

**© Copyright 2025. Universidad de Puerto Rico. All rights reserved. No part of this presentation or educational materials may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the author, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. For permission requests, write an email to the author of the presentation.**



**“This material is based upon work supported by USDA/NIFA under Award Number 2021-70027-42471”**

**Para más información visitar: <https://mercadoagricolapr.com>**

Universidad de Puerto Rico  
Colegio de Ciencias Agrícolas  
Recinto Universitario de Mayagüez

# ADMINISTRACIÓN DE RIESGO E IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Gladys M. González Martínez, Ph.D.  
Profesora Emérita de Economía Agrícola.  
Departamento de Economía Agrícola y Sociología Rural  
Email: [gladys.gonzalez7@upr.edu](mailto:gladys.gonzalez7@upr.edu)



“This material is based upon work supported by USDA/NIFA under Award Number 2021-70027-42471”

Para más información visitar: <https://mercadoagricolapr.com>

# OBJETIVOS

- Presentar a los participantes el concepto de riesgo en el agronegocio.
- Identificar cuales son las fuentes de donde surgen los riesgos en los agronegocio.
- Reconocer alternativas para enfrentar y minimizar los riesgos.

# Riesgo Agrícola

Los agroempresarios enfrentan con frecuencia situaciones cuyos resultados son inciertos, esto hace que la administración de un negocio agrícola está expuesto a:

**1. Incertidumbre**

**2. Riegos**

# 1. Incertidumbre

Son aquellos eventos cuyos resultados son totalmente desconocidos para la toma de decisiones. Desconocimiento, falta de información o información imperfecta, desacuerdo sobre lo que se sabe, duda o no se sabe.

## **Existe incertidumbre cuando:**

- Hay una amenaza
- No hay certeza sobre los eventos o situaciones que ocurran
- Existe más de una posibilidad, pero no se puede medir
- El resultado del suceso es desconocido
- Inseguridad, duda, inestabilidad, imprecisión, precariedad

Símbolo:  $\pm$

Color: gris

# Cuantificación de la incertidumbre

- Hay situaciones o eventos que pueden predecirse.
- La ocurrencia del evento en el futuro o los posibles resultados se pueden pronosticar.
- Las probabilidades se estiman.
- La incertidumbre se convierte en **riesgo**

## 2. Riesgo

Son eventos para los cuales el agroempresario conoce los posibles resultados:

- Se pueden pronosticar
- Denotan impacto negativo
- Puede surgir un daño potencial
- Es la posibilidad (cuantificable) de que un peligro se materialice- **probabilidad**
- Producto de que una amenaza ocurra y su consecuencia (cuantificación de la pérdida)

## 2. Riesgo

- El riesgo es inherente a la actividad agrícola
- Puede causar grandes oscilaciones en el ingreso de la finca
- El empresario debe administrar el riesgo para reducir los efectos financieros resultantes del evento

# Estrategias para enfrentar el riesgo

Los agroempresarios tienen diferentes estrategias para enfrentar el riesgo y su impacto en el ingreso del negocio.

Para enfrentar los riesgos de manera estructurada se debe proceder a:

1. Hacer una evaluación de los riesgos y posibles resultados
2. Determinar las estrategias a adoptar
3. Planificar una mitigación en caso de que ocurra el evento

Estas estrategias deben ir dirigidas a reducir el efecto negativo sobre el (ingreso del) negocio.

# Tipos de riesgos que enfrentan los negocios agrícolas

Hay cinco (5) tipos generales de riesgos:

- Producción
- Precios o mercado
- Financieros
- Institucionales
- Humanos o personales

# 1. Producción

Se derivan de la incertidumbre en los procesos de crecimiento natural de cultivos y pecuarios. La calidad y cantidad producida se afectan por:

- Plagas
- Enfermedades
- Calidad de la semilla
- Mal manejo/malas prácticas
- Físicos- deterioro o destrucción del producto
- Casuales/fortuitos
- Eventos de la naturaleza/Desastres naturales
- Huracanes/ tormentas
- Inundaciones
- Ventoleras
- Sequías
- Fuegos
- Granizadas, entre otros
- Tecnología/obsolescencia

## 2. Precios/Mercado

Se refiere a la incertidumbre sobre los precios recibidos por los productores y los precios que pagan por los insumos:

- Poco/ningún control sobre los precios de los insumos.
- Cambios en los precios de los insumos
- Poco/ningún control sobre los precios de los productos.
- Cambios en los precios de los productos
- Falta de organización
- Cambios internos y externos

### 3. Financiero

Es el que ocurre cuando la empresa toma dinero prestado e incurre en obligación de repagar la deuda

- Cambio en costo del dinero en el mercado-intereses
- Cambio en precio del recurso tierra y otros activos fijos
- Fluctuaciones en la tasa de cambio de la moneda
- Restricciones a la disponibilidad de dinero
- Perspectiva de que el prestamista requiera pago

## 4. Institucionales - (Leyes, Reglamentos, Políticas Públicas)

Los que surgen de acciones gubernamentales:

- Leyes contributivas
- Responsabilidades ambientales: Agroquímicos, manejo de desperdicios, recursos naturales
- Contratos
- Estructura/organización legal del negocio
- Quiebras
- Herencias y sucesiones
- Responsabilidades legales: Seguridad (“safety”) de alimentos, visitantes, ganado
- Suplemento salarial, Bono
- Precios garantizados

## 5. Humanos o Personales

Los relacionados con salud o situaciones de relaciones personales que afectan el agronegocio:

- Administración de recursos humanos
  - Contratación, jornales, beneficios, capacitación
  - Pensión/retiro, incapacidad
- Salud/Enfermedades
  - Uso/aplicación de agroquímicos
- Seguridad
  - Accidentes, bioseguridad
- Crisis personales
  - Muerte, divorcio

# ¿Qué hacer con el riesgo?

- Se evita- elimina
- Se mitiga- reduce
- Se transfiere
- Se retiene- se acepta (baja probabilidad de ocurrencia, auto-asegurado)

# ¿Qué hacer con el riesgo?

- **Reducir:** disminuir magnitud del daño (reducción o pérdida de ingreso)- Seguros informales
- **Transferir:** lograr que otra parte acepte o asuma el riesgo- Seguros formales

# **Alternativas para enfrentarse al riesgo**

1. Seguros Informales

2. Seguros Formales

# Seguros Formales

Pagamos para que otro asuma el riesgo.

1. Para individuo y su propiedad:

- De vida
- De propiedad
- De garantía
- De responsabilidad pública
- De vehículos

2. Seguros agrícolas

- De plantación/siembras
- De cosechas
- Catastróficos de cosechas (CAT)
- Programa de asistencia por desastres para cosechas no asegurables (NAP)

# Seguros Formales, cont.

- Por desempleo
- Choferil
- Obrero
- SS y Medicare
- Servicios de salud

# Seguros Informales

- Información/Inteligencia de negocios
- Contratos: (garantizan precio, mercado, términos de intercambio)
- Flexibilidad: Capacidad del negocio para adaptarse a los cambios

# Seguros Informales

- Diversificación de actividades-
  - Presume que los precios no están perfectamente correlacionados (no se mueven en la misma dirección)
  - Ingreso bajo de una actividad se neutraliza con ingreso alto de otra actividad

# Seguros Informales

- Contratos:
  - Contratos de mercadeo (“forward contracts”)
    - Garantizan precio,
    - Garantizan un mercado,
    - Estipulan términos de intercambio- (calidad del producto, atributos del producto, cantidad de producto)
  - Contratos de producción
    - Establecen procesos de producción
    - Establecen qué parte provee los insumos

# Seguros Informales

- Liquidez
  - Habilidad del agroempresario para generar efectivo rápidamente y eficientemente para cubrir sus obligaciones financieras
    - Tener efectivo
    - Almacenar productos
    - Tener activos que puedan convertirse en efectivo

# Seguros Informales

- Integración vertical
  - Disminuye los riesgos asociados con calidad y cantidad de insumos y productos
  - Agricultor retiene control del producto a través de dos o más pasos/etapas del proceso

# Seguros Informales

- Apalancamiento financiero: nivel saludable de endeudamiento
  - Uso de dinero prestado
  - Alto nivel de endeudamiento relativo al haber neto (Activos – Pasivos) es riesgoso
  - Depende de: ingreso neto, precio de tolerancia al riesgo, dinero, estabilidad o volatilidad del ingreso)

# Seguros Informales

- Empleo/ingreso fuera de la finca
  - Mantiene un flujo de ingreso para el uso en el hogar
- Inversiones fuera de la finca
  - Suplementar el ingreso de la finca

# Seguros Informales

- Cobertura (“hedging”)
  - Contratos de futuros

## **Al hacer su Plan de Administración de Riesgos y seleccionar sus estrategias tenga en cuenta:**

- El esfuerzo/costo del plan debe compensar el riesgo evitado  
reducción en ingresos
- Reconocer que no todo el riesgo es evitable
- Restricciones financieras y prácticas que limitan o impiden que se implante alguna estrategia
- Evaluaciones incorrectas- sobreestimar o subestimar el riesgo y los posibles resultados

# **PLAN DE NEGOCIO**

**HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN, ADMINISTRACIÓN,  
PLANIFICACIÓN**

**¿Desea tener un negocio?**

**De la idea  A la acción**

# ¿Desea tener un negocio?

- ¿Cómo convertir su idea en un negocio?
- La preparación del Plan de Negocios le ayuda a dar forma a la idea.

# ¿Desea tener un negocio?

- Espíritu empresarial
  - Auto evaluación
  - Relaciones interpersonales
  - Toma decisiones
  - Otras
- Conocimiento/Inteligencia
  - Previo
  - Por capacitación
- Planificación

# La Gerencia

- Proceso de tomar decisiones dirigida a lograr la visión, misión y metas del negocio

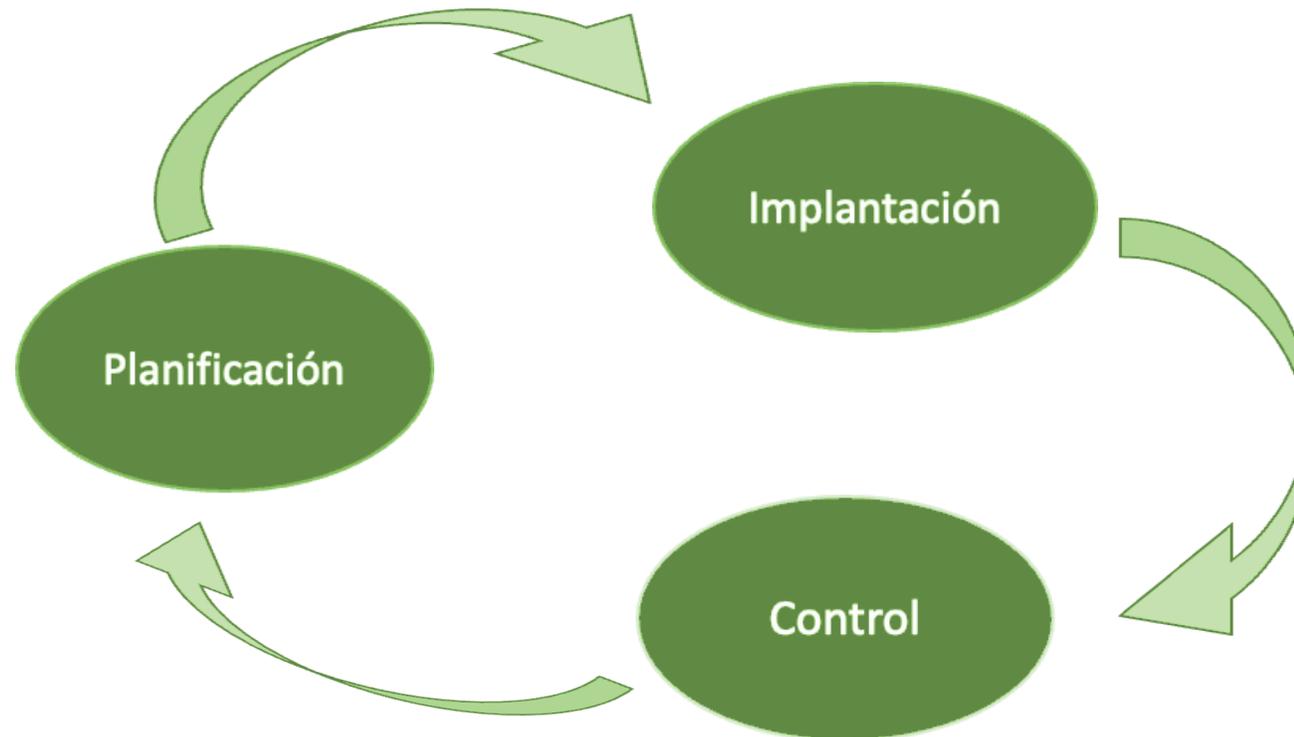
# Decisiones Administrativas

- Enfocadas en la asignación eficiente de los factores de producción:
  - Tierra-recursos naturales-capital natural
  - Capital físico y financiero
  - Mano de obra – recursos humanos

# Funciones de la Gerencia

- Planificación
- Implantación
- Control

# Ciclo de la Gerencia



# Planificación

- Definir asuntos y obtener datos
- Planificar las operaciones y las estrategias
- Analizar los datos e identificar opciones
- Seleccionar la mejor alternativa

# Implantación

Implantar el plan que incluye:

- Compra de insumos
- Preparar estados financieros
- Capacitar la mano de obra
- Todo lo relacionado en los aspectos técnicos de la producción, financiamiento y mercadeo

# Control

- Monitorear las actividades del negocio
- Tener un sistema que incluya registros y contabilidad
- Aumentar los datos en información que base de conocimiento
- Tomar decisiones para mejorar o cambiar el negocio

# Gerencia – Proceso Continuo

- Planificación en un proceso continuo
- Se evalúa basado en las condiciones económicas
- Ajustes al plan original se basan a la información obtenida

# Usos del Plan de Negocios- cuando prepararlo

Herramienta de:

- Comunicación
- Administración
- Planificación

# Herramienta de Comunicación

- Para atraer capital financiero
- Obtener préstamos
- Convencer trabajadores para que acepten ser contratados
- Atraer socios estratégicos para el negocio
- Solicitar programas, subvenciones
- Atraer clientes

# Herramienta de Comunicación

- La preparación del plan de negocios demuestra si el negocio tiene el potencial de ser exitoso.
- Su elaboración requiere una mirada realista a todas las fases del negocio lo que permite evaluar alternativas antes de embarcarse en la empresa nueva.

# Herramienta de Administración

- Ayuda a seguir, monitorear y evaluar el progreso del negocio (control).
- Se debe usar para establecer tiempos y etapas, puede evaluar su progreso y comparar sus proyecciones a logros actuales.

# Herramienta de Planificación

- Guía a través de las diferentes etapas del negocio.
- Ayuda a identificar obstáculos para que pueda evitarlos y buscar alternativas.

# Planificación

- Es el plano o mapa
- Da dirección
- Es dinámico
- Es un documento **ESCRITO**

# El Plan de Negocios

## ¿Para qué?

- Financiamiento- requisito
- Crédito
- Administración - da dirección
- Asignación de los recursos
- Enfrentar situaciones imprevistas
- Tomar decisiones
- Logro de metas y objetivos
- El largo plazo

# El Plan de Negocios

Antes de escribir: Reflexione

- ¿qué va a producir? qué bienes o servicios
- ¿para quién(es) va a producir?
- ¿quiénes son los clientes potenciales?
- ¿cómo va a producir?
- ¿cómo obtener recursos, incluyendo los recursos financieros?
- ¿qué tipo de organización legal?

# ¿Por qué un Plan de Negocios?

- Para que piense su negocio de forma ordenada y sistemática
- Para que piense cuáles son los puntos débiles y fuertes, los retos y oportunidades
- Para que pueda decidir si su idea merece consideración y esfuerzo (tiempo y dinero) adicional
- Para descubrir alternativas, evitar prejuicios
- Para que ordene toda la información del negocio en un documento único

# Por qué un Plan de Negocios

- Permite que ahorre tiempo
- Evita errores y contratiempos durante la implantación
- Para que evalúe la viabilidad de su idea
- Le traza el camino a seguir
- Para revisar al final (y durante) del periodo operacional
  - Monitorear las actividades
- Parte de la función de control
- Para ajustarlo

# Elementos Fundamentales

## PARTES DEL PLAN DE NEGOCIO:

- Resumen Ejecutivo
- Propósito/Descripción del negocio, producto o servicio
- Descripción de la empresa
- Administración
- El Mercado y Plan de Mercadeo
- Información Financiera
- Documentos de apoyo
- Nota: Debe incluir:
  - Portada
  - Índice (tabla de contenido)

# Resumen Ejecutivo

- Lo último que escribe
- 1- 2 páginas
- Cubra lo fundamental:
  - Descripción de su producto o servicio
  - Sus clientes
  - Perspectivas de su empresa
    - Organización legal
    - Propietarios/Socios

# Resumen Ejecutivo

- Propietarios/Organización legal
- Si solicita financiamiento debe especificar:
  - ¿Cuánto?
    - ¿Para qué?
    - ¿Como la Inversión mejora su viabilidad/rentabilidad?

# Descripción del Producto o Servicio

- Describa lo que desea vender, lo que hace, por qué beneficiará al cliente y lo que lo hace especial o único.
- Describa los beneficios de sus productos y servicios desde la perspectiva del cliente, tomando en cuenta sus deseos y expectativas.
- Clave para el éxito: Entender al cliente , ganarse la satisfacción del cliente.

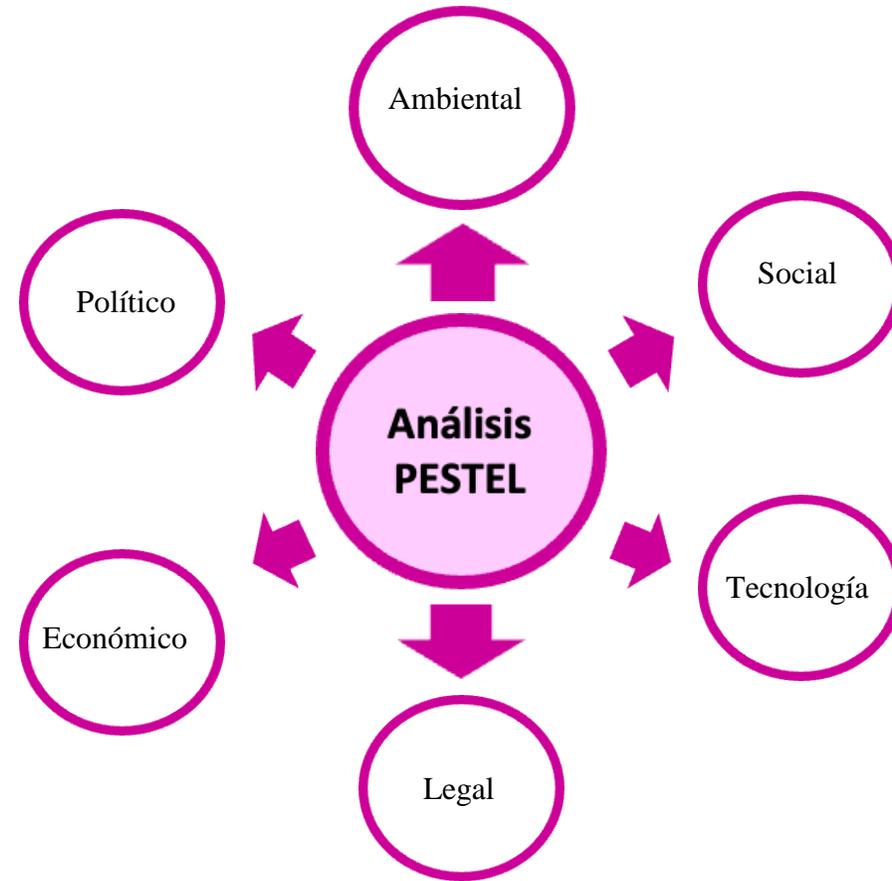
# Descripción del Producto o Servicio

- Describa el sector: es tradicional, en desarrollo, emergente
- Incluya una descripción completa de lo que distingue a su negocio de otros
- Identifique cambios potenciales en el ambiente que le rodea y cómo se adaptará ( antes del análisis FODA)

# Adaptarse a los Cambios

- Use el estilo PESTLE/PESTEL marco o herramientas para analizar y monitorear los factores macro ambientales que impactan una organización:
  - Políticos
  - Económicos
  - Sociales
  - Tecnologías
  - Legales
  - Éticas ambientales

# Diagrama PESTLE



# Descripción de la Empresa

- Consiste de una descripción detallada del negocio
- Plantee:
  - Que tipo de negocio, en que industria
  - Haremos qué producto
  - Cómo va a producir

# Descripción de la Empresa: Planificación Estratégica

- Identifique:
  - Misión
  - Visión
  - Metas
    - Lugar al que quiere llevar su negocio
  - Objetivos
    - Puntos que debe ir alcanzando para llegar a la meta
  - Explique por qué usted tiene o va a tener este negocio

# Organización legal

- Defina el tipo de organización legal:
  - Individual
  - Sociedad
  - Corporación
  - Otra (ejemplo: cooperativa)
  - Mencione los miembros dueños de la empresa o negocio

# Recursos Humanos

- El capital humano es el recurso más importante de un negocio
- La agroempresaria (La gerencia)- su perfil
  - Describa sus capacidades- educación formal, otras capacitaciones
  - Experiencias gerenciales en este u otro negocio
  - Fortalezas

# Recursos Humanos

- ¿Es certificado bona fide?
- Licencias (manejar camiones, plaguicidas, agrónomo(a), entre otras)
- Educación formal
- Educación no formal: adiestramientos, capacitaciones, educaciones continuas (Por ejemplo el curso del Centro Empresarial para la Mujer en la Agricultura, este curso, otros ofrecidos por Servicio de Extensión Agrícola de la Universidad de Puerto Rico-Mayagüez)

# Recursos Humanos

- Los Empleados
- Incluir resumé de los empleados en los apéndices
- Incluir certificación que recibe asesoría del Agente Agrícola del Servicio de Extensión Agrícola

# Recursos Humanos

- Los Empleados:
  - Deberes y responsabilidades
  - Requisitos, cualificaciones, otros
  - ¿Tiene un Manual del empleado ?
  - Identifique las áreas en que es necesaria la contratación de otro/as.
  - Licencias (manejar camiones, plaguicidas, agrónomo(a), entre otras)
  - Educación y Formal No Formal

# Recursos Humanos

- Contratistas
  - Contador
  - Agrónomo
  - Abogado
  - Veterinario
  - Otros (ingeniero agrícola, economista agrícola, hidrólogo,....)

# Descripción de la Planta/Finca

- Tamaño
- Ubicación
- Características de suelos, recursos de agua, topografía y cualquier característica particular (por ejemplo- humedales)
- Estructuras o bienes inmuebles
- Bienes muebles
- Uso actual
- Uso propuesto incluyendo mejoras

**Puede incluir fotos, mapas, planos, videos de la propuesta, entre otros.**

# Administración

- Se presentan los requisitos de operación:
  - Permisos necesarios, incluir copia de los mismos (Patentes Municipales, Bomberos, entre otros)
  - Certificados necesarios (Comerciante, Salud, entre otros)
  - Explique la forma en que se maneja la empresa
  - Las políticas de contratación y de personal
  - Los seguros, acuerdos de alquiler o renta, requisitos legales que debe cumplir, y otros requisitos operativos para hacer funcionar la empresa
  - El equipo necesario para su proceso de producción.

# Administración

- De contar con una agroempresa, presente el proceso de producción.
- Descríbalo en detalle, por ejemplo desde el proceso de selección de semillas o animales hasta llevarlos a la etapa de venta del producto.
- **Puede incluir fotos, flujogramas, entre otros.**

# Administración

- Incluya los planes y contingencias en casos que ocurran contratiempos o emergencias.
- Por ejemplo: detallar los procedimientos que se realizan cuando hay sequías, huracanes, plagas o enfermedades, entre otros.
- Esta sección es importante para exponer los planes de acción y reflejará el conocimiento del agroempresario(a) a lidiar con los factores de riesgo en la producción.

# Administración de Riesgos

- Planes en caso de contratiempos, emergencias
- Ver lista de comprobación
  - Producción
  - Mercadeo
  - Finanzas
  - Legales Recursos Humanos

# Mercado y Plan de Mercadeo

Evaluación de la Situación Presente:

A. Conocer y evaluar el mercado donde competimos o nos interesa entrar

- I. Localización
- II. Tamaño del mercado
- III. Perfil del consumidor
- IV. Estrategias de ventas
- V. ¿Quién se encarga de la distribución? ¿me encargo yo o contrato a una empresa? ¿a cuáles detallistas/mayoristas le vendo el producto?
- VI. Nivel de concentración y dominio del Mercado
- VII. Estrategia de precios usadas para competir en el mercado, ¿cómo determino el precio de venta? (costo mínimo, margen de ganancia, utilizó el precio de la competencia, otro)

# Mercado y Plan de Mercadeo

## B.El producto

- I. Describa el producto
- II. Qué quiere el consumidor de ese producto
- III. Estacionalidad de ventas
- IV. Importaciones vs locales

# Mercado y Plan de Mercadeo

C. Nuestros objetivos hacia ese Mercado

I. Qué nos interesa de ese Mercado

II. Posibles estrategias de penetración, competencia

D. Análisis SWOT/FODA

I. En el Análisis SWOT/FODA se realiza para comparar su empresa vs. la competencia, le brinda información al empresario sobre los puntos que debe mejorar.

FODA = fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

# Mercado y Plan de Mercadeo

	<b>MI EMPRESA</b>	<b>LA COMPETENCIA</b>
<b>Debilidades de tu producto/empresa</b>		
<b>Oportunidades en el mercado</b>		
<b>Fortalezas de tu empresa</b>		
<b>Amenazas en ese mercado</b>		

# Mercado y Plan de Mercadeo

## Análisis del Macro Ambiente – Análisis PEST

- A. ¿Cómo afectan estos aspectos a mi empresa?
  - I. Medio ambiente de índole Político y legal  
leyes y reglamentos concernidos
  - I. Medio ambiente Económico  
aspectos inflacionarios, desempleo
  - I. Medio ambiente Social y cultural  
cuáles son los gustos y preferencias actuales
  - I. Medio ambiente Tecnológico

# Mercado y Plan de Mercadeo

## Nuestras Estrategias de Mercadeo

- Vender, ¿cuánto?
- Incrementar ventas, en ¿cuánto?
- Acaparar el mercado, dominarlo
- Crecer en tamaño, economías de tamaño
- Más ganancias ( $\pi$ ), ¿cómo voy a obtener más ganancias? Ofrecer un producto excelente, defina excelente
- ¿Puedo exportar el producto?
- “Copycat,” ¿es mi producto igual/idéntico que los demás productos de la competencia?
- Buscar mercados externos

# Mercado y Plan de Mercadeo

## Segmentación del Mercado

### A. Perfil del consumidor potencial

- I. Geografía - donde están localizados
- II. Demografía
- III. Comportamiento

### B. Uso del Producto

- I. ¿Qué quieren los consumidores? ¿Cómo lo quieren? ¿Mi producto es lo que desea el consumidor?
- II. ¿Cómo usan el producto?
- III. ¿Compran productos relacionados? ¿Productos complementarios y cuáles?

# Mercado y Plan de Mercadeo

- IV. Medios de comunicación ideales para llegar a ellos, radio, TV, redes sociales, internet
- V. Sensibilidad al precio del producto, si hay aumentos en el precio el consumidor continuará comprando las mismas cantidades del producto o comprará menor cantidad
- VI. ¿Cuáles son los productos sustitutos más cercanos? ¿Cuáles son los precios de estos productos sustitutos?

# Mercado y Plan de Mercadeo

## Mezcla de Mercadeo Seleccionada

### A. Producto

- I. Característica físicas, describa el producto, *puede colocar fotos.*
- II. Beneficios que genera a los consumidores
- III. Atributos salientes
- IV. “Grading,” calidad.

# Mezcla de Mercadeo

V. Marca a usar, el nombre, logo (presente diseño del logo)

VI.¿Qué tipo de empaque utiliza? ¿es diferente al de la competencia o el empaque de mi producto es mejor?¿cuál es “shelf life” o largo de vida (mayor o menor que la competencia? ¿cuál es el tamaño(s) para la venta? Por ejemplo si va a vender pollo fresco cuál(es) tamaño(s) va(n) a ser el(los) empaque(s) de 4 lbs., 5 lbs., 10lbs, entre otros

VII.Usos alternos

# Mercado y Plan de Mercadeo

## B. Precio

- I. ¿Cuál es el precio de la competencia? ¿cuánto más/menos le cuesta al consumidor mi producto?
- II. “Markup,” ¿cuánto es el margen de ganancia del producto?
- III. Nivel de ganancias, ¿cuál es el nivel de ganancias de mi agroempresa?

# Mercado y Plan de Mercadeo

IV. Términos de venta, descuentos, “Premium Price” si el producto tiene la mejor calidad en el mercado puedo cobrar precios por encima de la competencia, tengo que dirigir la venta del producto a personas que puedan comprar y pagar el mismo, de cobrar un “Premium Price” debe probar y justificar el establecimiento del mismo

V. ¿Leasing?

# Mercado y Plan de Mercadeo

## c. Promoción

- I. Presupuesto que cuenta para hacer promoción, el éxito de toda nueva empresa depende de la promoción inicial del producto y estrategias de penetración en el Mercado.
- II. Tema de enganche (lema) o imagen del product.
- III. Estrategia de diferenciación, ¿Qué hace diferente a mi producto de la competencia?

# Mercado y Plan de Mercadeo

- iv. Dar a conocer atributos, ¿cuáles medios de comunicación que voy a utilizar para hacerlo?
- v. Medios a usar
- vi. Estrategias de ventas promocionales
- vii. Análisis de resultados

# Mercado y Plan de Mercadeo

## D. Plaza

I. Canal de mercadeo

II. ¿Voy encargarme de la distribución o contrato a distribuidores independientes?

III. ¿Cuál es el criterio para la selección de distribuidores?

# Mercado y Plan de Mercadeo

IV.¿La venta de mi producto será exclusiva para unos distribuidores?

V. Localizaciones, ubicaciones de los centros de distribución y los

VI.¿Dónde estará localizado el producto en la tienda?

VII.Transportación

VIII.Necesita alguna condición para el almacenaje del producto

# Mercado y Plan de Mercadeo

- Proyecciones a Corto y Largo Plazo
- Presente sus conclusiones

**HAGA INVESTIGACIÓN**

# Información Importante

- Ingreso Bruto Agrícola
  - <http://www.agricultura.gobierno.pr/>
- Presupuestos Modelo
  - <http://agricultura.uprm.edu/economia/presupuesto.html>
- Conjuntos Tecnológicos
  - <http://openpublic.eea.uprm.edu/document-terms/production-guides>

# Información Importante, cont.

- Censo Agrícola
  - [http://www.agcensus.usda.gov/Publications/2007/Full\\_Report/Puerto\\_Rico/](http://www.agcensus.usda.gov/Publications/2007/Full_Report/Puerto_Rico/)
- Capítulo del Libro: Ensayos para una Nueva Economía
- Informe Económico al Gobernador
  - Apéndice Estadístico
- External Trade Statistics
- Censo Poblacional
  - <http://www.jp.gobierno.pr/>



# Ensayos para una nueva economía

*Desarrollo económico de Puerto Rico*

> Ricardo R. Fuentes Ramírez, Editor

> Edwin Irizarry Mora, José I. Alameda Lozada,

Alfredo González Martínez, Gladys González, Alexandra Gregory Crespo,

Carlos A. Del Valle González, Elsa R. Arroyo Vázquez,

Ismael del C. Díaz Rodríguez, Juan Filleta Trigo,

Jeffrey Valentín Mari, Eduardo Kiciniski Martín,

Francisco A. Catalá Oliveras, Carlos A. Frontera Santana



# 2

*Chapter*

*First Draft*

## ECONOMIC DEVELOPMENT PLAN FOR THE AGRICULTURE SECTOR

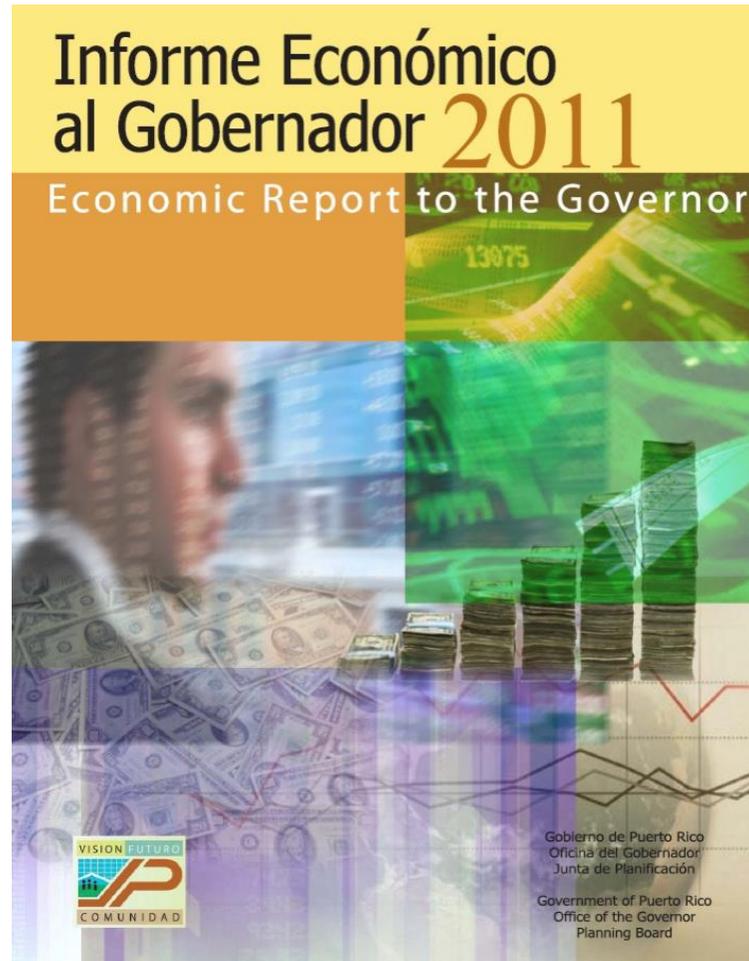
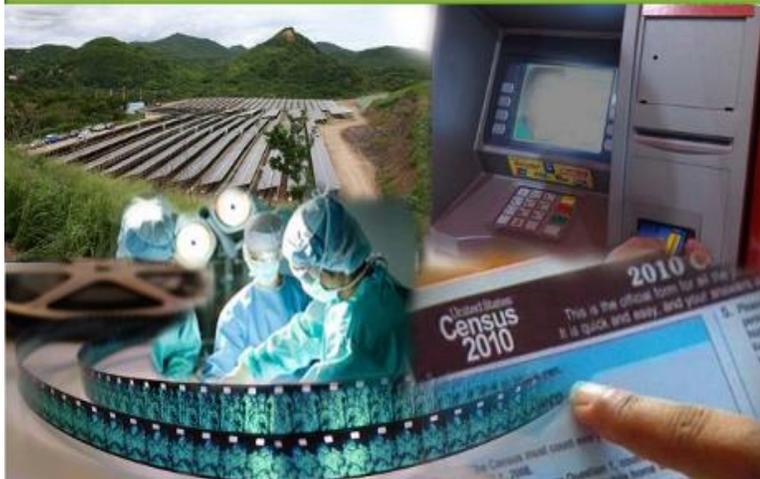
*Gladys M. González, Ph.D. \**  
*Alexandra Gregory, Ph.D. \**



\* Affiliation: University of Puerto Rico,  
Mayagüez Campus



Economic Report to the Governor and the Legislative Assembly 2010



**INFORME ECONÓMICO AL GOBERNADOR** Puerto Rico  
**Economic Report to the Governor**  
**2013**

Estado Libre Asociado de Puerto Rico  
Oficina del Gobernador  
Programa de Planificación Económica y Social  
Junta de Planificación



Commonwealth of Puerto Rico  
Office of the Governor  
Economic and Social Planning Program  
Planning Board

# Información Importante, cont.

- Visite su oficina local del SEA
- Programas estatales y federales existentes

# Información Financiera

A. Presupuesto

<http://agricultura.uprm.edu/economia/presupuesto.html>

A. Registro de Producción y Ventas

De Cultivos

De Animales

A. Flujo de Efectivo

B. Hoja de Ingresos y Gastos

De Cultivos

De Animales

A. Inventario

B. Estado de Situación Financiera

# Información Financiera

- A. Análisis de Punto de Equilibrio
- B. Precio Mínimo de Venta
- C. Producción Mínima
- D. Nómina

# Presupuestos Modelo

- Los Presupuestos Modelo se utilizan para identificar las empresas con mayores oportunidades de ganancias y poder desarrollar un plan para la finca que le permitan al dueño o administrador tomar las mejores decisiones.
- Es una herramienta importante en la planificación, administración y evaluación del agronegocio.
- Presentan una “situación típica” la cual puede acercarse a la realidad o no para una empresa/operación en particular.

# Presupuestos Modelo

- Por lo general éstos necesitan ser ajustados a las características de la empresa para poder obtener información de diferentes combinaciones de producción en la empresa.
- Los presupuestos modelo proveen un estimado de los ingresos, gastos y ganancias potenciales para una sola empresa.
- Permiten estimar el impacto y eficiencia de otras tecnologías y examinar los efectos de tamaños de escala en empresas individuales.
- Se utilizan para desarrollar estrategias de mercadeo, obtener financiamiento e implantar los planes de producción

# Usos de los Presupuestos Modelo

- Estiman la viabilidad económica y financiera de distintas tecnologías de producción y prácticas administrativas
- Encuentran o descubren costos que no se habían previsto
- Selecciona la mejor combinación de producción para la finca/agronegocio
- Ayuda a redefinir la estructura operacional y organizacional
- Ayuda a desarrollar los Planes de Mercadeo y de Producción
- Ayuda a desarrollar y organizar la información a proveer a las entidades financieras
- Ayuda en la toma de decisiones de inversión
- Ayuda a comparar las proyecciones con los resultados de implantar el plan

# Presupuestos Modelo Actualizados

- Cebolla
- Pimientos
- Repollo
- Yuca
- Batata
- Yautía Amarilla
- [http://www.uprm.edu/p/economia\\_agricola/presupuestos\\_modelo](http://www.uprm.edu/p/economia_agricola/presupuestos_modelo)
- Yautía Estela
- Ñame Diamante
- Ñame Habanero
- Papaya
- Calabaza
- Cercas
- Ají dulce
- Cilantrillo
- Siembra de Palmas
- Siembra de árboles
- Árboles en umbráculos
- Arbustos en umbráculos

# Cientes

- No espere al mismo día que vaya a cosechar para buscar a sus clientes. Debe comenzar a buscar clientes desde el comienzo de cada ciclo de producción.
- Venta a Comercios/Restaurantes: Obtenga una carta de intención de compra de los productos e incluya todas las cartas en el Plan de Negocio. La carta de intención no es un contrato es sólo una carta donde le indica que el comerciante o empresario que firma está dispuesto a comprar su(s) producto(s).
- Venta al Detal: Ventas en Mercado Agrícola o Pedidos. Si va a vender al detal debe mantener una lista de los consumidores, para cuando tenga exceso los pueda contactar y vender.

# Carta de Intención

- Partes de la carta de intención:
  - Fecha
  - Nombre de la Organización/Agronegocio
  - Lista de productos y cantidades que desearía comprar
  - Frecuencia de compra
  - Nombre del Establecimiento que está dispuesto a comprar
  - Nombre y Firma de la Persona Autorizada del Negocio a comprar

# Empaque y Manejo Pos-cosecha

- Escoja el empaque apropiado, un empaque que sea económico no necesariamente es el más adecuado, puede causar pérdidas dado a que puede hacer que el producto sea más perecedero
- Manejo pos-cosecha es importante especialmente cuando se venden hortalizas, recuerde que su empresa puede ser sujeto a demanda si los alimentos que vende están contaminados

# INVENTARIO

- Es la lista de todo lo que posee la empresa y todas las deudas.
- Nos ayuda a contabilizar los bienes que la empresa adquiere y mantener el control la situación económica.
- Incluye los bienes tangibles que se tienen para la venta o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización
- Brinda información de los equipos, maquinaria, materiales e insumos

# USOS DEL INVENTARIO

- Conocer lo que tenemos en la finca
- Sirve de evidencia para ayuda en casos de desastres
- Junto con los pasivos demuestra verdadera situación económica
- Esencial para rendir informes de contribuciones
- Herramienta de control
- Permite precisar qué y cuántos de los artículos son necesarios reabastecer
- Permite planificar cuando reabastecer el inventario
- Permite manejar materiales perecederos más eficientemente

# USOS DE INVENTARIO

- Es el Primer Documento que exigen las entidades financieras para solicitar un préstamo.

# Flujo de Efectivo

- Es el resumen de las transacciones en efectivo de la empresa, explica los cambios de efectivo y donde estos ocurren. Resume las actividades de la operación, inversiones y actividades financieras durante un periodo de tiempo.

# Hoja de Ingresos y Gastos

- La Hoja de Ingresos y Gastos presenta todas las transacciones de ingresos y gastos, ya sean monetarios o no monetarios, que genere la empresa. Los ingresos se define como lo que se recibe en retorno por el bien o servicio que se ofrece e incluye todos los ingresos ya sean o no en efectivo. Además, se incluyen los subsidios del gobierno y recursos no monetarios que generan cierto ingreso.

# Estado de Situación Financiera

- El Estado de Situación Financiera es un resumen del Inventario. Se utiliza para estimar el capital, liquidez, haber neto, entre otros proporciones las cuales indican la situación económica del negocio.

# Análisis de Punto de Equilibrio

- El análisis de punto de equilibrio de la Demanda y Oferta de bienes y servicios presenta la cantidad necesaria para suplir la demanda de un bien. El punto donde la demanda y la oferta son iguales. Tiene que buscar la información de lo que produce sus competidores y conocer la cantidad demandada del bien o servicio.

# Precio Mínimo de Ventas

- El precio mínimo de venta es el precio mínimo que el empresario debe vender su bien o servicio para recuperar todos los costos de producción.

**Precio Mínimo de Venta=Costo Total/Cantidad Producida**

# Producción Mínima

- La producción mínima es la cantidad mínima que debe producir la empresa a los precios del mercado vigente en el momento de producción para recuperar todos los costos de producción.

$$\text{Producción Mínima} = \text{Costo Total} / \text{Precio de Venta}$$

# Nómina

- En la nómina se presenta el pago de salarios a los empleados de la empresa. Incluye el total de horas trabajadas por empleado, el salario por hora, labores realizadas, deducciones, aportaciones patronales, entre otra información relevante.

# DOCUMENTOS DE APOYO

# Documentos de Apoyo

- Resumé del/a agroempresario/a y otras personas claves en la gerencia de la agroempresa
- Certificación de Agricultor Bonafide
- Declaración de impuestos de los propietarios de los tres años anteriores
- Estados financieros personales

# Documentos de Apoyo

- Para franquicias, una copia del contrato de franquicia y todos los documentos de apoyo proporcionados por la compañía que otorga la licencia de franquicia
- Licencias, permisos, endosos, patentes y otros documentos legales
- Cartas de intención de todos los suplidores
- Cartas de intención de clientes
- Cartas de recomendación y referencias de crédito

# Documentos de Apoyo

- Cotizaciones de equipos
- Cartas de recomendación o endoso al proyecto/negocio
- Mapas, planos, fotos de la propiedad e instalaciones
- Documentos legales como titularidad, gravámenes

# Documentos de Apoyo

- Estructura organizacional del negocio
- Copia de la propuesta/contrato de arrendamiento o acuerdo de compra o documentos legales de inmueble
- Certificados de adiestramientos y licencias
- Otros que estime pertinentes

# Actualice

- Trimestralmente, semestralmente, anualmente
- Cuando ocurran cambios
- Cuando decida expandir, cambiar estructura

Universidad de Puerto Rico  
Colegio de Ciencias Agrícolas  
Recinto Universitario de Mayagüez

**Gracias**

**Gladys M. González Martínez, Ph.D.**  
**Catedrática Emérita de Economía Agrícola.**  
**Departamento de Economía Agrícola y Sociología Rural**  
**Email: gladys.gonzalez7@upr.edu**



**“This material is based upon work supported by USDA/NIFA under Award Number 2021-70027-42471”**

**Para más información visitar: <https://mercadoagricolapr.com>**