios de internet e identificar que recursos se ofrecen para las actividades agropecuarias.

Capítulo 6.

Aplicaciones de los recursos materiales y dinero

6.1. Ejercicio de simulación de un plan de negocio

El objetivo de esta sección es que el productor logre conectar el material analizado en las secciones previas y realice un borrador de un plan de agronegocio para su granja. El plan de agronegocios es la herramienta más importante en la cual el granjero debe apoyarse para lograr la sostenibilidad de su granja. Con un plan de negocios factible el granjero podrá abrir las puertas a recursos de apoyo y consolidar su plan. Esos recursos generalmente son dinero para desarrollar actividades para mejorar la producción en la granja.

Las principales categorías que deberán incluirse en un plan de negocios se detallan a continuación:

6.1.1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una de las categorías más importantes de un plan de negocios. Esta sección ayudará a la persona que lea su plan de negocio a conocer brevemente acerca de su granja/negocio, su estrategia, y si la propuesta de negocio tiene probabilidades de ser exitosa. En el resumen ejecutivo deberá incluir la misión, visión y metas de la granja. Si usted está buscando financiamiento, el resumen ejecutivo es también su primera oportunidad de obtener el interés del FSA o de un banco.

El resumen ejecutivo debe resaltar los puntos fuertes de su plan general, por ello, será la última sección que escriba. Sin embargo, suele aparecer en la primera hoja del plan de negocios.

Si usted está comenzando un negocio, posiblemente no tendrá tanta información que incluir, como tiene una empresa ya consolidada. En su lugar, usted describirá su experiencia y antecedentes, y las razones por las cuales decidió iniciar su negocio.

Demuestre que usted realizó un análisis exhaustivo del mercado. Incluya información acerca de alguna necesidad o carencia en su mercado objetivo, y cómo sus productos agrícolas o pecuarios pueden mejorarlo. Su objetivo es convencer al lector de que puede tener éxito en su mercado objetivo.

6.1.2. Propuesta de su agronegocio

Como productor nuevo y principiante, el granjero latino deberá tener un propósito para producir, un plan de trabajo, un producto y un grupo de personas que lo apoyen en las actividades. Aquí hacemos referencia a las cuatro “P”s: propósito, plan, producto, personas (ver material referencia de **sección # 1**)

Es necesario que el productor tenga muy claro sus objetivos de corto y largo plazo. Esta sección de su plan de negocios ofrece una revisión de su misión y visión, y una presentación de su propuesta con los objetivos definidos. Lo que debe incluir en la descripción de su propuesta:

- Describir la naturaleza de su agronegocio y las necesidades del mercado que usted está tratando de satisfacer (qué piensa producir y dónde lo a vender..., etc.)
- Justifique el éxito de su agronegocio.

- Determine sus consumidores específicos, así como las organizaciones o negocios con quien interactuará.
- Identifique las ventajas competitivas que usted cree tiene su agronegocio para lograr el éxito. Por ejemplo, que ofrecerá mejor calidad en lo que vende que lo ofrecido por la competencia.

a) Organización y gestión de negocio

En esta sección el granjero deberá incluir los siguientes datos: mencionar la estructura de su agronegocio, los detalles sobre la propiedad de su empresa, su perfil personal y su equipo de trabajo (empleados). Para mayor detalle consulte la *sesión#2* de este manual. ¿Quién hace qué en su agronegocio? ¿Cuáles son sus responsabilidades? Estas preguntas pueden parecer innecesarias, pero las personas que leen su plan de negocios quieren saber quién está a cargo.

b) Estructura de su agronegocio

Una manera simple y eficaz de diseñar la estructura de su agronegocio es crear un organigrama con una descripción narrativa. Esto demostrará que tiene capacidad organizativa para desarrollar su agronegocio.

c) Información legal

También debe incluir la estructura legal de su agronegocio. Si ya incorporó o registró el nombre ficticio de su agronegocio, debe indicar

el nombre que asignó a la granja. Si ha formado una sociedad con alguien, indicar qué tipo de sociedad es la que la que tiene.

6.1.3. Producción: aspectos técnicos del producto

Una vez definidos e incorporados los aspectos de organización y gestión en el plan de negocio, la siguiente tarea es describir el tipo de producción u operación de la granja. Debe enfocarse en cómo producirá un producto que minimice el costo y maximice la ganancia, y cómo ese producto en particular satisfecerá la necesidad de sus clientes. Referencia capítulo 1.

En la descripción del producto incluya información sobre los beneficios específicos de su producto – teniendo en cuenta la perspectiva de sus clientes. También debe mencionar las cualidades que su producto tiene para satisfacer las necesidades del consumidor, las ventajas que su producto tiene sobre los de la competencia, y la etapa de desarrollo actual de su producto (del proceso de siembra a cosecha).

Incluya también detalles sobre el proceso productivo del producto. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo durará el proceso de producción y cómo hará la comercialización del mismo?

6.1.4. Plan de mercado

La sección de análisis de mercado de su plan de negocios debe ilustrar sus productos y conocimiento del mercado, esta información debe estar basada en su misión y los objetivos que piensa alcanzar con su agronegocio. En el plan de mercado deberá analizar las tendencias de precio y producción del producto, los canales de comercialización que más convengan, y las ventajas comparativas y competitivas con respecto a la competencia.

Lo que debe incluir en su análisis de mercado es:

a) Descripción del sector al que pertenece su agronegocio

Describa su área de producción agropecuaria, tamaño de la granja, tiempo en producción y canales de comercialización, tendencias del mercado, estrategias de mercado, contratos para la comercialización, así como otras tendencias y características. También, se recomienda anexe una lista de los clientes más importantes dentro del área donde planea vender.

b) Información sobre su mercado objetivo

Es aconsejable limitar su mercado objetivo a un tamaño manejable y no tratar de comprometer producción que no podría lograrse en la granja.

c) Características distintivas

¿Cuáles son las necesidades críticas de sus clientes potenciales? ¿Se están cumpliendo esas necesidades? ¿Cuáles son las características demográficas del grupo y dónde se encuentran? ¿Hay alguna tendencia de compras estacionales o cíclicas que pueden afectar a su producción/negocio?

d) Tamaño del mercado objetivo

Además del tamaño de su mercado, puede incluir datos sobre las compras anuales que se hacen en esa industria y las proyecciones de crecimiento del mercado. ¿Qué segmento del mercado puede usted ganar? ¿Cuál es el porcentaje de participación en el mercado y el

número de clientes que espera obtener en un área geográfica definida?
Explicar la lógica de su cálculo.

e) Precios y margen de ganancias

Defina su estructura de precios, los niveles de margen bruto, y cualquier descuento que va a utilizar.

f) Análisis de la competencia

En el análisis de la competencia debe identificar su competencia por línea de producto o servicio y segmento de mercado. Evalúe las siguientes estrategias para aumentar la competitividad:

- a. Puntos fuertes y débiles
- b. ¿Qué tan importante es su mercado objetivo a sus competidores?
- c. ¿Existen barreras que pueden obstaculizar entrar al mercado?
- d. ¿Cuál es su oportunidad para entrar al mercado?
- e. ¿Hay competidores indirectos o secundarios que pueden afectar a su éxito?
- f. ¿Qué barreras tiene el mercado para el producto (por ejemplo: tiempo y volumen de cosecha)?
- g. Mercadeo y ventas

El mercadeo es el proceso de creación de clientes, y los clientes son el elemento vital del agronegocio. En esta sección, lo primero que tiene que hacer es definir su estrategia de mercadeo. Para mayor información consulte el capítulo de este manual.

Luego de haber desarrollado una estrategia de mercado usted puede definir su estrategia de ventas. Esto incluye cómo va a vender su producto en el mercado. Para mayor información revise el capítulo 5 de este manual. Su estrategia de ventas debe incluir dos elementos principales:

- Una estrategia de ventas. ¿Dónde piensa vender sus productos?
¿Utilizará representantes internos o piensa colocar sus productos a través de otros medios externos?
- Sus actividades de ventas. Identificar sus clientes (mercados, tiendas, ventas al mayor, directo al consumidor)

6.1.5. Plan financiero

Si necesita financiar sus actividades agropecuarias será necesario tener una proyección de cómo entrará dinero a la granja, de tal manera que el prestamista pueda ver el flujo de dinero a la granja desde una lógica matemática. El plan financiero no necesita de mucho detalle en caso de que no se requiera financiar la granja. Sin embargo; ayuda a guiar las transacciones de la misma.

Para solicitar financiamiento de la granja requerirá la siguiente información:

a. Información General

Incluya respuesta a las siguientes preguntas: Su experiencia como productor: ¿dónde ha producido antes? El tamaño de su granja o rancho, ¿cuántos acres tiene?, si renta ¿de cuánto es la renta? ¿Cuál es la intención del préstamo? ¿Cómo piensa utilizar el dinero del préstamo?

¿La solicitud de financiamiento es para gastos de operación de la granja?

b. Proyección anual de ingresos y gastos

- Describir ingresos y gastos
- Activos y adeudos

Descripción detallada de cada activo y adeudo (cantidad, prestador)
Cuando señale sus necesidades de financiamiento, incluya la cantidad que necesite para operar ahora y la cantidad que requerirá en el futuro. Para apoyar su solicitud de financiamiento también tendrá que proporcionar información financiera histórica.

c. Proyección financiera

La proyección financiera del agronegocio indica cómo se recuperarán los recursos económicos en el futuro. Generalmente se hacen proyecciones financieras para los primeros cinco años del agronegocio. Cuando se trate de un negocio de cultivos perenes y frutales, las proyecciones financieras se hacen a más años. Para mayor información consulte el capítulo 3 de este manual.

Todas las empresas, ya sea de inicio o en crecimiento, deberán suministrar sus datos financieros. Los acreedores quieren ver lo que usted espera que su empresa logre en el futuro. Documentos referentes a cada año deberán incluir los estados de resultados proyectados, balances, estados de flujo de efectivo, y los presupuestos de gastos de capital. Para el primer año, deberá suministrar proyecciones mensuales o trimestrales.

Asegúrese de que las proyecciones corresponden a su solicitud de financiamiento; los acreedores estarán en busca de inconsistencias. Es preferible que usted detecte errores antes que ellos. Si usted ha hecho suposiciones en sus proyecciones, asegúrese de resumir lo que han asumido.

En su plan también deberá incluir cómo planea mitigar el riesgo financiero dentro de su negocio y qué actividades son usadas para minimizar el mismo. Así mismo, debe mencionar la estrategia o respaldo a utilizar para prevenir pérdidas parciales o totales. **Referencia sección#4**

d. Datos financieros históricos

Si su agronegocio se encuentra operando, le solicitarán los datos históricos relacionados con el rendimiento de su agronegocio. La mayoría de los acreedores solicitan datos de los últimos tres a cinco años, dependiendo de la cantidad de tiempo de su negocio.

Los datos financieros históricos son declaraciones de los resultados de su empresa, y balances y estados de flujo de efectivo para cada año que ha estado en el negocio (generalmente para un máximo de tres a cinco años). Los acreedores le requerirán algún tipo de garantía para asegurarse de que usted puede pagar el dinero prestado.

6.2. Ejercicio para la solicitud de un préstamo directo a la FSA (Forma FSA-2330)

Forma de aplicación de micro-préstamo FSA-2330

Esta forma puede ser bajada de Internet en la siguiente dirección.

https://www.fsa.usda.gov/FSA/newsReleases?area=newsroom&subject=landi ng&topic=pfs&newstype=prfactsheet&type=detail&item=pf_20130115_farln _en_microln.html

En español:

<http://www.fsa.usda.gov/FSA/newsReleases?area=newsroom&subject=landin g&topic=pfs&newstype=prfactsheet&selectedLang=es&selectedTopic=farln &summaryYear=2013&selectedSort=Title&x=11&y=11>

6.3. Aplicaciones a grants para granjeros (SARE, MO/NE value-added Grant)

El granjero puede optar por aplicar para la obtener dinero a fondos perdidos, también llamado grants. Para mayor información consulte las siguientes direcciones de internet:

a) Sustainable Agriculture Research and Education SARE

Para mayor información sobre esta oportunidad visite:

<http://www.northcentralsare.org/Grants/Our-Grant-Programs/Farmer-Rancher-Grant-Program>

b) Missouri Value Added Grant Program

Para mayor información sobre esta oportunidad visite

<http://mda.mo.gov/abd/financiam/valaddgrant.php>

c) Departamento de Recursos Naturales y servicios de Conservación

Ofrece dinero a fondo perdido para mejoras en la granja en lo relacionado a conservación de suelos, uso y administración del agua. Para más información visite:

<http://www.nrcs.usda.gov/wps/portal/nrcs/main/national/programs/financial/>

Referencias

- Agricultural Outlook (2000) Managing Farm Risk: Issues and Strategies. The Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture. Consultado en Enero del 2013. Retraído de <http://webarchives.cdlib.org/sw15d8pg7m/http://ers.usda.gov/publications/agOutlook/Feb2000/AoReprint/AOreprint.pdf>
- Baca U. G. (2001) Evaluación de proyectos. UPIISA. Instituto Politécnico Nacional. 4th edición. McGraw-Hill.
- Buro de Credito de Estados Unidos. Consultado y retraído en Octubre 2013 <http://www.burocredito.net/buro-de-credito-en-estados-unidos-usa/>
- Business Planning. Farmer Education Program (PEPA) Resource Guide. Agriculture and Land-Based Training Association (ALBA)
- Cooperative Extension. College of Agriculture. Washington State University-Extension. Pullman, Washington. 99164. Consultado en Enero, 2013. Retraído de: <http://www.agribusinessmgmt.wsu.edu/ExtensionNewsletters/performance/IventoryMgmtControl.pdf>
- Cornelisse A. S. et al. 2011. Your Future in Focus. The Business Planning Guide to Agricultural Entrepreneurs. Penn State Cooperative Extension.
- Fico Score. Retraído en Octubre del 2013 de: <http://www.myfico.com/crediteducation/improveyourscore.aspx>
- García M. Alberto. Análisis e Interpretación de la Información Financiera, Retrieved in January 2013 from <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/anainesf/inhtm.htm>
- González E.U. and Jeanneta S. C. (2012). *Latino farmers and USDA agents talk about challenges to access and use USDA programs*. Cambio de Colores 2013.

IRS. Internal Revenue Service (2011). Recordkeeping for individuals.

Retraído de:

<http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p552.pdf>

Miller A., Dobbins C., Pritchett J., Boehlje M., and Ehmke C. (2004) Risk Management for Farmers. Department of Agricultural Economics. Purdue University. Staff Paper 04-11

Risk Management Agency (2012) Some risk management terms, explained.

USDA. Retraído de:

http://www.rma.usda.gov/pubs/2011/rma_glossary.pdf

USDA-FSA (2013). Your Guide to FSA farm loans. USDA-FSA. United

States Department of Agriculture. Obtenido de:

[http://origin.www.fsa.usda.gov/FSA/webapp?area=home&subject=fmlp
&topic=fla](http://origin.www.fsa.usda.gov/FSA/webapp?area=home&subject=fmlp&topic=fla)

USDA-NIFA. Beginning Farmer and Rancher Development Program of NIFA, USDA, Grant 2009-49400-05879. National Agricultural Library.

USDA. Retrieved in December 17, 2012 from www.start2farm.gov

Wadsworth J. J. (1994) Inventory Management Strategies for Local Farm Supply Cooperatives. USDA. Cooperative Service. Rural Development. Service report 41. Consultado en Enero del 2013. Obtenido de:

<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr41.pdf>

TurboTax (2013) Business Tax declaration. www.TurboTax.com