

Planificación de negocios agrícolas

Cuaderno de ejercicios

Propiedad de: _____



Rod Sharp y Jeff Tranel

Economistas Agrónomos y de Administración de Negocios



Colorado State University
Extension

Propósito del cuaderno de ejercicios

Este cuaderno de trabajo está diseñado para proporcionar un esquema para desarrollar un plan de negocio para su empresa agrícola. Cada sección contiene una explicación, un ejemplo y un espacio para que pueda empezar a elaborar un plan de empresa. Existen numerosos recursos disponibles sobre el desarrollo de planes de negocio; los autores esperan que este documento le ayude a preparar un plan de negocio para una empresa exitosa.

Sobre los autores

Rod Sharp y Jeff Tranel, autores del cuaderno de ejercicios “Planificación de negocios agrícolas” (Agriculture Business Planning Workbook), son Economistas Agrónomos y de Administración de Negocios de Colorado State University. Son miembros de Colorado State University Extension y están afiliados al Departamento de Economía Agrícola y de Recursos. Rod y Jeff tienen una amplia experiencia trabajando con familias rancheras y granjeras de todo Colorado, así como con audiencias nacionales e internacionales.

Índice

Objetivo del cuaderno de ejercicios	2
Sobre los autores	2
Índice.....	3
Portada.....	5
Resumen ejecutivo.....	7
Descripción de negocios	7
Misión	7
Metas y objetivos.....	8
Resumen de plan	9
Solicitud de capital (si corresponde).....	10
Sección de descripción de la empresa	11
Descripción general del negocio.....	11
Ubicación del negocio.....	11
Instalaciones	12
Historial empresarial.....	13
Estructura propietaria.....	15
Sección de operaciones	15
Productos y servicios.....	16
Licencias, permisos y normativas	17
Gestión de riesgos.....	17
Ejecución del calendario	19
Plan de marketing	20
Tendencias del mercado.....	20
Clientes.....	22
Contratos de comercialización.....	22
Socios estratégicos.....	23
Precios	23
Promoción	24

Distribución	25
Mercados objetivo	26
Ventaja competitiva.....	27
Gestión y organización.....	29
Equipo administrativo.....	29
Consejo de Administración	30
Consejo asesor	30
Plan de personal.....	31
Servicios profesionales	32
Plan financiero	33
Situación financiera y evolución histórica	33
Proyecciones financieras	34
Administración de activos.....	35

Fuente de información: AgPlan: Página web sobre agricultura, pesca y planificación de la pequeña empresa, <https://www.agplan.umn.edu/>, ©2007-2010 Center for Farm Financial Management. Regents of the University of Minnesota. (800) 234-1111

Portada

- Nombre del negocio
- Información de contacto
 - Nombres, dirección, teléfono, teléfono móvil, fax, dirección de correo electrónico
- Ejemplo de portada:



Kelly Miller
6 Shady Hill Lane, Hector, NY 14841
Tel: 585-555-5555 Cell: 585-555-5555 Fax: 585-555-5555 Email: kmiller123@cffm.umn.edu

Prepared: 9/27/08

- Ideas para el diseño de su portada:

Resumen ejecutivo

- Descripción de la empresa
- Misión
- Metas y objetivos
- Resumen del plan
- Solicitud de capital

Descripción de la empresa

- Describa brevemente la granja, el rancho y cualquier otra actividad relacionada con el sector agrario.
 - Algunas frases que ayuden a los lectores a comprender lo que produce, el tamaño de su empresa y cómo comercializa sus productos.
- Ejemplo de descripción de empresa:

Lakeshore Orchard es un negocio rural de temporada en Hector, Nueva York. El huerto Lakeshore produce manzanas y calabazas y ofrece entretenimiento, comidas y compras durante la temporada de otoño. Lakeshore fue fundada en 1998 por Kelly y Steve Miller, que tienen la visión de hacer de lakeshore la mejor experiencia familiar de otoño en la región de Finger Lake de Nueva York.

- Descripción de su empresa:

- **Misión**
 - Describa la razón de ser de su empresa.
 - A qué se dedica.
 - Por qué lo hace.
 - Para quién lo hace
- Identifique sus productos, servicios y clientes.

- Ejemplo de la misión:

Nuestra misión es producir alimentos sanos y seguros, maximizar la ganancia y mantener nuestra herencia rural. Para nosotros es importante ofrecer un producto de calidad y educación agrícola al consumidor del mercado de granjas triestatal. Sobre la base de nuestra sólida reputación, seguiremos desarrollando nuestro negocio y nuestro personal para garantizar el éxito a largo plazo.

- Su misión:

Metas y objetivos

- Describa sus objetivos.
 - Utilice frases claras sobre dónde quiere estar después de un periodo de tiempo (a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo).
 - Las metas deben ser **SMART** (Específicas, Mensurables, Alcanzables, Relevantes y Limitadas en el tiempo).
- Ejemplo de objetivos:

Steve y Kelly Miller se han propuesto aumentar las ventas y los ingresos haciendo de Lakeshore el lugar de entretenimiento y compras más singular y sorprendente. En 1998 se inauguró el huerto U-pick. Pronto se añadieron atracciones de heno y laberintos de maíz. En 2005 se construyó una tienda. Ahora, en 2008, Steve y Kelly miran hacia el futuro añadiendo un invernadero de producción. Los objetivos específicos de Steve y Kelly son:

- *Aumentar los ingresos brutos a más de 1.500.000 dólares en 2012 mediante la expansión y la innovación.*
- *Proporcionar un entorno seguro y agradable a todos los que visitan o trabajan para Lakeshore Orchard.*
- *Mantener Lakeshore como un negocio estacional para que Steve y Kelly puedan seguir teniendo tiempo personal con su familia.*

- Su resumen del plan:

Solicitud de capital (si corresponde)

- Adquirir capital adicional es una razón habitual para elaborar un plan de empresa.
- Explique claramente sus ideas de negocio a posibles prestamistas y/o inversores.
- Documente cuánto dinero necesitará.
- Identifique la finalidad de los fondos.
- Ejemplo de solicitud de capital:

La cantidad de capital solicitada es de 100.000 dólares, que se suman a las líneas de crédito y a los préstamos para equipamiento que Lakeshore Orchard ya está pagando. El objetivo de la solicitud es adquirir un invernadero de 10.000 pies cuadrados para la producción de cultivos ornamentales.

- Su solicitud de capital:

Sección de descripción de la empresa

- Visión general de la empresa
- Ubicación de la empresa
- Instalaciones
- Historia de la empresa
- Estructura de propiedad

Visión general de la empresa

- Identifique qué empresas agrícolas y ganaderas produce o producirá.
- Describa qué productos venderá.
- Describa qué servicios proporcionará.
- Describa el tamaño de su empresa y el número de empleados.
- Ejemplo de visión general de la empresa:

Lakeshore Orchard es un negocio de agroturismo estacional que ofrece la posibilidad de recoger manzanas y calabazas, paseos en pajar y laberinto de maíz, así como la venta al por menor de plantas perennes de otoño, artículos de decoración y productos de panadería durante la temporada otoñal.

- Su visión general de la empresa:

Ubicación de la empresa

- Describa claramente la ubicación de la granja o rancho.
 - Puede considerar incluir descripciones legales.
- Describa las ventajas comerciales de su ubicación.
- Ejemplo de la ubicación de la empresa:

Lakeshore Orchard se encuentra a medio camino de la orilla este del lago Séneca. Hector, Nueva York, es una comunidad agrícola desde hace más de 200 años y cuenta con una amplia historia en huertos, viñedos y producción ganadera. La correspondencia comercial debe dirigirse a:

*Lakeshore Orchard
6 Shady Hill Lane
Hector, New York 14841*

- Ubicación de su empresa:

Instalaciones

- Describa el tamaño, tipo y calidad de sus instalaciones y equipos.
- Ejemplo de instalaciones:

Inmobiliario: El huerto, el sembrado de calabazas, el laberinto de maíz y la tienda ocupan un total de 40 acres de terreno familiar. El huerto de manzanas tiene aproximadamente 20 acres, el laberinto de maíz y los paseos en heno ocupan unos 10 acres, y el huerto de calabazas y la tienda tienen 5 acres cada uno.

Tienda: La tienda de 4500 pies cuadrados es una estructura de madera de una sola planta recién terminada. 3000 pies cuadrados dedicados a la tienda.

Invernadero: Se espera que el próximo año Lakeshore Orchard construya un nuevo invernadero de 10.000 pies cuadrados.

Equipos de producción: Los tractores y carros de los huertos están en buen estado. Los mejores tractores y carros se reservan para los paseos en paja. El resto del equipo de cultivo es antiguo pero está en buen estado.

- Sus instalaciones:

Historia empresarial

- Describa cómo empezó la empresa y cuánto tiempo lleva siendo su propietario y/o administrador.
- Identificar qué acontecimientos y cambios importantes se han producido.
 - Cambios de propietario
 - Tamaño o estructura de la granja
 - Ventas
 - Ganancia
 - Desafíos
- Ejemplo de historia empresarial:

Se ha invertido mucho esfuerzo en hacer de Lakeshore Orchard el negocio que es hoy. La idea del negocio comenzó cuando Kelly Miller heredó de su tía abuela la residencia privada y la propiedad, incluido el huerto que no funcionaba.

Steve y Kelly empezaron a restaurar el manzanar en mayo de 1998. Había que renovarlo y plantar variedades más nuevas y atractivas. Se necesitaron aproximadamente seis años y 40.000 dólares para devolver el huerto a la plena producción. Los primeros clientes empezaron a llegar en septiembre de 2004. Además de recoger sus propios productos, los clientes podían disfrutar de un paseo en heno o por un laberinto de maíz.

Pronto se hizo evidente que el centro de ganancia que más rápido crecía en el negocio de las frutas y verduras eran los artículos complementarios de venta al por menor. Artículos como los platos y mezclas para tartas, los descorazonadores y peladores de manzanas y los artículos de Halloween eran grandes vendedores con grandes márgenes. La construcción de la tienda finalizó antes de la temporada de otoño de 2005, con un costo aproximado de 200.000 dólares. El nuevo espacio comercial no sólo alberga los artículos tradicionales de otoño, sino que se ha ampliado para incluir artículos de regalo para las fiestas, como velas, peluches, conservas y caramelos. Después de tres años de ventas en la nueva tienda, nos damos cuenta de que ha sido una de las mejores decisiones que podíamos tomar para contribuir al crecimiento de nuestro negocio.

De cara al futuro, tenemos previsto construir un nuevo invernadero en 2009 para producir la mayoría de nuestras plantas perennes de otoño y crisantemos. Este espacio también podría utilizarse para cultivar otros productos que normalmente se compran para revenderlos.

Estructura propietaria

- Describa la propiedad y la estructura jurídica de la empresa.
- Describa por qué se ha elegido la estructura propietaria.
- Ejemplo de estructura propietaria:

Lakeshore Orchard es propiedad y está administrada por Steve y Kelly Miller. El negocio está estructurado como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLC) con Kelly y Steve siendo 50% miembros/propietarios..

La Sociedad de Responsabilidad Limitada sólo posee los activos necesarios para las operaciones del negocio (maquinaria, equipos e inventario). Todos los bienes inmuebles y edificios son propiedad personal de Steve y Kelly y se alquilan a la SRL. Esto limita la cantidad de activos expuestos a responsabilidades derivadas de las actividades empresariales.

- Su estructura propietaria:

Sección de operaciones

- Productos y servicios
- Sistema de producción
- Servicio al cliente
- Mantenimiento de inventarios
- Licencias, permisos y regulaciones
- Patentes y marcas comerciales
- Gestión de riesgos
- Cuestiones medioambientales
- Control de calidad
- Calendario de implantación

Licencias, permisos y regulaciones

- Lista de todas las licencias y permisos necesarios para hacer negocios.
 - Agencia.
 - El proceso y los requisitos.
 - Costo y plazos.
- Ejemplo de licencias, permisos y regulaciones:

Permisos comerciales: La LLC está colocada en el Departamento de Estado de Nueva York.

Permisos para servicios alimentarios: Para vender comida preparada, el huerto de Lakeshore necesita un permiso de procesamiento de alimentos, así como un permiso de servicio de alimentos del Departamento de Salud del Estado de Nueva York.

Otras normativas: Lakeshore Orchard no ofrece un zoo de mascotas ni exposición a animales de granja. Si esto es algo que decidimos ofrecer en el futuro, tendremos que tener una licencia para este aspecto “zoológico de mascotas”.

- Sus licencias, permisos y regulaciones:

Gestión de riesgos

- Describa los riesgos (de producción, financiación, mercado, humanos y jurídicos) asociados a su empresa agrícola.
- Describa las herramientas, métodos y estrategias para gestionar sus riesgos.
- Ejemplo de gestión de riesgos:

Las áreas de riesgo más importantes a las que se enfrenta Lakeshore Orchard son los riesgos legales, de producción y de mercado.

Gestión del riesgo jurídico: Probablemente, lo más arriesgado de nuestra actividad es la presencia de clientes en la granja. Un solo cliente herido podría poner en grave peligro el funcionamiento de Lakeshore Orchard. Por eso Lakeshore está organizada como una Sociedad de Responsabilidad Limitada financiada con muy pocos activos. Lakeshore también cuenta con una póliza de seguro de responsabilidad civil para granjas con una cobertura de tres millones de dólares. Por encima de todo, Lakeshore Orchards se esfuerza por mejorar la seguridad. Hemos plantado manzanos enanos y semienanos para evitar el

Plan de marketing

- Tendencias del mercado
- Clientes
- Contratos de comercialización
- Socios estratégicos
- Precios
- Promoción
- Distribución
- Mercados objetivo
- Ventaja competitiva

Tendencias del mercado

- Describa las tendencias del mercado de sus principales productos y servicios
 - ¿Qué oportunidades abre esto para su empresa?
 - ¿Qué amenazas o retos crea para su empresa?
- ¿Qué cambios se vislumbran en el horizonte de sus mercados?
- ¿La demografía de los consumidores, las innovaciones tecnológicas, la globalización, la disponibilidad de mano de obra, los cambios legislativos, los patrones de consumo de alimentos o las cuestiones de salud y seguridad alimentaria cambiarán el mercado de sus productos y servicios?
- ¿Aumenta o disminuye la demanda de los consumidores?
- Ejemplo de tendencias del mercado:

Los principales consumidores que visitan Lakeshore Orchard son familias locales con niños que vienen en coche desde lugares tan lejanos como Rochester y Siracusa. El siguiente visitante más habitual es el turista de los Finger Lakes, que procede principalmente de Nueva York, Nueva Jersey, Pensilvania y Ohio.

Tendencias del turismo en los Finger Lakes: El turismo está aumentando en los Finger Lakes con la subida del precio del combustible y el mayor número de viajeros que eligen hacer viajes de corta distancia en lugar de volar a destinos vacacionales fuera del estado. Las rutas del vino ofrecen a los visitantes una forma económica de disfrutar de una escapada. Hector y la zona este del lago Seneca están viendo aumentar su número de bodegas. En 2009 se espera la apertura de una fábrica de cerveza ecológica y una destilería. En agosto de 2008 se inauguró un hotel de cuatro estrellas en el centro de Watkins Glen. El personal de ventas del hotel recorrerá el estado, así como Pensilvania y partes de Canadá cercanas a la frontera con Nueva York, para promocionar el hotel y los Finger Lakes como lugar de destino durante todo el año.

Tendencias de residencia permanente en el lago Séneca: Con el crecimiento de la

Cientes

- ¿Quiénes son los clientes de sus principales productos?
- ¿Prevé cambios en la clientela y, en caso de que así sea, cuáles son las características de estos nuevos clientes que debe tener en cuenta en su plan de marketing?
- ¿Qué oportunidades abre esto para su empresa?
- ¿Qué amenazas o retos supone para su empresa?

En esta sección, demuestre que conoce bien a sus clientes actuales y futuros y que ha diseñado un plan de marketing capaz de dirigirse y vender eficazmente a esos clientes.

- Sus clientes:

Contratos de comercialización

- Describa los contratos que tiene para producir y comercializar productos con procesadores, otros productores, empresas de valor añadido o mercados minoristas. Si presta servicios, describa los contratos que tiene para prestarlos.
- ¿Necesita establecer nuevos contratos para fabricar sus productos o servicios de valor añadido?
- ¿Qué productos produce por contrato y qué parte de su producción es por contrato?
- ¿Fabrican productos que no sean por contrato? En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus ingresos brutos procede de la producción por contrato?
- ¿Cuáles son las condiciones de sus contratos? ¿Cuál es su duración, cuántos años hace que los tiene y cuánto duran los contratos actuales? ¿Se modifican mucho las condiciones cuando se renegocia el contrato?
- Sus contratos de comercialización:

Socios estratégicos

- Describa las alianzas estratégicas de marketing, compras, distribución, promoción o desarrollo y su importancia para su empresa.
- Describa cómo refuerzan su posición en el sector y si depende de ellos para su éxito?
- Are there new strategic alliances that you want to establish

Las asociaciones estratégicas pueden ser formales o informales. En algunos casos, puede considerar socios estratégicos a su prestamista, sus proveedores o sus principales clientes.

- Sus socios estratégicos:

Precios

- Enumere los precios que cobra por sus principales productos o servicios.
- Describa por qué cobra esos precios (coste de producción, precio de mercado de productos o servicios comparables, etc.).
- Describa cómo se comparan sus precios con los productos o servicios de la competencia.
- Explique cómo sus precios le proporcionan un margen de ganancia satisfactorio.
- Describa cualquier contrato que fije los precios durante un periodo de tiempo.
- ¿Puede conseguir precios superiores por su alta calidad, disponibilidad limitada o productos especiales?
- Ejemplo de fijación de precios:

Los productos de Lakeshore Orchard: La diferenciación del producto es la clave y con los productos alimentarios, esto puede ser difícil. Así, con los productos de granja, Lakeshore tiene que competir en precio. Los precios de los productos alimentarios suelen ser un 10% inferiores a los de la competencia porque Lakeshore puede mover más volumen con menores costes generales que sus competidores. Además, los productos alimentarios más baratos sirven de reclamo para atraer a la gente a la granja. Después, Lakeshore tiene que venderles algo de mayor valor.

Los productos ornamentales de Lakeshore: Los productos ornamentales (crisantemos, calabazas, plantas perennes) tienen precios similares a los de la competencia. Aunque la selección es mejor en estos artículos, no hay una gran

volumen, precios introductorios, precios por tiempo limitado, programas para compradores frecuentes o cupones.

- Si recurre a la publicidad, indique qué medios utilizará para anunciarse: folletos, correo directo, ferias comerciales, periódicos, revistas, radio, televisión, otros.
- ¿Hará usted mismo la promoción o contratará a una empresa externa para que le ayude?
- Ejemplo de promoción:

Hay dos claves en la estrategia promocional de Lakeshore Orchard. Primero, conseguir que el cliente visite la granja. En segundo lugar, conseguir que el cliente compre algo. Por lo tanto, los dos parámetros que Lakeshore vigila de cerca son el recuento de clientes (diario, semanal, mensual) y el tamaño medio de las transacciones de cada cliente. La estrategia básica de promoción consiste en anunciarse continuamente en los mercados clave para atraer clientes a la granja. Esto incluye señalización en las carreteras, anuncios en los periódicos y algunos anuncios en la radio. También se colocan folletos en todas las bodegas de la ruta del vino. Una vez que el cliente está en la granja, depende de la selección de productos de Lakeshore, de los expositores y de las habilidades del personal para convencerle de que gaste más dinero.

- Su plan de promoción:

Distribución

- Describa cómo distribuye su producto o servicios a sus clientes.
 - ¿Distribuye a mercados mayoristas o minoristas?
 - ¿Geográficamente distribuye sus productos a nivel local, regional, nacional o internacional?
 - ¿Vienen los clientes a su establecimiento o les entrega usted su producto o servicio? ¿Dispone de un local comercial? ¿Pueden los clientes hacerle pedidos en línea, por teléfono o por correo? Si acepta pedidos, ¿con qué rapidez

procesa los pedidos y entrega sus productos?

- ¿Comercializa directamente sus productos a los clientes utilizando métodos como los mercados agrícolas, los puestos ambulantes o los pedidos directos?
- ¿Forma parte de una cooperativa?
- ¿Tiene acuerdos de distribución con mayoristas, distribuidores, minoristas o intermediarios?
- Su plan de distribución:

Mercados objetivo

- Describa sus mercados objetivo.
 - ¿Se trata de un segmento de mercado lo suficientemente amplio como para justificar que sea uno de sus mercados principales?
 - ¿Se trata de un mercado emergente o en crecimiento?
 - ¿Qué grado de competencia existe en un segmento de mercado concreto?
- Ejemplo de mercados objetivo:

Servicio de comidas de Lakeshore Orchard: los segmentos de restauración de la empresa Lakeshore se dirigen a dos clientes diferentes. En primer lugar está el cliente de la ruta del vino, que tiene prisa por visitar el mayor número posible de bodegas y quiere comer algo bueno y cómodo. Para este cliente, Lakeshore ofrece cestas de picnic para la ruta del vino con manzanas, queso, salami y pan recién hecho de Lakeshore. El otro cliente típico es el que visita Lakeshore para divertirse y quiere comer algo mientras se divierte. Los productos de alimentación tienen márgenes muy elevados y siguen siendo una parte muy rentable del negocio de Lakeshore. En este momento no hay competencia directa para los productos de restauración de Lakeshore.

Servicios de entretenimiento de Lakeshore: Los paseos en paja y los paseos embrujados por paja son únicos en la zona y ofrecen diversión para toda la familia. Sin lugar a dudas, los servicios de entretenimiento son el artículo con mayor margen de la gama de productos de Lakeshore. Lakeshore Orchard seguirá investigando y ofreciendo más artículos de entretenimiento en el futuro.

financiera, alianzas, asociaciones, canales de comercialización, empleados, dirección y familia.

- Ejemplo de ventaja competitiva:

La ventaja competitiva de Lakeshore Orchard en productos y plantas: Precio, servicio y diferenciación del producto: Lakeshore Orchard tiene muy pocos gastos generales. La tienda minorista funciona actualmente en el local de la residencia de los Miller. También se utiliza principalmente mano de obra y gestión familiar. Esto permite a Lakeshore cobrar más de un 10% menos que su competencia (Perry's Pumpkin Patch).

Para la competencia que compite con Lakeshore Orchard en precio (es decir, Wally-Mart), Lakeshore ha ajustado su mezcla de productos para incluir muy poco de lo que se puede encontrar en Wally-Mart de Watkins Glen. Además, Lakeshore ofrece asesoramiento sobre cómo plantar sus plantas perennes y recetas familiares para sus productos agrícolas. Tras 10 años de actividad en la zona, los clientes confían en que Lakeshore Orchard les ofrezca productos de calidad, una tarde divertida y plantas de calidad que prosperarán en sus jardines.

La incorporación del invernadero será fundamental para mantener esta ventaja competitiva, ya que la calidad de las plantas que se ofrecen en Lakeshore puede controlarse más de cerca. Además, siempre es más atractivo comprar una planta en el lugar donde se ha cultivado, en lugar de saber que ha sido transportada desde otro lugar.

La ventaja competitiva de Lakeshore Orchard en restauración y entretenimiento: Como ya se ha mencionado, ningún otro mercado de granjas de la zona ofrece entretenimiento o alimentos listos para comer a la escala de Lakeshore Orchard. La razón por la que es tan popular es que la Ruta del Vino del Lago Séneca ofrece muy poca comida preparada que sea práctica. Hay restaurantes de lujo, pero muchas familias y turistas prefieren la comida de picnic al ambiente de un restaurante.

- Sus ventajas competitivas:

Gestión y organización

- Equipo directivo
- Consejo de administración
- Consejo asesor
- Plan de personal
- Servicios profesionales

Equipo directivo

- Enumere a los miembros de su equipo directivo.
- Describa brevemente sus cualificaciones y sus funciones de gestión.
- Describa las principales funciones de gestión de su empresa y las lagunas que haya que cubrir.
- Identifique cómo cambiará la gestión a medida que la empresa crezca y se amplíe.
- Ejemplo de equipo directivo:

Personal directivo clave:

Director General: Steve Miller

- *10 años de experiencia en la gestión de Lakeshore Orchard*
- *Trabajó 15 años en Kraft Foods en Gestión de Producción y Control de Calidad*
- *Trabajó 15 años en la granja familiar mientras estudiaba en el instituto y en la universidad*
- *Graduado de la Universidad Estatal de Ohio en administración de empresas*

Gerente de tienda y empleados: Kelly Miller

- *17 años de experiencia en gestión de tiendas minoristas (10 años en Lakeshore)*
- *9 años de experiencia en la gestión de empleados en el sector de los residuos sólidos y la construcción*
- *Trabajó en la granja familiar durante 15 años mientras estudiaba en el instituto y en la universidad.*
- *Graduado de SUNY Plattsburg en Marketing*

Minorista Gerente de Negocios/Contabilidad: Tina

Halpin

- *Curso de 1 año de merchandising y exposición*
- *11 años de experiencia en el negocio de flores y arbustos*
- *Secretaria de Kelley's Island Wine Company durante 15 años*
- *7 años en Kraft Foods -Involucrada en reuniones y trabajos de secretaría*
- *Completó la formación de Proven Winners Certified Garden Center*

- Su consejo asesor:

Plan de personal

- Enumere las principales tareas, incluidas las operativas, de marketing y financieras que deben realizarse en su empresa y describa quién es responsable de cada tarea o cuántos empleados trabajan en cada área.
- Si su plan de negocio incluye cambios importantes en la empresa que requerirán nuevos puestos o funciones, explique cómo piensa cubrirlos. Cómo encontrará o contratará empleados para cubrir estos puestos.
- Describa su plan de gestión de personal.
 - Descripciones de puestos, planes de retribución, planes de incentivos, manuales del empleado, procedimientos de formación.
- Describa lo que hace para atraer y retener a buenos empleados.
- Ejemplo de plan de personal:

Plan general de personal:

Empleados

familiares:

Lori Miller– tiempo

parcial

Jodi Miller – tiempo

parcial

Samantha Miller – tiempo

completo

Timothy Miller – tiempo

completo

Tina Miller – tiempo patcial

A continuación se indican las necesidades estimadas de personal no familiar:

Servicios alimentarios: 3 empleados a tiempo parcial - 2 empleados

a tiempo completo Entretenimiento: 3 empleados a tiempo parcial

- 2 empleados a tiempo completo Ventas al por menor: 2 empleados

a tiempo parcial - 3 empleados a tiempo complete

Nuevo invernadero: 2009- 1 empleado a tiempo parcial

Impuestos: Amy Nemitz at Farm Credit of Western New York. 1450 Route 14, Phelps, NY.

- Sus servicios profesionales:

Plan financiero

- Situación financiera
- Evolución histórica
- Proyecciones financieras
- Gestión de activos
- Puntos de referencia

Situación financiera y evolución histórica

- Describa la situación financiera de su empresa en términos de **liquidez**.
 - Hable de sus activos líquidos, reservas de efectivo y cómo utiliza los préstamos de explotación.
 - Calcule su coeficiente corriente y su fondo de maniobra.
 - Sus medidas de liquidez de los tres últimos años:
 - Coeficientes corrientes: _____
 - Capital circulante _____
 - Referencias de liquidez:

	<u>Riesgo bajo</u>	<u>Riesgo medio</u>	<u>Alto riesgo</u>
▪ Coeficiente actual	>1.5	1.0-1.5	<1.0
▪ Capital circulante	variará principalmente debido al tamaño de la granja		
- Describa la situación financiera de su empresa en términos de solvencia y su capacidad para soportar riesgos futuros.
 - Calcule su coeficiente de endeudamiento.
 - ¿Cómo ha cambiado su patrimonio neto en los últimos tres años?
 - Sus medidas de solvencia de los tres últimos años:
 - Coeficiente deuda/activos: _____
 - Patrimonio neto _____

- Solvencia de referencia

	<u>Riesgo bajo</u>	<u>Riesgo medio</u>	<u>Alto riesgo</u>
▪ Coeficiente de deuda/activos	>30%	30-70%	>70%
- Describa la situación financiera de su empresa en términos de **ganancia**.
 - Comente la rentabilidad de su negocio y qué empresas fueron las más rentables.
 - Calcule el rendimiento de sus activos y la renta neta de su granja.
 - Sus medidas de ganancia de los últimos tres años:

▪ Rendimiento de los activos:	_____	_____	_____
▪ Renta neta de la granja	_____	_____	_____
 - Indicadores de rentabilidad:

	<u>Riesgo bajo</u>	<u>Riesgo medio</u>	<u>Alto riesgo</u>
▪ Rendimiento de los activos	>5%	1-5%	<1%
- Describa la situación financiera de su empresa en términos de **eficiencia financiera**.
 - Calcule el coeficiente de rotación de activos, el coeficiente de gastos de explotación y el coeficiente de gastos financieros.
 - Sus medidas de eficiencia financiera en los últimos 3 años:

▪ Rotación de activos:	_____	_____	_____
▪ Gastos de gestión	_____	_____	_____
▪ Gastos por intereses	_____	_____	_____
 - Indicadores de eficiencia

	<u>Riesgo bajo</u>	<u>Riesgo medio</u>	<u>Alto riesgo</u>
▪ Rotación de activos	depende del tipo de operación		
▪ Gastos de gestión	<70%	70-85%	>85%
▪ Gastos por intereses	<10%	10-20%	<20%
- Explique cualquier cambio importante en las tendencias de los últimos años.
 - Explicar qué ajustes se realizarán para mejorar las tendencias negativas.

Proyecciones financieras

- Si está creando o ampliando una empresa, sus proyecciones financieras pueden ser el componente más importante de su plan de negocio. ¿Cómo sabe si sus planes serán financieramente viables y cómo comunicará sus proyecciones financieras a los demás? La mayoría de los prestamistas o inversores querrán ver un flujo de caja proyectado, una cuenta de resultados y un balance.
- Un flujo de caja proyectado le ayudará a determinar si su plan puede hacer frente a los gastos, pagar las deudas y superar el período de transición.
- Una cuenta de resultados proyectada documentará sus ingresos, gastos y rentabilidad cuando su plan esté totalmente implantado. Es una herramienta importante para ayudarle a determinar si su plan es viable desde el punto de vista

