

PLAN DE NEGOCIOS PARA DESARROLLO DE UNA ACTIVIDAD EN ACUICULTURA.

(Extractado de: “Plan de Negocios para el establecimiento de una empresa acuícola”) por José J. Pena Venturiello – (DINARA-FAO, 2007).

Adaptado por Dirección de Acuicultura, 2010.

Un *Plan de Negocios* es una herramienta de trabajo para todas aquellas personas o grupos de personas asociadas que deseen iniciar un nuevo emprendimiento. Todo proyecto requiere una planificación y el plan es una hoja de ruta del Proyecto que se desea implementar, haciendo cumplir ordenadamente los objetivos perseguidos.

Su utilidad se resume en los siguientes ítems:

- *Obliga a los promotores del proyecto a iniciar la actividad con un mínimo de coherencia, rigor, eficacia y posibilidades de éxito. Permite conocer previamente los “cuellos de botella” a los que se enfrentará el proyecto.*
- *Es una excelente carta de presentación para terceros (incluido autoridades que lo exigen para su aprobación y/o habilitación). Puede servir para solicitar financiamiento, nuevos socios, etc.*
- *Conocer el plan administrativo y financiero del emprendimiento.*
- *Mostrar específicamente el funcionamiento del negocio acuícola y brindar detalles (manejo a mediano y largo plazo).*

Debe responder a la mayoría de las siguientes preguntas, debe estar correctamente estructurado y seguir un hilo conductor en dicha estructura.

PREGUNTAS a RESPONDERSE

¿Qué conoce del mercado adonde enviar el producto, una vez terminado, directamente o a través de intermediarios?

¿Desde dónde se parte?

¿Qué tipo de emprendimiento será? ¿Qué producto/s se ofrecerá/n?

¿Cuáles son las metas y objetivos?

¿Cuáles las estrategias?

¿Qué personal se necesitará? ¿Cuál el perfil humano del equipo que lleve adelante el emprendimiento?

¿Cuáles las características de los clientes potenciales?

¿Cómo se controla el Plan de Negocios y cuándo?

¿Cómo se rectifican los desvíos que se presenten?

¿Quiénes serán los proveedores? ¿Cómo se negociará con ellos?

¿Cómo diferenciar los productos propios generados de los de la competencia?

¿Cuál será el precio de venta del/los productos generados?

- ¿Cuál la estrategia de distribución y comercialización?
- ¿Quiénes son los competidores de los productos generados?
- ¿Cuáles serán las condiciones de venta?
- ¿Cuál será la ganancia?
- ¿Cuál es la inversión correspondiente?
- ¿Con qué apoyo financiero se cuenta? ¿A qué fuentes se acudirá para obtener financiamiento?
- ¿En cuánto tiempo se espera recuperar la inversión?
- ¿Qué riesgos se enfrentarán y cómo se podrán prevenir?

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

- 1.- RESUMEN EJECUTIVO
- 2.- ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
- 3.- ORGANIZACION Y GESTIÓN
- 4.- ELEMENTOS JURIDICOS-FISCALES
- 5.- PRODUCCION Y COMERCIALIZACION
- 6.- ECONOMIA Y FINANCIAMIENTO
- 7.- CONCLUSIONES
- 8.- ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO: no más de una página con la información relevante del emprendimiento. Debe incluir: panorama general, metas, mercados, ingreso, egresos y rentabilidad).

ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DEL PROYECTO: breve descripción de la actividad acuícola que se pretende desarrollar, o grado de desarrollo actual. Breve historia del proyecto (3 páginas como máximo). Aspectos más importantes a explicar, propietario/s, planes para el negocio, productos a generar y sector en que se moverá.

Descripción de la actividad: describir si se ha comenzado o no y cuál es el objetivo. Cuáles son los pasos ya efectuados. Presentación de productos y mercados de destino. La descripción del negocio debe identificar claramente las metas y objetivos y cuál es el interés de llevar a cabo su negocio.

Evolución del proyecto: orígenes, misión y visión. Análisis de FODA: se describe origen y actualidad (si fue iniciado y fase en la que se encuentra). Caracterización de cada uno de los miembros, documentos, antecedentes de experiencia en el rubro presentado, etc. Limitaciones encontradas, apoyos, etc.

Misión: señala el rumbo a seguir. Expresa la razón de su existencia, su función, su utilidad para satisfacer una necesidad y que justifique sus ganancias. La misión expresa en qué negocio se ubica el emprendimiento, dónde y cómo se espera obtener ganancias, oferta de productos de calidad ventajas competitivas. Debe ser real y específico, con directrices concretas y prácticas. Visión: se refiere a la visión del futuro del emprendimiento (5-10 años hacia adelante en el tiempo).

Análisis de FODA: incluye el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del emprendimiento acuícola proyectado. Es el componente principal del análisis estratégico. Se puede realizar fácilmente (con personas

propias y ajenas para disminuir el autoengaño en forma inconciente). Las Fortalezas y Debilidades se refieren al emprendimiento propiamente dicho y las Oportunidades y Amenazas se refiere en cambio al mercado, siendo variables poco controladas y externas.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: acá se debe hacer referencia a los aspectos de recursos humanos y del personal necesario para el proyecto. Contempla la organización de los integrantes a partir de las funciones que se les determine para los objetivos pretendidos. Se reflejan en organigramas diseñados al efecto de la presentación. Incluye una planificación a mediano plazo de los objetivos (cronograma anual, por ejemplo). Debe preverse el personal a mediano término, así como los salarios y beneficios. Incluye perfil de las personas que asumirán las funciones que se detallen, momento de su incorporación, quien realiza la gestión y la dirección del proyecto. Incluir sueldos previstos, etc. Definir claramente los objetivos principales del proyecto a corto y mediano plazo, según prioridades. Cómo se hará la evaluación continua de los resultados obtenidos y el sistema de información que se piensa utilizar.

Para el control de gestión, se deben definir a corto y mediano plazo los objetivos principales, según prioridades. Debe adjuntarse un cuadro (cronograma) que contemple el desarrollo en tiempo de los mismos. Se deben fijar previamente los criterios de evaluación que se adoptarán.

ASPECTOS JURIDICOS – FISCALES: se debe hacer referencia a los aspectos legales que afectarán al proyecto, a su constitución y en el transcurso de las actividades diarias. Se deben conocer los aspectos legales para determinar la forma jurídica más conveniente a adoptar. También deberán analizarse los aspectos fiscales y deberá indicarse el tipo de documentación oficial necesario para las operaciones a realizar. Tipos de contratos a adoptarse para el personal a contratar. Se deben analizar los tipos de impuestos, costos de los mismos, etc.

PRODUCCION Y COMERCIALIZACION: determinar cuál es el producto a desarrollar, destacar aspectos innovadores/competitivos del producto a obtener y el sistema de producción que será aplicado junto a las inversiones que se realizarán. En cuanto al área comercial, esta involucra las estrategias de precios, ventas y marketing general. Se deberá tener en cuenta que para productos novedosos o de limitado consumo, deberá conocerse el mercado donde se operará y realizar un análisis de los posibles consumidores del producto, analizando las competencias en el mercado y realzando las diferencias. Se deben definir los productos por sus características y estándares de calidad. Se deben definir las principales fases de producción y elaboración de los productos, así como los mecanismos que regularán el control de su calidad.

El estudio de la demanda se debe realizar enfocando claramente quienes serán los clientes, ya que según los consumidores variarán los precios. Determinar si se venderá a consumidor final, a mayorista o revendedores, calculando la inversión y los gastos en cada caso. También se deberá evaluar la factibilidad económica del proyecto y la confirmación de que los ingresos proyectados sean reales.

Un estudio de mercado debe abarcar los siguientes ítems: *Historia del mercado; Tamaño del mismo; Estacionalidad; Competidores; Segmentación; Perfil del cliente; Hábitos y actitudes del cliente.*

Área de producción: se deben contemplar las inversiones necesarias para desarrollo de la actividad, con la descripción de los elementos y su valoración. Se incluye: maquinaria, mobiliario, medios de transporte, estructuras, instalaciones, además de seguridad e higiene. Respecto de la producción, se deberá indicar en forma mensual las cifras de ventas, variables defintorias de la capacidad de producción, medios disponibles, circuitos de distribución (por mayor y menor), manejo de las poblaciones bajo cultivo. Descripción de la estrategia de precios adecuada al proyecto. Argumentos para fijación de precios, etc.

ECONOMIA Y FINANCIAMIENTO: Aquí se deben establecer los aspectos económicos-financieros del proyecto en cuestión. Se diagramarán los planes de inversiones, los plazos de amortización aplicados a las inversiones programadas y cómo se financiará cada componente de la inversión. Se detallarán las previsiones anuales respecto de ingresos, flujo de fondos y balance anual. Deberá contemplar un **Plan de inversiones iniciales; Plan de financiamiento** (fuentes propias o de terceros); **Sistema de cobro a los clientes; Sistema de pagos a proveedores; Ingresos; Egresos; Punto de equilibrio; Flujo de Caja; Indicadores de Rentabilidad; Análisis de riesgo; Conclusiones** (evaluación global breve del conjunto).

Se puede consultar a:

Pomeroy, R., 2003. *Developing an Aquaculture Business Plan. Aquaculture Fact Sheet. Sea grant Connecticut 2p. CTSG-03-14*
<http://www.seagrant.uconn.edu/BUSPLAN.pdf>.

PROBIDES, 2000. *Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Cooperación Técnica BID-ATN/ME-7138-PE.160 p. Lima, Perú.*

FAO-DINARA - Min. Gan. Agr. y Pesca, 2007. *Plan de Negocios para el establecimiento de una empresa acuícola. Proyecto Plan Nacional de Desarrollo Acuícola TCP/URU/3101. Uruguay*