

Manual de capacitación – Herramientas gerenciales costo- efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas



Módulo 4 La planificación como una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad y la inocuidad



Manual de capacitación - Herramientas gerenciales costo- efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas

Módulo 4 La planificación como una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad y la inocuidad

Coordinación Técnica

Pilar Santacoloma

Roberto Cuevas

Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias

La mención u omisión de compañías, sus productos o nombres comerciales específicos no implica, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, aprobación o juicio alguno.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la
Dirección de Información
FAO,
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia,
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

Guía para el estudio del módulo

LA PLANIFICACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA INOCUIDAD

Objetivos

- Describir la naturaleza, propósitos, ventajas y limitaciones de la planificación en el contexto de las empresas agroindustriales pequeñas y medianas.
- Presentar lineamientos para la aplicación de los principios de la planificación como herramienta para la mejora de la gestión de la calidad y la inocuidad.

Contenido

Temas principales

- La importancia de la planificación en la empresa agroindustrial
- Cómo analizar la empresa a través del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- La planificación en el entorno de la empresa agroindustrial
- ¿Cómo llevar a cabo un proceso de planificación en las pequeñas y medianas empresas?

Actividades

- Estudio de caso - La planificación en el ámbito de las empresas agroindustriales
- Ejercicio de aplicación sobre el Tema 1

Evaluación

Al final del tema se realiza un ejercicio para evaluar la comprensión general de los temas por parte de la audiencia

Tema 1 - La planificación como una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad y de la inocuidad

INTRODUCCIÓN

En los módulos anteriores se ha mencionado repetidamente la importancia de planificar y desarrollar planes de acción como documentos que guíen las iniciativas orientadas a la mejora y al aseguramiento de la calidad y de la inocuidad de los productos agroindustriales y, en general, como herramienta para guiar todas las actividades de la empresa.

En el Módulo 1 la empresa ha investigado el mercado y su relacionamiento con el mismo. En el Módulo 2 se han desarrollado los conceptos de calidad, de inocuidad y la necesidad de incorporar sistemas de gestión de la calidad e inocuidad en las empresas agroindustriales. En el Módulo 3 se ha definido los procesos relacionados con la gestión de la calidad para asegurar la calidad e inocuidad y conformado el mapa de procesos incluyendo sus interacciones. En el Tema 2 del Módulo 3 se han introducido los conceptos de planificación, la importancia de la definición de misión, visión, políticas y objetivos empresariales.

Aunque es imposible predecir el futuro con precisión, la planificación es una herramienta que contribuye a esbozar el futuro de la empresa, a definir una orientación y a enfocar los recursos empresariales en el logro del (de los) objetivo (s) definido (s). El proceso de planificación implica un análisis cuidadoso de los factores externos e internos que pueden afectar, positiva y negativamente, el logro del objetivo propuesto.

Por su parte, los planes son documentos resultantes del proceso de planificación mediante los cuales se definen objetivos claros y se valoran las actividades que deben emprenderse para alcanzar dichos objetivos.

La planificación es un proceso reiterativo en el cual el mismo proceso se autoalimenta (McGillivray, 1998). Durante el proceso de planificación se descubren nuevos factores que deben tenerse en cuenta para adaptarse a un nuevo escenario. Es un proceso integral en el sentido de que a través de una planificación se considera información sobre el mercado, sobre aspectos técnicos y financieros y de los recursos humanos necesarios para ejecutar o desarrollar un plan. Demanda esfuerzos y tiempo que en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas no siempre están disponibles. No debe verse como algo puntual, extraordinario y útil solo cuando se prevé un cambio en la empresa sino que debe ser considerado un proceso sistemático. Por ello, el proceso debe ser simplificado en la medida de lo posible.

Existen varias razones por las que es importante planificar: un plan muestra si la empresa puede esperar obtener ganancias en el futuro y si estas son mayores o menores que las actuales; muestra que parte de la empresa o el negocio puede mejorarse; brinda información acerca de cuanto dinero puede entrar y salir de la empresa en un plazo

considerado; facilita la comunicación eficaz entre los socios y con los empleados, permite medir el progreso y los avances de una determinada empresa o área dentro de la misma.

La norma ISO 9000 en su Capítulo 5, con referencia a la planificación indica que la dirección de la empresa debe ...«asegurarse de que los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política». Indica además que la alta dirección debe asegurarse que: ...«la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir con los objetivos y que se mantiene la integridad del sistema de gestión cuando se planifican e implementan cambios de este».

La implantación de cualquier sistema de gestión de la calidad e inocuidad, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, APPCC, ISO 9000 o 22000, requieren la utilización de herramientas de planificación. Esta permite no solo ordenar, sistematizar, organizar el cambio sino también medir, controlar y mejorar el sistema en el tiempo. Por lo tanto es muy importante que las empresas agroindustriales pequeñas y medianas comiencen a introducir estos principios de una manera sencilla pero consistente y muchas veces apoyados en asesores externos que faciliten la tarea.

El presente módulo recoge las ideas que se han presentado, ilustrando elementos a considerar para la puesta en práctica de los principios de la planificación en el entorno de las empresas agroindustriales pequeñas y medianas.

RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que al finalizar el presente tema, los participantes mejoren la comprensión sobre:

- la utilidad del proceso de planificación como herramienta que ayuda a organizar eficientemente los esfuerzos y los recursos de la empresa para el logro de sus objetivos;
- la metodología de análisis de la empresa y el entorno a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA);
- la importancia de planificar sobre la base de objetivos, metas y planes de acción que permitan evaluar el desempeño de los procesos de la empresa;
- la secuencia de pasos a seguir para la aplicación de los principios de la planificación en el marco de la empresa agroindustrial.

TIEMPO ESTIMADO

Seis (6) horas, incluyendo el tiempo requerido para el desarrollo de las sesiones de salón, el desarrollo de los ejercicios prácticos, la revisión de materiales y otros compromisos por parte de los participantes.

MATERIALES DE APOYO

Estudio de caso - La planificación en el ámbito de las empresas agroindustriales.

Lectura de referencia para el desarrollo del tema- Principios de la planificación en el entorno de las empresas agroindustriales pequeñas y medianas.

Presentación en «Power Point»- Módulo 4.

Ejercicio de aplicación del Tema 1.

Estudio de caso

La planificación en el ámbito de las empresas agroindustriales

Plan para la exportación de pimiento piquillo en conserva al mercado de Estados Unidos de América

La idea

Una compañía agroexportadora peruana ha decidido explorar oportunidades de diversificación incursionando en la exportación de pimiento piquillo al mercado de los Estados Unidos de América. Perú es el principal exportador de pimiento piquillo en conserva a España y esta es el principal abastecedor del mercado norteamericano, en gran parte reexportando el producto peruano. El objetivo de la compañía agroexportadora es eliminar esta «triangulación» y colocar el producto peruano directamente en ese mercado.

El ambiente externo

Al existir altos niveles de productividad en los valles de la costa peruana y contar con un pimiento piquillo de calidad extra, la disponibilidad de la tecnología necesaria para su procesamiento y el estar dentro de una sólida corriente de integración económico comercial entre el Perú y los Estados Unidos de América, la empresa elabora un plan para aprovechar la oportunidad de esta coyuntura y consolidarse como la empresa líder en exportaciones de pimiento a ese mercado.

La empresa implementará normas para obtener un producto final con calidad de exportación y se diferenciará de las ofertas actuales al entregar el producto directamente en puertos estadounidenses en caso de ser requerido por el cliente importador.

Aún cuando España es el país consumidor por excelencia del pimiento piquillo en conserva, Estados Unidos de América ha sido seleccionado como mercado objetivo para exportar el producto por las siguientes razones: presenta el nivel más alto de precios de importación del pimiento piquillo peruano en conserva con relación a otros países de destino; por la ubicación geográfica más cercana al Perú; por la capacidad de expansión del consumo dado el tamaño del mercado; por la capacidad adquisitiva del consumidor en ese país y por los acuerdos comerciales existentes y potenciales.

El pimiento piquillo se consume principalmente en España, Francia, Grecia e Italia. Se consume relleno, como plato de entrada, en restaurantes y bares. En Estados Unidos de América el producto es consumido principalmente por los grupos étnicos representativos de países europeos y latinoamericanos y su consumo se difunde gradualmente entre toda la población en general. Su consumo también se ha ido expandiendo a través de la adopción de los hábitos alimenticios europeos por parte de los turistas de Estados Unidos de América.

¿Cómo lograr llegar al mercado objetivo?

La estrategia de la empresa para penetrar el mercado objetivo contempla la relación comercial con empresas importadoras a las cuales se les enviará el producto con las correspondientes y privilegiando el establecimiento de relaciones a largo plazo de tal forma que se asegure el éxito del plan. De acuerdo a lo anterior, la empresa ajustará sus actividades para brindar un producto estandarizado de calidad extra a sus clientes lo que se traduce en determinadas características del pimiento piquillo: peso, tamaño, color, cantidad de semillas, integridad y superficie soasada, cumpliendo asimismo con las exigencias internacionales de BPA, BPM y APPCC.

En cuanto a la estrategia de operaciones, se contempla la adquisición de una planta de procesamiento, con el objetivo de que la empresa tenga un control total de esa operación; también se comenzará el cultivo del producto en tierras arrendadas para tener un control más directo y lograr una producción uniforme y de calidad. A medida que se vayan generando ingresos en la compañía, (a mediano plazo, al inicio del cuarto año) se realizarán inversiones en terrenos agrícolas para asegurar una oferta permanente en el tiempo del pimiento piquillo en conserva.

¿Es rentable el proyecto?

La evaluación financiera del proyecto refleja un valor actual neto (VAN) de \$EE.UU. 1 007 064 y un período de recuperación de la inversión de aproximadamente tres años, considerando un horizonte de evaluación a 10 años con periodicidad trimestral. El monto requerido para iniciar el proyecto es de \$EE.UU. 752 183. Del análisis de sensibilidad realizado, se determinó que las variables más sensibles, en orden de importancia, son el precio y el costo por contenedor y el volumen de exportaciones en contenedores. Asimismo, el punto de equilibrio financiero es de 224,75 TM de pimiento piquillo (peso neto en conserva).

La empresa, al inicio del proyecto, exportará aproximadamente 214 toneladas de producto envasado calidad extra a un precio CIF de \$EE.UU 2 716 por tonelada métrica. La cantidad irá incrementándose en seis por ciento anual lo cual estará respaldado por el aumento de la superficie en producción, desde 40 hectáreas iniciales a 60 hectáreas al octavo año del proyecto.

¿Dónde se originan los recursos para desarrollar el plan?

Dada la magnitud del presente Plan, la empresa ha decidido diversificar el riesgo mediante el desarrollo del plan en alianza con un socio estratégico que posibilite recursos financieros necesarios para concretar el plan establecido. Al respecto, el financiamiento requerido para cubrir el capital de trabajo es de \$EE.UU. 225 655, que representa el 30 por ciento de los recursos totales necesarios al inicio del proyecto, por lo que el aporte de capital de inversión será de \$EE.UU. 526 528.

Fuente: Plan de negocios preparado por Rodríguez et al. ESAN, 2005. El ejemplo ha sido ligeramente modificado para cumplir con los objetivos de la presente sección del manual.

CRITERIOS PARA ANALIZAR EL CASO

Luego de una lectura cuidadosa del caso ilustrado realice un análisis del mismo tratando de identificar:

- los aspectos fundamentales que fueron tenidos en cuenta por el equipo que preparó el plan de diversificación de las exportaciones;
- las oportunidades y fortalezas que el plan trata de captar;
- la manera como el plan propuesto podría mejorarse; por ejemplo, con otra información de ayuda a la empresa para reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo de tomar decisiones erradas;
- las lecciones que extrae del caso ilustrado y que puedan ser aplicadas o consideradas en su empresa.

Al final del Módulo 4, se plantean las mismas preguntas para responderlas en base a los conocimientos adquiridos

Lectura de referencia para el desarrollo del tema

Principios de la planificación en el entorno de las empresas agroindustriales pequeñas y medianas

LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

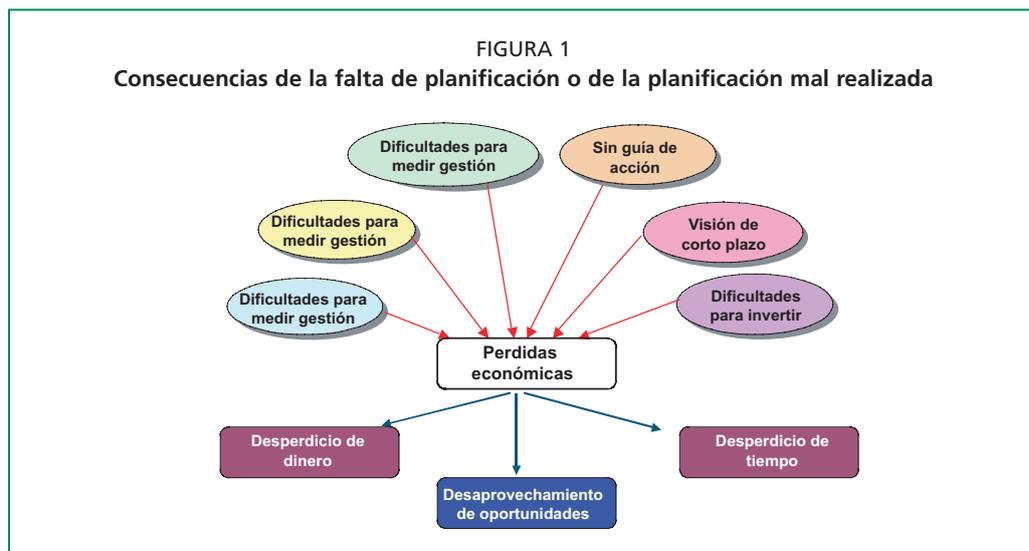
Planificar es el proceso de organizar los recursos que han de emplearse en la ejecución de las acciones necesarias para lograr objetivos y metas definidas, incluyendo la verificación y el control de los resultados previstos.

La planificación es una herramienta que permite integrar los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa en el logro de objetivos específicos. La ausencia de planificación y su mala realización al no contar con información confiable y suficiente acarrear consecuencias negativas para la empresa; algunos ejemplos se presentan en el Cuadro 1.

Uno de los principales objetivos de cualquier actividad comercial es el logro de una rentabilidad sostenida; la ausencia de planificación se traduce principalmente en elevados costos e ineficiencias a todos los niveles, incluyendo la pérdida de oportunidades para mejorar la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa en el mercado como se muestra en la Figura 1.

CUADRO 1
Problemas derivados de una planificación inadecuada

Problema inmediato (aparece a corto plazo)	Consecuencias (se reflejan a mediano y largo plazo)
Falta de control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ no hay claridad sobre la dimensión de los problemas ➤ ausencia de objetivos claros: provoca que la empresa deba ceder a presiones de proveedores y clientes.
Situaciones imprevistas frecuentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ alteración constante de las operaciones de la empresa. ➤ no hay objetivos concretos, la gerencia se dedica a «apagar incendios».
Dificultades para medir la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ausencia de indicadores que permitan evaluar el desempeño de la empresa. ➤ ausencia de indicadores para evaluar el uso apropiado de recursos.
Ausencia de una guía de acción consistente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ausencia de liderazgo en la dirección de la empresa. ➤ se reacciona ante el entorno, no se anticipan los cambios.
Visión a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ se resuelven problemas cotidianos, no hay visión de futuro. ➤ la empresa no se prepara para los cambios que pudiesen ocurrir en el entorno.
Ausencia de elementos de juicio para decidir inversiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ inversiones poco productivas. ➤ desequilibrio e inconsistencia entre costos de las inversiones y los beneficios.



VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN

- Mejora la comunicación dentro de la empresa: los planes -estratégicos u operacionales- constituyen instrumentos de comunicación porque definen la orientación de la empresa, el punto de llegada de los esfuerzos conjuntos de la empresa como un todo y de cada una de sus áreas.
- Fomenta el desarrollo de la capacidad empresarial ya que la elaboración de los planes exige a los miembros de la empresa conocer, analizar y reflexionar sobre aspectos internos de la empresa, sus áreas y sus funciones, así como las del entorno de la empresa.
- Mejora la comunicación externa ya que facilita la comunicación entre la empresa y los agentes externos con los que interactúa, por ejemplo:
 - **con las entidades financieras:** los planes, bien elaborados, generan credibilidad en las instituciones crediticias;
 - **con los proveedores:** los planes facilitan la comunicación de los objetivos empresariales a los proveedores como socios estratégicos en el logro de dichos objetivos;
 - **con los clientes:** genera credibilidad y confianza en los compradores del producto.
- Constituye un instrumento de control, ya que permite verificar si los resultados que se van obteniendo se ajustan a lo planificado; por ejemplo, si el objetivo es mejorar la calidad, es necesario precisar en que consiste esa mejora y cuantificar los resultados que se espera alcanzar en un período determinado.

LA PLANIFICACIÓN EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

Como se mencionó en el Módulo 3 -Tema 2, la planificación es una herramienta de gestión que permite a la empresa decidir con anticipación que se debe hacer, quien debe hacerlo y como debe hacerse para cumplir determinados objetivos. La planificación en el ámbito de la empresa agroindustrial se puede desarrollar a dos niveles: **planificación estratégica** y **planificación operacional**.

El resultado de todo proceso de planificación es un documento escrito denominado «Plan». Los **planes estratégicos** se elaboran con el propósito de lograr los objetivos generales de la empresa y los **planes operacionales** indican la manera como son

implantados los planes estratégicos para lograr las estrategias empresariales. Por ejemplo, el Plan de Negocios es un documento de planificación estratégica orientado a llevar a cabo ideas de negocios, contiene en forma amplia y detallada la visión y misión de lo que un empresario quiere realizar, los productos y mercados a atender, mientras que el Plan de APPCC, por ejemplo, es un plan operacional, que sirve para llevar a cabo la estrategia de aseguramiento de la calidad y la inocuidad identificada en los planes estratégicos de la empresa.

El proceso de planificación involucra las siguientes etapas:

- determinación de objetivos;
- análisis de la situación actual;
- determinar estrategias para llegar a la situación deseada;
- establecer metas (indicadores para el logro de la estrategia);
- determinación de actividades.

Una empresa que basa su estrategia en la mejora continua, hace de la planificación un proceso reiterativo, añadiendo los siguientes pasos:

- implementar el Plan;
- verificar sus efectos;
- analizar resultados y planificar la acción apropiada.

Por lo tanto, el proceso de planificación, a cualquier nivel, parte del conocimiento de los objetivos que se quieren lograr. En la cima de los objetivos empresariales se encuentran la definición de la misión y la visión, que son el punto de partida para la elaboración de planes estratégicos. La misión, la visión y las políticas de una empresa son definidas a mediano plazo, se revisan anualmente y pueden o no, tener cambios. Los objetivos en cambio, se deben revisar más frecuentemente, dependiendo del tipo de productos, su ciclo de producción y comercialización. En general, los objetivos se revisan, con una frecuencia anual. De esta revisión anual surgen la definición de nuevas metas y los planes de acción para llevarlos a la operativa de la empresa.

¿CÓMO LLEVAR A CABO UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS?

Paso 1 - Establecimiento de objetivos generales.

Definir o revisar: la misión, la visión y la política

La **misión** es el objetivo general de la empresa y constituye la base de la misma, en lo que hace a su razón de ser, sus valores, su ámbito de acción.

La **visión** es la definición del objetivo empresarial que responde a la pregunta ¿cómo se imagina la empresa en el futuro?

La **política** es lo que la empresa debe hacer para cumplir con su misión.

La misión tiene tres características importantes, suministra información sobre lo que la empresa hace, su posicionamiento -o sea, el mercado que piensa atender- y diferencia las características particulares o distintivas de su producto. Describe como estas ventajas benefician a sus clientes.

CUADRO 2
Preguntas que pueden apoyar a la definición de la misión de la empresa

El producto	Los clientes	Diferenciación del producto	El entorno
¿A qué se dedica la empresa?	¿Quiénes son los consumidores finales?	¿Qué es lo que la empresa hace diferente de la competencia?	¿Qué otros sectores afectan el desarrollo del área de negocios de la empresa?
¿Qué productos ofrece?	¿Características de los principales clientes?	¿Qué es lo que hace mejor?	¿Cuáles son los avances tecnológicos en el área de negocios de la empresa?
¿Qué beneficios proporciona a los clientes?	¿A qué segmento pertenecen?	¿Con cuál producto se siente menos el efecto de la competencia?	¿Qué tendencias se manifiestan en el área de desarrollo?
¿Qué necesidad realmente satisfacen?	¿Qué otros segmentos podrían ser incorporados?	¿Quiénes son los principales competidores?	¿Qué eventos afectarán positivamente el área de negocios de la empresa?
¿Por qué lo hacen?	¿Por qué dejaron de comprar?	¿En qué son superiores los competidores?	¿Qué eventos afectarán negativamente el área de negocios de la empresa?
¿Cuándo lo hacen?	¿Qué exigen los clientes que la empresa no cubre?		
¿Cómo lo hacen?	¿Cuáles son sus principales mercados?		
¿Qué productos «apreciados» no ofrece la empresa?			
¿Por qué no los produce?			
¿Cuáles son los principales productos?			
¿Cuáles les producen mayores beneficios?			

En el proceso de elaborar la misión se realizan una serie de preguntas: ¿para qué sirve el producto?, ¿cuáles son las características particulares o distintivas del producto y cómo estas benefician a los clientes?, ¿dónde estarán los clientes ?

En el Cuadro 2 se presentan algunas preguntas que pueden formularse para facilitar el proceso de construcción de la misión empresarial. Las respuestas se organizan en cuanto a su aporte a los propósitos, los mercados y las potencialidades de crecimiento y desarrollo de la empresa.

En el Cuadro 3 se presenta un ejemplo de la misión definida para una empresa agroindustrial.

De la misma manera se definen o revisan la visión y la política empresarial.

CUADRO 3
Ejemplo de la misión de una empresa y de su área de negocios

Misión
Se trata de una empresa agroexportadora que atiende los requerimientos de provisión de mangos y espárragos en el mercado nacional e internacional.
Realiza sus procesos en base a la aplicación del sistema de APPCC lo que permite asegurar la calidad y la inocuidad de sus productos.
Promueve una cultura de trabajo en equipo con sus proveedores, trabajadores y clientes y con un respeto continuo por el cuidado del medio ambiente.
Área de negocios
Alimentos hortofrutícolas de calidad
Necesidad real que satisface
Satisfacer las necesidades de productos frescos del mercado objetivo, con estándares de óptima calidad, superando las exigencias de los consumidores.

Establecimiento de los objetivos

Conocer la misión y política de la empresa es equivalente a tener un mapa de la zona dentro de la cual la empresa determina los puntos a donde quiere dirigirse.

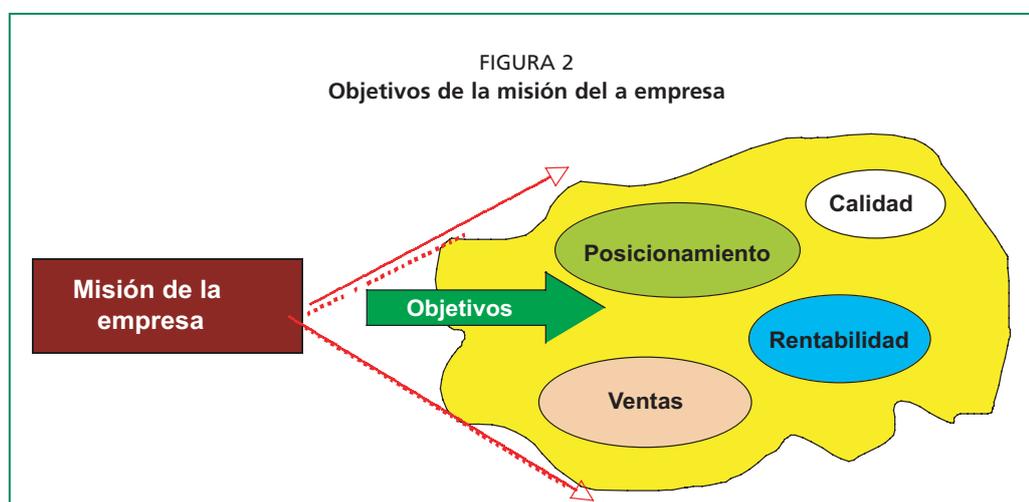
Los **objetivos** son equivalentes a la decisión sobre los lugares o puntos específicos dentro del mapa hacia los cuales la empresa orienta sus esfuerzos. La empresa debe traducir la misión y política en objetivos concretos. Tal como se mencionó en el Módulo 3 - Tema 2, los objetivos deben ser:

- **realistas:** son alcanzables, se pueden lograr;
- **claros y precisos:** no dejan margen a interpretaciones equivocadas;
- **flexibles:** deben admitir modificaciones, particularmente su redimensionamiento para adecuar las operaciones de la empresa a eventuales cambios en el entorno, no previstos;
- **comunicados y aceptados en forma general en todas las áreas de la empresa:** para que los esfuerzos y responsabilidades mantengan un adecuado balance dentro de las actividades previstas;
- **susceptibles de control:** el logro de objetivos se alcanza en un período determinado, durante el cual se deben supervisar las operaciones a fin de garantizar que «todo» se encuentra bajo control, o tomar acciones correctivas;
- **coherentes entre si:** generalmente se plantean varios objetivos que deben guardar relación entre si ya que constituyen partes de un objetivo global;
- **significativos y correlacionados con los recursos previstos para lograrlos:** los objetivos deben guardar relación entre la magnitud de los resultados que se esperan alcanzar y los recursos que la empresa planea invertir.

Los objetivos se establecen dentro de la esfera de acción y están determinados por la misión y el área de negocios (Figura2).

Los **objetivos** pueden ser **generales o específicos**, por ejemplo los planes estratégicos se elaboran sobre la base de objetivos empresariales más generales que son alcanzables a largo plazo. Los planes operativos por su parte, se elaboran sobre objetivos específicos, dado que contribuyen al logro de objetivos generales y son alcanzables a corto y mediano plazo.

En las empresas pequeñas y medianas basta con comenzar a definir su misión, visión y política y luego determinar sus objetivos generales y específicos en forma más sencilla.



CUADRO 4

Ejemplo de definición de objetivos

Exportación de frutas
Objetivo general
Ingresar en el 2007 al mercado de Estados Unidos de América con alimentos de cuarta gama ¹ de la línea hortofrutícola -mangos y espárragos-
Objetivos de calidad
Alcanzar los estándares de calidad de acuerdo a las exigencias de la FDA y otras autoridades de reglamentación.
Satisfacer las necesidades de alimentación con productos frescos e inocuos, cuyas características nutritivas y sensoriales corresponden a los estándares de óptima calidad.

En el Cuadro 4 se presenta un ejemplo de la misión definida para una empresa agroindustrial.

Paso 2 - Análisis de la situación actual

La planificación se basa en el conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa. El análisis de tales aspectos es el análisis FODA² (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y constituye una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa.

El propósito fundamental del análisis FODA es potenciar las fortalezas, determinar las debilidades para corregirlas, aprovechar oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Análisis externo: permite identificar las **oportunidades** y **amenazas** que hay en el entorno para la empresa y que pudieran afectar el logro de los objetivos.

Oportunidades

Son aquellas situaciones que se presentan **en el entorno** de la empresa y que podrían influir positivamente en el logro de los objetivos

Amenazas

Son aquellas situaciones que se presentan **en el entorno** de la empresa y que podrían influir negativamente en el logro de los objetivos

Fortalezas

Son las características **de la empresa** que le facilitan el logro de los objetivos

Debilidades

Son las características **de la empresa** que obstaculizan el logro de los objetivos

¹ Se entiende por «Cuarta gama» el procesado de hortalizas y frutas frescas limpias, troceadas y envasadas para su consumo. El producto mantiene sus propiedades naturales y frescas, pero es lavado, troceado y envasado. http://www.infoagro.com/industria_auxiliar/cuarta_gama.asp

² Para profundizar en el tema se recomienda leer «Manual de diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales». Autor, Harris, J. y Buló, P. 2003, páginas 15-17.

CUADRO 5

Ejemplos de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdos con los proveedores para aplicar y mantener criterios de calidad ▪ Nuevos usos del producto ▪ Cambios en los hábitos de consumo ▪ Aceptación de los productos ▪ Nuevos nichos de mercado ▪ Introducción de nuevas tecnologías ▪ Incremento del poder adquisitivo ▪ Tendencias crecientes de las ventas ▪ Beneficios tributarios para estimular las exportaciones ▪ Tratados comerciales bilaterales o regionales ▪ Disminución de los precios de las materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias decrecientes de las ventas ▪ Mercado en declive ▪ Disminución en la participación del mercado ▪ Recesión económica ▪ Escasez de materia prima e insumos ▪ Competencia en crecimiento ▪ Productos competitivos ▪ Nuevos tributos ▪ Nueva tecnología inaccesible para la empresa ▪ Disminución del poder adquisitivo
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajos costos de producción ▪ Liderazgo ▪ Sistema de planificación implementado ▪ Buena reputación (imagen de calidad) ▪ Productos diferenciados ▪ Orientación al consumidor ▪ Buenos sistemas de distribución ▪ Capacidad para obtener recursos financieros externos ▪ Buen nivel de liquidez ▪ Disponibilidad de materia prima ▪ Tecnología empleada ▪ Personal calificado ▪ Buen control de calidad ▪ Buena ubicación de la empresa ▪ Bajo costo de la mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maquinaria inadecuada ▪ Tecnología obsoleta ▪ Pobre calidad de productos ▪ Falta de planificación ▪ Métodos inadecuados de fijación de precios ▪ Limitada capacidad de producción ▪ Organización ineficiente ▪ Esfuerzos inadecuados de comercialización ▪ Poca capacidad financiera ▪ Poca capacitación del personal

El análisis interno enfoca las fortalezas y debilidades que posee la empresa y que pueden afectar su capacidad para lograr sus objetivos.

Se presentan en Cuadro 5 algunos ejemplos de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que definen la situación actual de una empresa.

Paso 3 - Revisar si es preciso modificar el objetivo para hacerlo más realista de acuerdo a la situación actual. En este paso puede ocurrir cualquiera de las siguientes alternativas:

- se **mantiene** el OBJETIVO si el análisis de los factores positivos y negativos indica que el objetivo se puede lograr;
- se **revisa** el OBJETIVO si el análisis indica que debe ser mejorado en términos más ambiciosos o disminuir lo que se había propuesto alcanzar debido a la influencia de factores favorables o amenazantes respectivamente;

- se **invalida** el OBJETIVO ante la comprobación de que algún factor negativo no considerado impediría el logro del objetivo establecido inicialmente

Paso 4 - Establecimiento de estrategias

¿Qué es una estrategia?

Las estrategias son aquellos elementos que determinan las líneas de acción para cumplir con los objetivos. La tarea para el empresario consiste en identificar las estrategias más adecuadas a la realidad de la empresa. En este proceso se recomienda hacer uso del análisis FODA (Cuadro 6). Cada estrategia factible, debe vincularse con:

- las **fortalezas**: analizar e identificar en que medida las fortalezas favorecen la implantación de la estrategia analizada;
- las **debilidades**: identificar en que medida podrían impedir la implantación de la estrategia;
- las **oportunidades**: identificar en que medida y cuales condiciones del mercado y del entorno favorecen la implantación de la estrategia;
- las **amenazas**: identificar en que medida y cuales condiciones del mercado y del entorno podrían obstaculizar significativamente la implantación de la estrategia.

CUADRO 6
Ejemplo de matriz FODA

Debilidades	Forma de afrontarlas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna experiencia en el mercado de Estados Unidos de América ▪ Desconocimiento de la aplicación práctica de las regulaciones del mercado de Estados Unidos de América ▪ Desconocimiento de tendencias y preferencias específicas del consumidor de Estados Unidos de América ▪ Inevitable rotación estacional del personal operativo ▪ Personal operativo necesita mejorar su competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una consultoría comercial y legal ayudaría a disminuir las deficiencias relacionadas con el desconocimiento práctico de las regulaciones del mercado de Estados Unidos de América y las exigencias y preferencias del consumidor en ese mercado ▪ La capacitación del personal operativo para mejorar su competencia y comportamiento, en especial con respecto a aspectos relacionados con la calidad y la inocuidad
Amenazas	Forma de afrontarlas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta brasileña de mango de óptima calidad y precios altamente competitivos ▪ Oferta asiática de espárragos de bajo precio ▪ Oferta restringida de crédito a agricultores ▪ Costo elevado del crédito ▪ Proveedores con deficiencia generalizada o sin aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar estrategias selectivas orientadas a lograr fidelidad en segmentos objetivo ▪ Diferenciación por calidad ▪ Alianzas estratégicas con agricultores, capacitación y asesoría para implementación y aplicación sostenida de BPA, garantizando inocuidad
Fortalezas	Forma de aprovecharlas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura adecuada ▪ Equipamiento suficiente y en óptimas condiciones operativas ▪ Personal de mando medio y gerencial altamente calificado ▪ Tiene implementado sistema de APPCC ▪ Experiencia en mercado internacional de la CAN ▪ Solvencia financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar el uso de los recursos físicos, humanos y técnicos ▪ Proyectar la suficiencia tecnológica hacia el entorno inmediato para garantizar inocuidad; los proveedores aplicarán BPA ▪ Posibilidades de financiar o avalar créditos para agricultores orientados a la implementación y aplicación sostenida de BPA

CUADRO 6
Ejemplo de matriz FODA (continuado)

Oportunidades	Forma de aprovecharlas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda insatisfecha de mango y espárragos ▪ Características organolépticas de la variedad de espárrago ofertado por la empresa tiene marcada preferencias de los consumidores ▪ Oferta permanente «no estacional» de espárrago ▪ Oferta de mango en estaciones en que otros países no ofertan ▪ Posibles alianzas estratégicas con proveedores «agricultores» para elevar sus estándares y asegurar inocuidad ▪ Suscripción del TLC con Estados Unidos de América 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento por calidad y oportunidad ▪ Alianzas estratégicas con proveedores «agricultores» para elevar sus estándares y asegurar inocuidad ▪ Aprovechar nuevas condiciones arancelarias derivadas de la suscripción del TLC

Una vez analizadas las estrategias factibles se seleccionan las que presentan las mejores posibilidades para su aplicación a la realidad y posibilidades de la empresa. Un ejemplo se presenta en el Cuadro 7.

Estas estrategias se pueden combinar en la siguiente forma:

Estrategias FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias FA: usar las fortalezas para minimizar las amenazas.

Estrategias DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Paso 5 - Establecimiento de metas

¿Qué son las metas?

Las metas constituyen los resultados que se espera alcanzar para cumplir con el logro de los objetivos propuestos. Las metas deben ser progresivas, específicas y cuantificables.

CUADRO 7
Posibles estrategias empresariales

Estrategias Debilidades –oportunidades	Estrategias Fortalezas –oportunidades
Estimular y acompañar proceso de planificación del cultivo del mango, para ampliar mercados y reducir movilidad del personal Consultoría y asesoría comercial y legal	Establecer alianzas estratégicas con los agricultores proveedores de la empresa, a fin de mejorar sus estándares y garantizar la inocuidad mediante la capacitación y el asesoramiento en la implementación y aplicación de BPA y en la supervisión de sus procesos
Estrategias Fortalezas – amenazas	Estrategias Debilidades –amenazas
Personal de mando medio de la empresa capacita, asesora y supervisa BPA de proveedores Financiamiento cruzado o «aval» para que proveedores implementen BPA	Participar en ferias especializadas en los Estados Unidos de América con la finalidad de exponer la oferta Misión comercial a Estados Unidos de América para establecer contactos y definir requerimientos específicos Consultoría y asesoría comercial y legal Avalar requerimientos financieros de proveedores para implementación y aplicación de BPA Capacitación para mejorar competencias operativas del personal de planta

CUADRO 8

Ejemplo establecimiento de metas

Exportación de frutas
Establecimiento de Metas
Objetivo general
Ingresar en el 2007 al mercado de Estados Unidos de América con alimentos de cuarta gama, de la línea hortofrutícola -mangos y espárragos- cumpliendo los estándares exigidos por la FDA.
Estrategias seleccionadas
La estrategia de la empresa para penetrar el mercado objetivo contempla: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La aplicación de mecanismos de cooperación con los proveedores de mango y espárragos a través de una asociación con los dos proveedores más calificados en cuanto a volumen y calidad de productos, capacidad para cumplir con el servicio y responsabilidad. ▪ La alianza estratégica con uno de los principales proveedores de estos productos en el mercado de Estados Unidos de América. ▪ El aseguramiento de la calidad y de la inocuidad de los productos
Metas del objetivo general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportar 28 TM de mango al mercado de Estados Unidos de América, durante el 2007 y el 2008. ▪ Exportar 40 TM. de espárrago al mercado de Estados Unidos de América durante el 2007 y el 2008 «incremento de venta total de 120 TM a 160 TM como resultado del ingreso al mercado de Estados Unidos de América.»
Objetivo de calidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuar sus estándares de calidad de modo que alcancen las exigencias de la FDA u otras autoridades normativas
Estrategias seleccionadas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer una alianza estratégica con los dos proveedores seleccionados a fin de mejorar sus estándares y garantizar la inocuidad del producto que ingresa a la planta mediante la capacitación y el asesoramiento para la implementación y aplicación de BPA. ▪ Mantenimiento del compromiso con la calidad e inocuidad en los procesos que se realizan en la empresa por medio de la certificación de APPCC y BPA.
Metas para el objetivo de calidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 90 por ciento de la proveeduría de la empresa se hace a través de contrato con los proveedores seleccionados. ▪ El 90 por ciento de los proveedores que abastecen la empresa cuentan con certificación en BPA ▪ La empresa mantiene la certificación del sistema de APPCC con una prestigiosa empresa certificadora que opera en Estados Unidos de América.

Para establecer o definir las metas debe tenerse presente:

- el objetivo propuesto;
- la estrategia seleccionada para alcanzar el objetivo propuesto.

El Cuadro 8 presenta un ejemplo del establecimiento de metas

Paso 6 - Preparación de planes de acción

Una vez conocidas las metas, se reinicia el proceso de planificación que consiste en definir las acciones que hay que seguir para satisfacer dichas metas. Se pasa de un proceso de planificación estratégica en el que se definen objetivos y metas generales a un proceso de planificación operativa en el que se define lo que hay que hacer para lograr la meta definida en el plan estratégico.

En todos los casos se debe tener en cuenta que los objetivos y las metas deben ser expresados en forma clara y bien definida. El Anexo 4.1 provee herramientas específicas para la elaboración de un Plan de Acción.

Paso 7 - ¿Es el plan viable desde una perspectiva financiera?

El paso final en el proceso de planificación es la estimación de los costos y beneficios que tendría para la empresa llevar a cabo el Plan propuesto. Conocer la magnitud del plan en términos económicos sirve para:

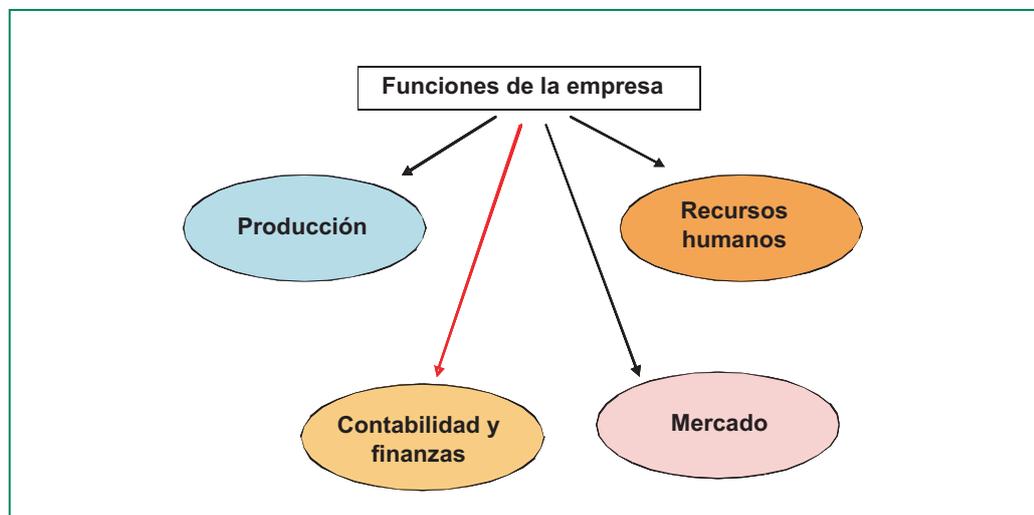
- determinar los costos totales, incluyendo los costos de administración, tiempo del personal implicado en la ejecución del plan;
- determinar las inversiones necesarias;
- determinar si es necesario contar con financiamiento externo, buscar nuevos socios, recurrir al crédito;
- evaluar la rentabilidad del plan.

La estimación de los costos y beneficios del plan es útil para determinar la manera como las propuestas establecidas en el plan contribuyen a elevar la rentabilidad y competitividad de la empresa, como impactan sobre la estructura y ayudan a seleccionar los objetivos planteados. Muchas veces las pequeñas y medianas empresas son muy ambiciosas en la fijación de sus objetivos y metas pero luego no cuentan con los recursos económicos para llevarlos a cabo. Por lo tanto, es muy importante que el plan de acción incluya la elaboración de un presupuesto.

LA REALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

Cada empresa produce bienes o servicios que ofrecen beneficios requeridos por el mercado y que puede producir de manera competitiva. De acuerdo a lo estudiado en los módulos anteriores, la empresa se debe organizar por procesos o funciones, tiene un enfoque integrador, de cadena, desde la producción al plato. Es importante que conozca muy bien sus costos y rentabilidad.

Las funciones principales de la empresa son la producción, el manejo de sus recursos humanos, el mercadeo y la contabilidad y finanzas.



En todo plan de acción que provenga de un proceso de planificación, ya sea un plan estratégico, operacional, de mercadeo o un plan de negocios, para cualquier corrección de los procesos de la empresa, es imprescindible realizar una estimación de costos de la misma.

El presupuesto es un documento que contiene una previsión -generalmente anual- de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad y es el instrumento o marco básico para estudiar una posible inversión o cambio en la empresa.

El Anexo 2 presenta una metodología para la realización de un presupuesto, cálculo de costos, beneficios y determinación de punto de equilibrio.

Ejercicio de aplicación

COMPLETANDO EL ESTUDIO DE CASO

Luego de haber revisado el contenido del tema y de contrastarlo con su propia experiencia motivados por el análisis del caso inicial, revise las respuestas a las preguntas formuladas en la actividad inicial y trate de corregirlas o complementarlas, vinculando sus respuestas a la luz de los temas que se han tratado en esta sección.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Dentro de un enfoque de mejora continua, el empresario agroindustrial debe hacer de la planificación una herramienta fundamental que le permita llevar adelante su empresa e incorporar nuevas ideas o mejoras. Con el objetivo de aplicar los principios de la planificación en el entorno de su empresa, se solicita realizar el ejercicio que se presenta a continuación:

Etapa 1

Haga una lista de cinco cambios que usted desee implementar en su empresa

Pueden ser desde cambios muy importantes hasta cambios muy sencillos, por ejemplo:

- cambios en las relaciones de la empresa con el ambiente externo (los mercados, los proveedores, los clientes, el banco);
- cambios en la organización de la empresa, en la forma de realizar un proceso, incorporar un plan de capacitación, entre otros.

Etapa 2

Trate de priorizar los cambios listados, desde el más importante al menos importante, de acuerdo a criterios por usted definidos.

Etapa 3

Seleccione el cambio más importante y determine si el cambio propuesto se relaciona o se encuentra dentro de los conceptos que incorporó en la misión de la empresa o con los objetivos o metas o política de la misma.

Etapa 4

Analice los factores internos y externos que afectarían positiva y negativamente la implementación del cambio deseado, es decir, realice un análisis FODA.

Etapa 5

Examine las medidas o estrategias que podría implementar para reducir el efecto de los aspectos negativos y como podría potenciar los aspectos positivos.

Etapa 6

Establezca una meta a alcanzar como resultado del cambio seleccionado.

Etapa 7

Considere ahora lo que se requiere para implementar la meta.

- Identifique las actividades que se deben llevar a cabo para implementar la estrategia y lograr el objetivo definido:
 - a) ¿hay necesidad de capacitar personal?
 - b) ¿hay necesidad de hacer inversiones?
 - c) ¿se requiere contar con asesoría externa?
 - d) ¿cómo motivar al personal a tomar parte en el cambio?
- Tipo de recursos que serían necesarios:
 - e) ¿qué tipo de recursos humanos serán requeridos?
 - f) ¿quiénes deberían participar en la implementación del cambio?
 - g) ¿cuánto tiempo tomará llevar a cabo el cambio?
 - h) ¿cuánto costará llevar a cabo el cambio?
- Beneficios obtenidos con la implementación del cambio:
 - i) ¿qué pasaría si el cambio no se llevara a cabo?
 - j) ¿cómo se afectarían los ingresos de la empresa como resultado del cambio?
 - k) ¿qué otros beneficios se perciben?

Etapa 8

Presente su plan de acción, en el formato indicado en el Anexo 1 y discútalos con los colegas en su empresa.

Evaluación del tema

Puede utilizar hojas adicionales para responder a las preguntas:

1. Señale brevemente la importancia de la planificación en el entorno de la empresa agroindustrial
2. ¿Cuál es la importancia de definir la misión de la empresa?
3. En todo plan los objetivos son muy importantes, señale brevemente los aspectos a considerar cuando se formulan objetivos.
4. Redacte dos objetivos empresariales y sus respectivas estrategias.
5. ¿Qué información refleja un presupuesto? Indique de que manera podría utilizar esta herramienta para la realización de su plan de acción.

Resumen

- La planificación es una herramienta que permite integrar los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa para lograr objetivos específicos. La ausencia de planificación o realizarla sin contar con información confiable y suficiente acarrea consecuencias negativas.
- Ventajas de la planificación:
 - mejora la comunicación en el interior de la empresa;
 - fomenta el desarrollo de la capacidad empresarial;
 - mejora la comunicación externa;
 - constituye un instrumento de control.
- El proceso de planificación a cualquier nivel se basa en un proceso que involucra las siguientes etapas:
 - determinación de objetivos;
 - análisis de la situación externa e interna;
 - determinación de estrategias para llegar a la situación deseada;
 - establecimiento de metas (indicadores para el logro de la estrategia);
 - determinación de actividades.
- Conocer la misión de la empresa es equivalente a tener un mapa de la zona dentro de la cual la empresa determinará los puntos a donde quiere dirigirse. Tener objetivos claros es equivalente a haber decidido los lugares o puntos a donde se pretende llegar con la empresa.
- Los objetivos pueden ser generales o específicos; por ejemplo, los Planes Estratégicos se elaboran sobre la base de objetivos empresariales más generales que son alcanzables a largo plazo. Los Planes Operativos por su parte, se elaboran sobre objetivos específicos, dado que contribuyen al logro de objetivos generales y son alcanzables a corto y mediano plazo.

- La formulación de planes se basa en el conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. El análisis de tales aspectos es el análisis FODA, una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación de una empresa.
- Las estrategias dan un enfoque general de orientación a las acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos. Determinan las líneas de acción para cumplir con los objetivos, es decir, indican «como llegar a ellos».
- Las metas constituyen los resultados progresivos, específicos y cuantificables que se deben alcanzar para cumplir con el logro de los objetivos propuestos.
- El paso siguiente es la preparación de los Planes de Acción. Los Planes de Acción son el **conjunto de actividades** que se deben ejecutar con el propósito de lograr las metas establecidas para un objetivo en particular.
- El paso final en el proceso de planificación es la estimación de los costos y beneficios que tendría la empresa como resultado de la aplicación del Plan propuesto. Conocer la magnitud del plan en términos económicos, sirve para:
 - determinar los costos totales, incluyendo los costos de administración, tiempo del personal implicado en la ejecución del plan;
 - determinar las inversiones necesarias;
 - determinar si es necesario contar con financiamiento externo, buscar nuevos socios, recurrir al crédito;
 - evaluar la rentabilidad del plan.
- El presupuesto es un instrumento que permite prever en lo económico, el conjunto de actividades comprometidas para el logro de los objetivos. Es muy valioso en la gestión de toda empresa, contiene indicación precisa de los ingresos y de los egresos que se espera se produzcan a futuro en un período determinado como resultado de las operaciones de la empresa.

Referencias

Harris J. y Bulo, P. 2003. Manual diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales. Programa para la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Santiago de Chile.

McGillivray, G. 1998. Análisis Económico e Investigación de Mercados para Proyectos Hortofrutícolas. Manual de capacitación. Servicio Nacional de Aprendizaje. Colombia.

Ostertag, C.F. 2000. Proyecto de desarrollo empresarial rural. Presentación Fundamentos del Plan de Negocios. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Colombia.

Rodríguez *et al.* 2005. Plan para la exportación de pimiento piquillo en conserva al mercado de Estados Unidos de Norteamérica. Escuela de Administración de Negocios para Graduados. Biblioteca y Centro de Información. Perú, 2005.

Infoagro, 2007. Cuarta gama: una alternativa de futuro. En: http://www.infoagro.com/industria_auxiliar/cuarta_gama.asp

Lecturas recomendadas para el Módulo 4

LECTURA 1 - MANUAL DE DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS PARA MICRO Y MEDIANOS EMPRESARIOS RURALES

Autor: Harris J. y Buló, P.

Publicado por: Programa para la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. FIDA. Santiago de Chile. 2003.

Manual: www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0108.pdf

Descripción: el manual considera tres partes básicas: la primera destinada a explicar como se genera, formula y evalúa un Plan de Negocios; la segunda corresponde a una guía para hacer el documento de presentación de ese Plan de Negocios y la tercera está destinada a explicar como se administra ese Plan. Se recomienda la lectura del documento para apoyar el diseño y elaboración de planes de negocios, especialmente los capítulos II y III.

Lectura 2 - Plan de negocios- Manual básico para microempresarios rurales

Autor: Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe.

Publicado por: Programa para la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. FIDA.

Manual: www.promer.cl/getdoc.php?docid=866

Descripción: presenta sistemáticamente los pasos requeridos en la formulación de un plan de negocios por parte de pequeños productores y microempresarios rurales. Es un documento general. Su lectura ayudará a aclarar aspectos relacionados con la formulación del plan de negocios.

Lectura 3 - Guía para el calculo de los costos de comercialización

Autor: Shepherd, A. W.

Publicado por: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. FAO. 1995

Documento: <http://www.fao.org/docrep/U8770S/U8770S00.htm>

Descripción: la finalidad de esta guía es explicar los conceptos fundamentales de los costos de la comercialización agrícola y de los márgenes o beneficios de la misma. Se

especifican los principales tipos de tales costos, se aconseja sucintamente sobre la forma de calcularlos y se analiza la interpretación de los márgenes de comercialización.

Lectura 4 - Presentaciones: «Fundamentos del Plan de Negocios» y «Planeación Estratégica: Regiones, Comunidades y Empresas Rurales»

Autor: CIAT

Publicado por: Centro Internacional de Agricultura Tropical.

Presentaciones: las presentaciones están disponibles en la siguiente página: <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/organizacion.htm>

Descripción: se recomienda su revisión para apoyar el desarrollo de los contenidos del plan de negocios y la planeación estratégica.

Lectura 5 - Planificación estratégica aplicada a frutos procesados Los Andes C.A.

Autor: Salazar M. A. y Fernández P. M.

Publicado por: Monografías.com.

Artículo: disponible en el siguiente enlace: <http://www.monografias.com/trabajos16/planificacion-frutos-procesados/planificacion-frutos-procesados.shtml>

Descripción: se recomienda la revisión de esta monografía como ejemplo de la aplicación de los principios de la planificación en el marco de una empresa agroindustrial.

Anexo 1

Elaboración de un plan de acción

La elaboración del Plan de Acción y la realización del cronograma de actividades, seguimiento y evaluación del Plan pueden hacerse en forma muy sencilla en pequeñas y medianas empresas.

A continuación se presenta una metodología para profundizar en el proceso de realización de planes de acción y de cronogramas de actividades, como complemento de lo estudiado en la lectura de referencia.

El Cuadro A1.1 presenta algunos ejemplos de actividades definidas para dos de las metas de calidad establecidas por la empresa, indicando tiempos y responsables. Esta

CUADRO A1.1

Proceso para el establecimiento de los planes de acción

Objetivo de calidad		
Adecuar los estándares de calidad de modo que alcancen las exigencias de la FDA u otras autoridades de reglamentación.		
Estrategias seleccionadas		
<ul style="list-style-type: none"> establecer alianzas estratégicas con los proveedores, a fin de mejorar sus estándares y garantizar la inocuidad del producto que ingresa a la planta mediante la capacitación y el asesoramiento en la implementación y aplicación de BPA; mantenimiento del compromiso con la calidad e inocuidad en los procesos que se realizan en la empresa. 		
Metas para el objetivo de calidad		
<ul style="list-style-type: none"> el 90 por ciento de la proveeduría de la empresa se hace a través de contratos con productores. 		
Actividades		
Descripción	Duración (días)	Responsable de la ejecución
<ul style="list-style-type: none"> elaboración de modelos de contratos sensibilización de proveedores sobre la importancia del trabajo por contrato y ajuste de los modelos establecidos (si requerido) establecimiento de contratos selección de los proveedores actividades de capacitación actividades de asistencia técnica a cultivos 		
Metas para el objetivo de calidad		
<ul style="list-style-type: none"> el 90 por ciento de los proveedores que abastecen la empresa cuentan con certificación de BPA 		
Actividades		
Descripción	Duración (días)	Responsable de la ejecución
<ul style="list-style-type: none"> sensibilización de proveedores sobre la importancia y principios de las BPA aplicación de listas de control elaboración de planes para la aplicación de BPA por cada proveedor seguimiento de la aplicación control de materias primas 		

Anexo 2

¿Es el plan viable desde una perspectiva financiera?

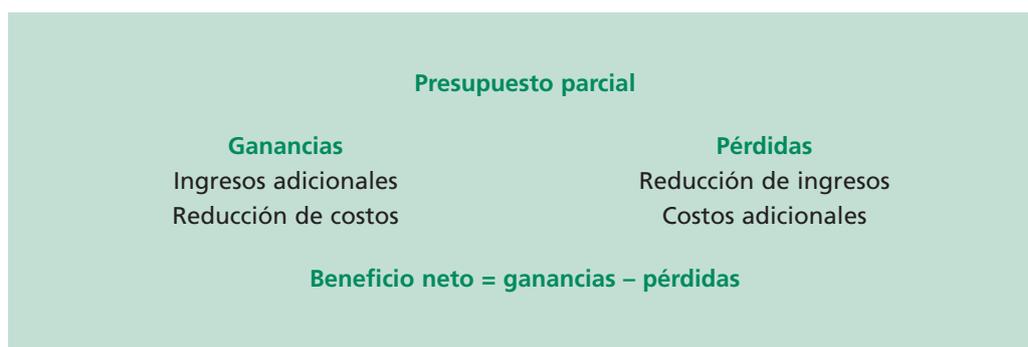
LA REALIZACIÓN DE UN PRESUPUESTO

Esta lectura tiene como objetivo brindar información complementaria para que el empresario pueda realizar un presupuesto, analizar el costo de todas las actividades, obtener herramientas para analizar los beneficios, flujos de caja, márgenes y puntos de equilibrio de su empresa.

EL PRESUPUESTO

Es un documento que contiene una previsión -generalmente anual- de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad y es el instrumento o marco básico para estudiar una posible inversión o cambio en la empresa.

Si el plan (o inversión) que se propone consiste en establecer una nueva línea de producción o cambiar en forma radical la forma de producir un determinado producto, se requiere elaborar un presupuesto completo. Si por el contrario, el cambio propone ajustar un sistema o proceso ya existente, solamente es necesario examinar lo que cambiaría si se implementara el plan. El presupuesto parcial toma en cuenta solamente la inversión y los aspectos afectados por ella, es decir los costos y los ingresos adicionales, así como cualquier reducción de costos o ingresos, tal como se presenta a continuación (McGillivray, 1998).



La tarea se facilita en el caso de la elaboración de un presupuesto para un plan de acción, dado que las actividades están claramente definidas. Por lo tanto, los pasos a seguir son los siguientes:

Valoración de los recursos que implicaría llevar a cabo la propuesta

Costos

La determinación de los recursos necesarios para la realización del plan consiste en tratar de hacer una estimación de los costos que tendría cada una de las actividades

programadas en el plan, teniendo en cuenta las actividades que se realizan simultáneamente o que son secuenciales. Se evalúan los recursos humanos, físicos y económicos requeridos para cada actividad (Cuadros A2.1 y A2.2).

Una vez que se realizan las estimaciones para cada categoría, estas se agrupan de acuerdo a unidades financieras coherentes por ejemplo: costos de personal, costos de administración, costos operativos Cuadro A2.3).

CUADRO A2.1
Cálculo de costos

Actividad			
Concepto	Costo de unidad	Cantidad	Costo total
<ul style="list-style-type: none"> Insumos, materiales Equipamiento Servicios Transporte Acciones de control de calidad 	<p>El costo unitario es el costo de un solo artículo.</p> <p>Ej.: costo por día, por kilómetro, por persona.</p>	<p>Es el número de unidades (cuantas) necesarias para la actividad.</p> <p>Ej. 5 días de capacitación, 100 km. de recorrido a la semana.</p>	<p>Multiplica el número total de unidades por el costo de unidad.</p>
Costo total por actividad			La suma de todos los costos individuales

CUADRO A2.2
Ejemplo de cálculo de costos

Actividades del Plan	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Total
<ul style="list-style-type: none"> sensibilización de proveedores sobre la importancia y principios de las BPA visitas a empresas que elaboran contratos 	<p>Tiempo de los ingenieros agrónomos y personal del área financiera de la empresa</p>	<p>Numero de días</p> <p>a</p>	<p>Numero de personas</p> <p>b</p>	<p>Costo de día laborado</p> <p>c</p>	<p>= a x b x c</p>

CUADRO A2.3
Ejemplo - Plan de capacitación para sensibilización de proveedores en el tema de BPA

Rubro presupuesto	Unidades	Valor unitario	Número de unidades	Total
Materiales de Capacitación				
Papelería y fotocopias				
Gastos de transporte				
Transporte productores				
Transporte funcionarios				
Refrigerios y alimentación				
Gastos de personal				
Honorarios conferencistas				
Tiempo de agrónomos de la empresa				
Gastos administrativos				
Apoyo secretarial				
Correo/teléfono				
Total				

Los costos se pueden clasificar en forma general en:

1.a. Costos operacionales: formados por los costos directos resultantes de la realización del trabajo; algunos ejemplos de costos operacionales son:

- ✓ materia prima e insumos;
- ✓ mantenimiento de infraestructura de producción;
- ✓ análisis de laboratorio;
- ✓ gastos de transporte;
- ✓ gastos de capacitación a proveedores.

1.b. Costos de administración: son los costos de los esfuerzos de organización en que incurre la administración como apoyo al logro de los objetivos del plan; por ejemplo:

- ✓ gastos de personal administrativo: sueldos, salarios y beneficios laborales;
- ✓ alquileres;
- ✓ servicios básicos: agua, energía eléctrica, recolección y disposición final de desechos;
- ✓ comunicaciones: teléfono, Internet, otro tipo de comunicaciones.
- ✓ materiales de oficina;
- ✓ movilidad;
- ✓ pasajes y viáticos;
- ✓ fletes;
- ✓ mantenimiento y reparación de locales mobiliario y equipamiento «excepto infraestructura de producción»;
- ✓ depreciaciones;
- ✓ asesoría y consultoría;
- ✓ seguros;
- ✓ suscripciones diversas.

1.c. Costos de personal: se ubican en el proceso de acondicionamiento de los productos y están directamente vinculados con el control de calidad e incluyen el abastecimiento, el personal de ventas, de distribución y de mantenimiento y el personal que da apoyo administrativo y de organización. Estos costos incluyen los salarios y cualquier otro subsidio como la asistencia médica o el pago de los fondos de pensiones de los que son responsables.

Una vez que se han calculado los costos, el siguiente paso en el cálculo del presupuesto es la estimación de los beneficios.

BENEFICIOS

La manera habitual de evaluar los beneficios generados por la implementación de un plan es su impacto en los ingresos de la empresa. Por ejemplo, un empresario que decide invertir en la compra de un ambiente de almacenamiento refrigerado evaluará el beneficio generado por la inversión en términos de:

- el ingreso adicional generado por la reducción en las pérdidas poscosecha: puede ser ofertado producto de más calidad;
- el ingreso generado por la posibilidad de acceder a mercados más remunerativos.

CUADRO A2.4

Ejemplo de beneficios

Objetivo de calidad
Adecuar los estándares de calidad de modo que alcancen las exigencias de la FDA u otras autoridades normativas
Beneficios generados
<ul style="list-style-type: none"> • ingresos generados por la disminución de las devoluciones • ingresos generados por la posibilidad de atender mercados más remunerativos • ingresos generados por menores costos de transacción ya que no hay necesidad de buscar proveedores • reducción de costos en la solución de imprevistos (menos tiempo en «apagar incendios»)

Los beneficios de un plan pueden estar relacionados con:

- reducción en el tiempo necesario para realizar una operación;
- mejoramiento de la calidad del producto o servicio, reflejado generalmente en mejores precios;
- incremento de las unidades de producto producido;
- reducción en el esfuerzo físico realizado;
- reducción en el costo de producir un cierto producto;
- mejoramiento del precio final del producto.

Por lo tanto, no siempre los efectos de un plan se ven reflejados directamente en el precio de venta, sino también en la reducción de los costos, lo cual se considera un beneficio o ganancia producto del proyecto. Es importante que el empresario trate de captar todos los beneficios generados (Cuadro A2.4).

En lo que se refiere a los programas y sistemas para el aseguramiento de la calidad e inocuidad, los beneficios generados de su aplicación se pueden traducir en:

- acceder a mercados más remunerativos;
- eficiencia en tiempo al invertir menos recursos en la solución de problemas que se pueden evitar;
- cumplir con requisitos que permitirán a la empresa mantener su presencia en el mercado objetivo.

En los primeros dos casos la empresa percibirá un beneficio directo que se verá reflejado en los ingresos, mientras que en el tercer caso, el beneficio no se traduce, aparentemente, en incrementos directos en los ingresos pero define la sostenibilidad de la empresa en el mercado. En estos casos una manera de evaluar el beneficio del proyecto sería la estimación de los costos de la **no calidad**, es decir las implicaciones que tendría para la empresa si no se lleva a cabo el Plan.

EL FLUJO DE CAJA

Otra herramienta de planificación que resulta de gran ayuda para el empresario es el flujo de caja: es un tipo de presupuesto que comprende una proyección de todas las entradas y salidas de dinero contabilizadas en los períodos en que ocurren.

Los resultados de un flujo de caja pueden ser de dos tipos:

- **superávit**, que ocurre cuando los ingresos esperados son superiores a los egresos; en este caso la empresa tendrá disponibilidad real de efectivo.

EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Existen varias medidas o indicadores para determinar la rentabilidad y viabilidad de un cambio o inversión que se pretende implementar en la empresa. Sin embargo, para los objetivos de este manual nos referiremos a un índice útil para analizar la confiabilidad de la inversión o plan: el **punto de equilibrio**; este define el momento en el cual los ingresos generados por una inversión o proyecto cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades; además, muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando los ingresos excedan o caigan por debajo de este punto.

La estimación del punto de equilibrio es un elemento de valor porque:

- **constituye un dato importante de referencia para evaluar la viabilidad de un plan o de una inversión**, por ejemplo, si el punto de equilibrio es estimado en \$EE.UU. 100 000 mensuales, la empresa obtendrá beneficios siempre que los ingresos reales superen ese monto y cuanto mayores sean los ingresos con respecto al punto de equilibrio, mayor será el beneficio de la empresa. Por el contrario, si el comportamiento del ingreso muestra una tendencia a ubicarse por debajo del punto de equilibrio, los resultados se traducirán en pérdidas;
- **constituye un instrumento de planificación** ya que se puede estimar el efecto de los cambios en la composición de los costos y gastos de la empresa si es que suben o bajan sobre el nivel mínimo de ingresos. Por ejemplo, si se incrementan los costos de los materiales o se implementan programas de mercado o mejoras de calidad, de capacitación del personal, implementación del sistema de APPCC o BPM *¿cuánto se deben incrementar los ingresos de la empresa para compensar el aumento de gastos sin que se afecte la rentabilidad?* Es decir, ¿cuál deberá ser el nuevo nivel de ingresos y, por lo tanto, el nuevo punto de equilibrio?
- **permite evaluar la viabilidad de un nuevo proyecto** si las estimaciones del punto de equilibrio indican que los niveles mínimos de ingreso no se podrán alcanzar en plazos relativamente cortos y que, por lo tanto, afectarán la rentabilidad general de la empresa; probablemente una decisión acertada será no invertir en un nuevo proyecto.
- **permite tomar decisiones vinculadas a la aceptación o rechazo de pedidos**; por ejemplo, la dirección de la empresa debe decidir si aceptar o rechazar un pedido con una propuesta de precios inferior al «precio normal» pero superior a los costos variables, probablemente decidirá aceptar atender el pedido ya que las ventas incrementales contribuirán a cubrir los costos fijos y eventualmente reportarán beneficios a la empresa.

¿Cómo estimar el punto de equilibrio?

Existen varias formas o procedimientos para estimar el punto de equilibrio; uno de los procedimientos más simples, comprensibles y directos es mediante la determinación del margen de contribución.

El margen de contribución o sea, la medida en que cada unidad o producto vendido contribuye (de allí su nombre) a cubrir o pagar los costos fijos totales.

Para calcular el punto de equilibrio se usa la siguiente ecuación:

$$\text{Ingresos} = \text{Costos totales}$$

o lo que es lo mismo:

$$\text{Ingresos} = \text{Costos fijos} + \text{costos variables}$$

El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta unitario y los costos variables unitarios

$$\text{Margen de contribución} = \text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}$$

Ejemplo de cálculo del punto de equilibrio

La empresa agroindustrial Natur procesa pulpa de lúcumo concentrada para la producción de helados y la comercializa en el mercado japonés en envases de 40 kg.

La empresa tiene asegurada la colocación de su producción, sin embargo, debido a la variabilidad de la oferta por problemas de estacionalidad en el abastecimiento de materia prima, desea conocer el punto de equilibrio.

De esta forma, desea asegurar el trabajar sin pérdida pero a su vez asegurar la relación comercial con sus clientes en el exterior. Para ello, un estudio de los diversos actores de la empresa, ha arrojado la siguiente información:

Base de información:	al 30 de junio del 2005
Período de estudio:	Un mes (22 días útiles)
Producto:	Envases de pulpa de lúcumo de 40 kg
Costos fijos =	25 000 UM
Precio venta unitario =	100 UM
Costo variable unitario =	60 UM

Procedimiento:

1. Se calcula el margen de contribución

$$\text{Margen de contribución} = \text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}$$

$$\text{Margen de contribución} = 100 - 60 = 40$$

2. Se divide el monto de costos fijos totales entre el margen de contribución

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos totales} / \text{Margen de contribución}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 25\,000 / 40$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 625 \text{ unidades}$$

3. Comprobando los costos totales

$$\text{Producción en el punto de equilibrio} = 625 \text{ unidades}$$

$$\text{Costos variables totales} = 625 \times 60$$

$$\text{Costos variables totales} = 37\,500$$

Costos totales = Costos variables totales + Costos fijos totales

Costos totales = 37 500 + 25 000

Costos totales = 62 500

4. Comprobando las ventas totales

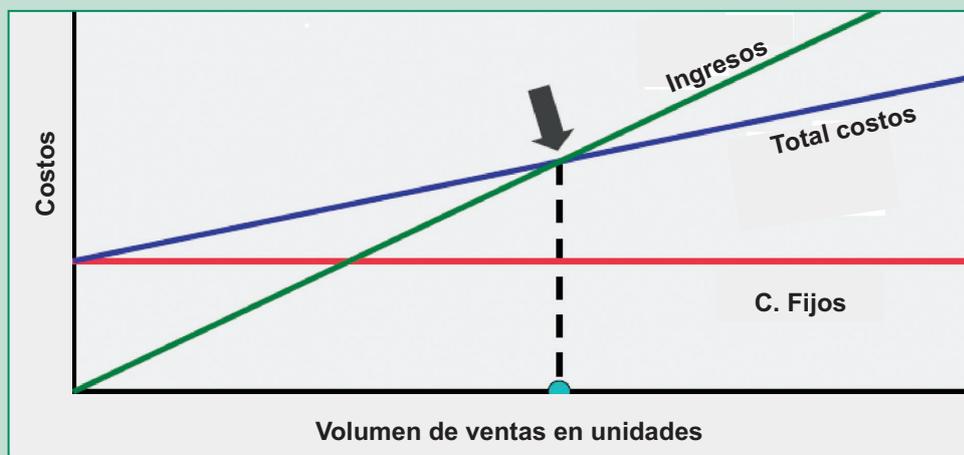
Ingresos totales = Unidades x Precio de venta unitario

Ingresos totales = 625 x 100

Ingresos totales = 62 500

5. Comparando

En el punto de equilibrio los ingresos son iguales a los costos totales



Adaptación de Carlos F. Ostertag Proyecto Desarrollo Agro-empresarial Rural CIAT Mayo 2000

