

Guía Plan para el Establecimiento y/o Desarrollo de la Empresa Agrícola

**Myrna Comas Pagan, PhD
Catedrática en Economía Agrícola**

**Servicio de Extensión Agrícola
Universidad de Puerto Rico
Abril 2019**

Plan para el Establecimiento y/o Desarrollo Empresa Agrícola

El Plan para el Establecimiento y/o Desarrollo de la Empresa Agrícola es un documento que presenta las políticas, los procedimientos y los resultados esperados de una empresa agrícola. El plan conlleva la selección de un curso de acción, decidir qué hacer, en qué orden, cuándo y cómo; desde las perspectivas de mercadeo, producción, factores ambientales y financieros. Este se considera una herramienta administrativa.

En Puerto Rico, a los Planes de Negocio se les conoce también como propuesta de financiamiento. La propuesta en sí es un resumen del plan que se redacta con el fin de demostrar la capacidad productiva y de mercadeo de la empresa, así como la capacidad de generar el repago de un préstamo y sus intereses. En esta no se presentan los secretos comerciales de la empresa.

Cualquier persona interesada en establecer o desarrollar una empresa agrícola puede redactar el plan de negocios o la propuesta de financiamiento, utilizando el modelo que se acompaña o la página electrónica desarrollada en el Servicio de Extensión Agrícola de la Universidad de Puerto Rico como parte del acuerdo colaborativo con el *United States Department of Agriculture - Natural Resource Conservation Service* 68-F352-17-182. Esta guía tiene el fin de facilitar el proceso de redacción del plan de negocios. El mismo incluye:

- Página de presentación
- Resumen ejecutivo
- Información del proponente
- Información del proyecto
- Descripción de la empresa
- Estrategias de mercadeo
- Operación de la empresa
- Administración de mano de obra
- Datos financieros
- Anejos o documentos de apoyo

Tabla de contenido

	Página
Página de presentación	4
Resumen ejecutivo	4
Información del proponente	5
Información de la finca	6
Descripción de la empresa	7
Estrategias de mercadeo	8
Operación de la empresa	9
Administración de mano de obra	9
Situación financiera	10
Anejos o documentos de apoyo	18

Página de presentación

En esta página se presentan datos para identificar la empresa y su representante. En esta se pueden incluir el nombre de la empresa, el logotipo o fotos de la empresa, el nombre del representante, la dirección postal y física de la empresa, el correo electrónico y el teléfono de la empresa.

Resumen ejecutivo

Se presenta el resumen ejecutivo del proyecto en no más de dos páginas. En este se debe incluir lo siguiente:

- ¿Quién presenta el plan o propuesta y la persona encargada del proyecto?
- Descripción breve de la empresa
- ¿Cuál es la estructura legal del negocio (propietario individual, corporación, sociedad o cooperativa)? Si es una corporación o cooperativa, se deben ofrecer datos su organización y/o de la Junta de Directores.
- Lugar en donde está ubicado o se ubicará el proyecto
- Una breve descripción de las estructuras existentes en la finca o local
- ¿Cuáles son las empresas agrícolas establecidas o por establecer?
- Misión y visión de la empresa.
- ¿Cuáles son los planes de la empresa?
- ¿Cuáles son los recursos con que cuenta la empresa? ¿Cuáles recursos son necesarios?
- ¿Cuál es el mercado potencial?

Si el plan va a ser utilizado para solicitar financiamiento, el resumen también debe incluir:

- ¿Cuánto dinero se necesita?
- ¿Para qué se necesita el dinero?
- ¿Cuál será el impacto de los fondos?
- ¿Por qué es viable este proyecto?
- ¿En qué forma se hará el pago de los fondos?

Información del proponente

En esta sección se presentará información del proponente o los proponentes. Este puede ser: un agricultor, el representante de la empresa agrícola o una persona u organización interesada en establecer o desarrollar un proyecto agrícola. En el caso de una corporación, asociación o cooperativa, se anotará la información del representante de la empresa y del cuerpo directivo. Aquí se incluye:

- Nombre del proponente o los proponentes
- Junta de directores, si aplica.
- Preparación académica - Incluye la preparación del proponente o los proponentes en términos académicos, así como la participación en cursos o seminarios relacionados con la empresa agrícola que se quiere desarrollar o con conceptos administrativos. Si es una corporación o cooperativa, se recomienda proveer esta información también de los miembros de la Junta de Directores.
- Experiencia de trabajo- Incluye si el proponente o los proponentes han tenido alguna experiencia agrícola o empleo fuera de la finca. Se recomienda hacer un resumen de sus experiencias de trabajo e incluir un resume en los anejos. Si es una corporación o cooperativa, se recomienda proveer esta información sobre los miembros de la Junta de Directores.
- Reconocimientos- Incluye si el proponente o los proponentes han recibido reconocimientos principalmente en el área agrícola.
- Dirección postal del proponente, de la empresa o de los miembros de la Junta de Directores, si aplica.
- Dirección física del proponente, de la empresa o de los miembros de la Junta de Directores, si aplica.
- Teléfono del proponente, de la empresa o de los miembros de la Junta de Directores, si aplica.
- Correo electrónico del proponente, de la empresa o de los miembros de la Junta de Directores, si aplica.

Información de la finca

En esta sección se presentarán los datos relacionados con el lugar donde se planifica desarrollar el proyecto.

Tenencia legal- Se especifica si el terreno pertenece al proponente, si es una sucesión o si está bajo algún tipo de arrendamiento. Si es arrendado, es importante aclarar a quién le pertenece el terreno y cuál es el periodo de vida del contrato. En los anejos se incluirá copia de los documentos de tenencia legal.

Organización legal del negocio- Se especifica el tipo de organización mediante la cual se administra o administrará la empresa agrícola. Esta puede ser:

- Propietario individual
- Sociedad (presentar datos organizacionales)
- Cooperativa (presentar datos organizacionales)
- Corporación (indicar número de registro y fecha de incorporación) En el anejo se incluirá copia de los documentos de incorporación y de las resoluciones corporativas que autoricen a presentar el plan o propuesta.

Número de catastro de la finca (incluir una foto aérea de la finca)

Ubicación de la finca- Se debe proveer la dirección física de la finca lo más exacta posible.

Cabida de la finca- Se incluye el total de cuerdas de la finca. Si no se va a utilizar la finca completa para el proyecto, se debe especificar la cantidad de cuerdas que se utilizarán para este. Si es un local, se deben presentar sus dimensiones, el material con que fue construido y la fecha de construcción.

Descripción de la situación actual de la finca- Se presenta un desglose del uso que se le está dando al terreno en el momento en que se prepara la propuesta. Las cuerdas se pueden agrupar en: cultivadas, en pastos, en barbecho, con estructuras, caminos y servidumbres. Se recomienda insertar una foto actual de la finca.

Infraestructura existente en la finca- Se incluye una lista de la infraestructura disponible en la finca, tales como:

- Estructuras: umbráculos, planta de clasificación y empaque, planta de proceso, almacén, cercas

- Sistema de agua: fuente de agua, almacenamiento de agua, distribución de agua, descripción del sistema de riego
- Fuentes de energía eléctrica: servicio público, energía solar u otras fuentes alternas

Descripción de la empresa

En esta sección se presentan los datos históricos y la situación actual del sector agrícola en Puerto Rico. Publicaciones del Colegio de Ciencias Agrícolas del Recinto Universitario de Mayagüez, tales como los conjuntos tecnológicos, *Situación Económica de las Empresas Agrícolas de Puerto Rico* y los compendios de estadísticas agrícolas del Departamento de Agricultura son unas excelentes referencias para completar esta sección. Se pueden utilizar estadísticas del *Censo de Agricultura* para obtener datos a nivel del municipio donde se va a desarrollar el proyecto.

También se deben presentar datos históricos de la finca e información sobre la situación actual de la empresa, lo que se va a establecer, los recursos disponibles y las técnicas de producción a utilizar. Además, se presentan la misión y visión de la empresa y los objetivos del plan de acuerdo con el periodo de tiempo que se estima se alcanzarán. actual de la empresa, lo que se va a establecer, recursos disponibles y técnicas de producción a utilizar. Además, se presentan la misión y visión de la empresa y los objetivos del plan de acuerdo con el periodo de tiempo que se estima se alcanzarán.

Estrategias de mercadeo

En esta sección se presentan los compradores potenciales del producto. Se debe hacer un estudio de mercadeo para determinar quiénes serán los compradores potenciales. Para realizar el estudio, se puede utilizar el modelo de la *Carta de Intención de Mercadeo* desarrollada por el Servicio de Extensión Agrícola la cual permite identificar a los compradores potenciales, los productos que compran, los precios y las características del producto objeto de la venta.

El proponente también debe analizar quiénes son competencia para su empresa, qué estrategias de mercadeo utilizará para diferenciar su producto y qué personal se requiere. En esta sección podría incluir un organigrama del personal que trabajara asuntos relacionados con mercadeo, tales como la persona que se encarga de los registros de venta, el personal del área de empaque, los choferes y los vendedores. Las estrategias se desarrollan tomando en consideración las cuatro “P” del mercadeo: producto, precio, promoción y plaza.

Producto- Aquí se debe establecer la cantidad de producto que se espera generar y cómo se venderá, ya sea fresco, empacado, refrigerado y/o elaborado. Si se espera producir más de un bien, se recomienda insertar fotos de los productos. En esta sección es importante que el proponente recuerde que si lo que está preparando es una propuesta de financiamiento, no está obligado a divulgar sus secretos comerciales como recetas.

Precio- Se debe establecer el precio al que se venderán los productos en los distintos canales de distribución (al por mayor o al detal, si aplica) y compararlo con el precio del mercado. Se recomienda preparar un cuadro con la diferenciación del producto, se puede utilizar un rango de precios o precios promedio para no revelar secretos comerciales.

Promoción- Aquí se presentarán las estrategias de promoción a utilizarse de acuerdo al segmento del mercado que se quiere atender y al Análisis FODA. Este análisis permite visualizar las fortalezas y las

Análisis FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

debilidades de la empresa y las oportunidades y las amenazas para el proyecto con respecto a aspectos de mercadeo. Además, se pueden incluir fotos de alguna promoción o tarjeta de presentación de la empresa.

Plaza y Sistema de Distribución - La plaza se relaciona con los canales de distribución del producto, almacenamiento, transporte, el o los puntos de venta y el personal de ventas. Aquí se incluye si se realizarán ventas al por mayor o al detal y en qué por cientos y se define dónde se venderá el producto: en la finca, en un canal de distribución, por internet u otros.

Operación de la empresa

En esta sección, lo primero que debe presentar el proponente son los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Luego, presentará los factores que puedan afectar la operación de la empresa y cómo ha cumplido con la reglamentación vigente; por ejemplo, cuando se va a remover terreno en una finca, se deben obtener permisos del Departamento de Agricultura o del Departamento de Recursos Naturales y Ambientales. Si se va a elaborar un producto, se debe obtener el permiso de construcción o de uso de facilidades de la Oficina de Gerencia de Permisos. Si tendrá animales en confinamiento, se debe solicitar permiso para implantar un plan de manejo de desperdicios a la Junta de Calidad Ambiental. Si va a elaborar alimentos, debe solicitar la Licencia Sanitaria al Departamento de Salud.

En esta sección se consideran nuevamente los recursos disponibles y se determinan los recursos que son necesarios para el desarrollo del proyecto. Se hace un inventario de lo que se tiene disponible y se definen las estrategias para adquirir los que faltan.

Se recomienda preparar un organigrama de las etapas o proceso de producción y un itinerario de trabajo. Además, esta sección le permite al proponente presentar su interés de mejorar la empresa mediante un proceso de investigación y desarrollo donde se evaluará tanto lo que se está haciendo en la misma, como las alternativas para aumentar su eficiencia.

Administración de mano de obra

En esta parte se presenta un diagrama operacional de la empresa que incluye el personal que trabajará en el proyecto. Algunos de éstos pueden ser: administrador, secretaria, contable, obrero agrícola con o sin destrezas especiales y operador de maquinaria. Se puede presentar un desglose de las tareas que el personal realizará en la empresa utilizando un diagrama.

Situación financiera

En esta sección, el proponente presentará la capacidad financiera de la empresa. Es importante que se tomen en consideración las fuentes y usos del capital. Algunas fuentes de fondos son: capital propio, préstamos, incentivos y donaciones. El uso de capital se puede clasificar en capital de inversión y costos operacionales. En el plan financiero se incluye el estado de situación financiera, el estado de ingresos y gastos de la empresa (si ya está en operación) y el presupuesto de la empresa o el presupuesto parcial en caso de expansión de la empresa, de construcción de estructuras o adquisición de animales de reemplazo, maquinaria o equipo.

Estado de situación financiera

El estado de situación financiera presenta una radiografía de lo que tiene y debe la empresa en un momento dado. El proponente puede utilizar el siguiente cuadro para completar el estado de situación financiera. En ocasiones, si la empresa es nueva, se requerirá que se haga un estado de situación financiera proyectado.

Estado de situación financiera			
ACTIVOS Todo lo que el proponente posee en un momento dado.		PASIVOS Todo lo que el proponente debe en un momento dado.	
Activos corrientes El efectivo y todos aquellos activos que se pueden convertir en efectivo rápido o que se van a utilizar en menos de un (1) año.	Efectivo	Pasivos de corto plazo Deudas que se deben pagar en menos de un (1) año.	Pago de préstamos que vencen en un año o menos
	Cuentas de ahorro		
	Cuentas por cobrar		
	Alimento de animales		
	Materiales		
	Productos listos para la venta		Tarjetas de crédito
			Contribuciones
			Renta
			Utilidades
Activos intermedios Maquinaria, equipo y animales que contribuyen al proceso productivo y no están anclados en la tierra.	Maquinaria	Pasivos de plazo intermedio Deudas que vencen de uno (1) a siete años.	Préstamos para la compra de maquinaria y animales de reemplazo
	Equipo		
	Vehículos		
	Animales de trabajo		
	Animales reproductores		
	Cultivos largo plazo		
Activos fijos Tierra y propiedades enclavadas.	Terreno	Pasivos de largo plazo Hipotecas y préstamos que vencen en más de siete años.	Hipotecas
	Edificaciones		
	Charcas		
	Sistemas de agua		
	Cepos		
TOTAL DE ACTIVOS Es la suma del valor de los activos corrientes, intermedios y fijos.		<p style="text-align: center;">TOTAL DE PASIVOS Es la suma del valor de los pasivos de corto, intermedio y largo plazo.</p> <p style="text-align: center;">HABER NETO O EQUIDAD Porción de los activos que realmente le pertenece al proponente.</p> <p style="text-align: center;">TOTAL DE PASIVOS + EQUIDAD = TOTAL DE ACTIVOS</p>	

Presupuestos

Cuando se redacta el plan de negocios o la propuesta de financiamiento, se deben estimar los costos de inversión, los costos fijos y los costos operacionales. Es importante que el proponente pueda diferenciar entre los costos de inversión y los costos operacionales. Los costos de inversión o de bienes de capital se relacionan con aquellos activos que se utilizarán en más de un ciclo de producción por lo que su costo debe distribuirse a lo largo de su vida útil, para esto se calcula su depreciación. La depreciación es la disminución en el valor de los activos como resultado de causas no relacionadas con los cambios en el nivel general de precios. Algunos de los activos de la finca que deprecian son: los tractores, los arados, las sembradoras, los comederos, los bebederos, las cercas, los edificios y los animales de reproducción. La tierra no deprecia. Uno de los métodos más utilizados para calcular la depreciación es el de línea recta; para este se toman en consideración:

- Cantidad a depreciar- Costo de construcción o adquisición (valor del mercado)
- Valor residual- Valor del activo al finalizar su vida útil
- Vida depreciar o vida útil- Número estimado de años productivos del activo

La fórmula para calcular la depreciación mediante el método de línea recta es:

$$\frac{\text{Cantidad a depreciar} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil}}$$

Los costos operacionales se relacionan con el uso de materiales, mano de obra y otros recursos en el proceso de producción. Estos se pueden calcular anualmente o en base a un ciclo de producción. El proponente puede preparar el presupuesto enfocado en cultivos, empresas de animales o una combinación de ambos si su finca está diversificada.

En el Departamento de Economía Agrícola y Sociología Rural de la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez se preparan Presupuestos Modelos para distintas empresas agrícolas que pueden servir de guías para preparar el presupuesto de su proyecto.

COSTOS DE MANO DE OBRA				
Preparación de semillero				
Trasplante				
Re siembra				
Abonamiento				
Estaquear				
Control de malezas				
Riego y fertigación				
Aplicación de plaguicidas				
Cosecha				
Transportación				
Obligaciones patronales				
TOTAL DE COSTOS DE MANO DE OBRA				
COSTOS DE USO DE EQUIPO O MAQUINARIA				
Preparación del terreno				
Transportación				
TOTAL DE COSTOS USO DE EQUIPO O MAQUINARIA				
OTROS COSTOS				
Alquilar del terreno				
Solicitud de permisos				
Electricidad				
Seguros				
Seguridad				
Administración, Supervisión e Imprevistos				
Interés sobre los costos				
TOTAL DE OTROS COSTOS				
TOTAL DE COSTOS				
INGRESOS				
Venta de product				
Venta de subproducto				
Subsidio salarial				
TOTAL DE INGRESOS				
INGRESO NETO				

PRESUPUESTO CULTIVOS

Nombre del cultivo

INVERSIÓN DE CAPITAL Y COSTOS FIJOS				
ACTIVO	COSTO	AÑOS DE VIDA ÚTIL	VALOR RESIDUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Finca				
Vehículos				
Tractores				
Implementos tractor				
Edificio				
Sistema de agua				
TOTAL INVERSION				
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN				
PARTIDA	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO/ UNIDAD	VALOR
COSTOS MATERIALES				
Semilla				
Propagación de semilla				
Abono				
Urea (fertigación)				
Carbonato calizo				
Herbicida				
Plaguicidas				
Plástico negro				
Manga de cabezal				
Mangas de riego				
Agua de riego				
Cajas de empaque				
TOTAL DE COSTOS MATERIALES				
COSTOS DE MANO DE OBRA				
Trasplante				
Re siembra				
Abonamiento				
Control de malezas				
Riego y fertigación				
Aplicación de plaguicidas				
Cosecha				
Disposición de plástico, mangas de riego y recipientes de plaguicidas				
Obligaciones patronales				

TOTAL DE COSTOS DE MANO DE OBRA				
COSTOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA				
Preparación del terreno				
Siembra				
Abonamiento				
Fertigación				
Aplicación de plaguicidas				
Cosecha				
Disposición de plástico, mangas de riego y recipientes de plaguicidas				
TOTAL DE COSTOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA				
OTROS COSTOS				
Uso del terreno				
Electricidad				
Disposición de plásticos, mangas de riego y recipientes de plaguicidas				
Seguros				
Seguridad				
Administración, Supervisión e Imprevistos				
Interés sobre los gastos				
TOTAL DE OTROS GASTOS				
TOTAL DE GASTOS				
INGRESOS				
Venta de producto				
Venta de subproducto				
Subsidio salarial				
TOTAL DE INGRESOS				
INGRESO NETO				

PRESUPUESTO EMPRESA DE ANIMALES*Tipo de animales*

INVERSIÓN DE CAPITAL Y COSTOS FIJOS				
ACTIVO	COSTO	AÑOS DE VIDA ÚTIL	VALOR RESIDUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Finca				
Vehículos				
Tractores				
Implementos tractor				
Edificio				
Cepo				
Sistema de agua				
Animales reproductores				
TOTAL INVERSION				
COSTOS OPERACIONALES				
PARTIDA	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO/ UNIDAD	VALOR
COSTOS MATERIALES				
Alimento de reproductoras				
Alimento de padrotes				
Alimento de reemplazos				
Alimento de destete				
Alimento de ceba				
Medicinas				
Material de limpieza				
Abono				
Urea (fertigación)				
Carbonato calizo				
Herbicida				
Plaguicidas				
TOTAL DE COSTOS MATERIALES				
COSTOS DE MANO DE OBRA				
Abonamiento				
Control de malezas				
Riego y fertigación				
Aplicación de plaguicidas				
Reparación cercas				
Control garrapatas				
Obligaciones patronales				
TOTAL DE COSTOS DE MANO DE OBRA				

OTROS COSTOS				
Uso del terreno				
Electricidad				
Seguros				
Seguridad				
Administración, Supervisión e Imprevistos				
Interés sobre los gastos				
TOTAL DE OTROS COSTOS				
TOTAL DE COSTOS				
INGRESOS				
Venta de productos				
Venta de animales				
Venta de rezagos				
Venta de subproductos				
Subsidio Salarial				
TOTAL DE INGRESOS				
RESUMEN DEL PROYECTO				
COSTO DE INVERSIÓN				
Depreciación				
COSTOS VARIABLES				
COSTOS TOTALES				
INGRESOS				
INGRESO NETO				
GANANCIA O PERDIDA				

Anejos o Documentos de apoyo

En esta sección del plan de negocios o propuesta de financiamiento, se incluye evidencia que respalde la información presentada en el documento. Se puede incluir lo siguiente:

- Resume y/o referencias del proponente
- Certificado de incorporación
- Resoluciones corporativas
- Documentos de tenencia legal
- Mapa de ubicación de la finca o local
- Fotos o croquis de la finca o local
- Análisis FODA
- Estudio de mercado
- Muestra de material promocional