



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS EN BANCOS COMUNITARIOS DE SEMILLAS



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS EN BANCOS COMUNITARIOS DE SEMILLAS

Iván León
Ligia Saballos
Rafael Gutierrez
Milton Castillo
Alfonso Martinuz

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Managua, 2024

Cita requerida:

León, I., Saballos, L., Gutiérrez, R., Castillo, M. y Martinuz, A. 2024. *Guía para la elaboración de planes de negocios en bancos comunitarios de semillas*. Managua, FAO. <https://doi.org/10.4060/cc9735es>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO, 2024



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en español será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Fotografías de portada: ©FAO y ©Freepik

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
BANCOS COMUNITARIOS DE SEMILLAS	2
PREGUNTAS CLAVE SOBRE EL BANCO COMUNITARIO DE SEMILLAS	2
¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?	2
ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
PASO 1. DATOS GENERALES	4
PASO 2. RESUMEN EJECUTIVO DEL BANCO COMUNITARIO DE SEMILLAS	4
PASO 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	5
PASO 4. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	7
PASO 5. COMPROMISOS SOCIALES Y AMBIENTALES	9
PASO 6. PLAN DE MERCADO	9
PASO 7. PLAN DE PRODUCCIÓN	13
PASO 8. PLAN ORGANIZATIVO DEL NEGOCIO	18
PASO 9. PLAN FINANCIERO	19
REFERENCIAS	25
ANEXO 1. CONSTRUYENDO LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES DEL BANCO COMUNITARIO DE SEMILLAS	26
ANEXO 2. PLAN DE MERCADO DEL BANCO COMUNITARIO DE SEMILLAS	26
ANEXO 3. EJEMPLO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN REFLEJADOS EN UN CUADRO DE EGRESOS ANUALES	29

INTRODUCCIÓN

Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO es una iniciativa de Cooperación Sur-Sur y triangular liderada conjuntamente por el Gobierno de México, a través de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

El programa trabaja de la mano de autoridades e instituciones gubernamentales para contribuir a que los actores públicos se encuentren en mejor disposición de ofrecer soluciones pertinentes y efectivas a los desafíos y deficiencias que inciden en la inseguridad alimentaria y nutricional de la población rural más vulnerable.

En Nicaragua, Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO ha centrado sus esfuerzos en apoyar el diseño y la implementación de instrumentos normativos y de política pública, basados en experiencias validadas y sistematizadas en campo, que contribuyan a mejorar la disponibilidad, el acceso y la calidad de semillas, y con ello a garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de los agricultores familiares y de la población nicaragüense en general.

En esta labor, los bancos comunitarios de semillas (BCS) desempeñan un papel fundamental, al ser espacios de organización y participación en los cuales los productores agrícolas tienen la posibilidad de producir semillas de las variedades que utilizan en sus cultivos y reducir su dependencia externa.

Estos BCS impulsan procesos de mejoramiento, comercialización, distribución e intercambio solidario de semillas, contribuyendo a incrementar la cantidad y calidad de la producción de granos básicos.

Con el objetivo de contribuir a la consolidación de los BCS más avanzados hacia pequeños negocios, Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO y el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria han acompañado la elaboración de planes de negocios en tres BCS.

Fruto de este proceso, se presenta esta *Guía para la elaboración de planes de negocios en bancos comunitarios de semillas*, como herramienta metodológica para impulsar y facilitar la elaboración participativa de estos instrumentos en otros BCS del país.

BANCOS COMUNITARIOS DE SEMILLAS

Los bancos comunitarios de semillas (BCS) son una forma de organización comunitaria para la administración colectiva de reserva de semilla, que contribuye a garantizar la disponibilidad y el acceso a semillas entre los productores de las comunidades donde se establecen, con base en un sistema de préstamo y devolución^{1,4}.

Los BCS son importantes por:

- garantizar la disponibilidad de semilla de buena calidad;
- impulsar el uso de variedades adaptadas a las condiciones de cada zona;
- promover el intercambio de semillas entre productores, y
- contribuir al incremento de la productividad a nivel local a través de la diversificación de los sistemas productivos.

En esta medida, los BCS contribuyen a la garantía de la seguridad alimentaria y nutricional en el área rural.

PREGUNTAS CLAVE SOBRE EL BANCO COMUNITARIO DE SEMILLAS

Antes de empezar la elaboración del plan de negocios, es fundamental poder responder a las siguientes preguntas clave sobre el BCS:

- ¿Con cuántos miembros cuenta el BCS?
- ¿Cuáles son las variedades de semillas que producen sus miembros?
- ¿Cuál es la cantidad de área productiva en manzanas con la que cuentan?
- ¿Cuál es la capacidad de producción de semilla en quintales?
- ¿Cuál es la capacidad de semilla almacenada?
- ¿Cómo es la demanda del mercado de semillas en términos de calidad, precio y accesibilidad?

¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Un plan de negocios es una herramienta de planificación en la que se identifica y describe una oportunidad de negocio, se examina su viabilidad con base en un análisis de mercado, y se definen las acciones y procedimientos para convertirla en un proyecto empresarial concreto³.

El plan de negocios facilita la comunicación del proyecto a instituciones microfinancieras y a otras partes interesadas y define la planificación y las herramientas de seguimiento de su ejecución⁵.

En la medida en que permite entender y estructurar mejor el negocio, el plan de negocios es un documento básico de consulta para el emprendedor o empresario, así como su carta de presentación frente a potenciales socios.

El plan de negocios:

- ayuda a clarificar ideas y enfocar metas con respecto al proyecto de negocio;
- apoya la toma de decisiones;
- contribuye en la búsqueda de financiamiento y asistencia técnica;
- permite controlar, evaluar y realizar los ajustes necesarios frente a las variaciones en algún factor del negocio, y
- facilita la coordinación de las tareas a realizar con base en un cronograma de actividades definido.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para la elaboración del plan de negocios se propone la siguiente estructura:

1. Generalidades del BCS
2. Resumen ejecutivo del BCS
 - 2.1. Breve descripción del BCS
 - 2.2. Condiciones económicas
 - 2.3. Número de socios
3. Misión y visión
4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
5. Compromisos
6. Componentes del plan de negocios
 - 6.1. Mercadeo
 - 6.1.1. Descripción de los productos
 - 6.1.2. Competencia
 - 6.1.3. Ubicación
 - 6.1.4. Área del mercado
 - 6.1.5. Principales clientes
 - 6.2. Producción
 - 6.2.1. Proceso de producción actual y potencial
 - 6.2.2. Capital fijo
 - 6.2.3. Materia prima necesaria
 - 6.2.4. Costo de la materia prima
 - 6.2.5. Disponibilidad de la materia prima
 - 6.2.6. Costos de producción
 - 6.3. Organización
 - 6.3.1. Estructura de la organización
 - 6.3.2. Gastos administrativos
 - 6.4. Plan financiero
 - 6.4.1. Matriz del plan de inversión
 - 6.4.2. Costos del plan de negocios
 - 6.4.3. Proyecciones de venta e ingresos
 - 6.4.4. Estado de resultados
 - 6.4.5. Estado de flujo de caja
 - 6.4.6. Punto de equilibrio

A continuación, se describe el proceso de elaboración del plan de negocios en nueve pasos, siguiendo esta estructura propuesta.

PASO 1. DATOS GENERALES

El primer paso consiste en registrar los datos generales del BCS, como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Registro de datos generales del banco comunitario de semillas (BCS)

Nombre del BCS		
Dirección		
Departamento		Ciudad
Comunidad		Teléfono
Número de integrantes	Hombres	Mujeres
Nombre del coordinador o la coordinadora del BCS		
Correo electrónico		

Lema del BCS: _____

Logotipo del BCS:

PASO 2. RESUMEN EJECUTIVO DEL BANCO COMUNITARIO DE SEMILLAS

Los elementos a incluir en el resumen ejecutivo sintetizan la información relacionada con las generalidades del BCS, sus condiciones económicas y su contribución económica, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Elementos del resumen ejecutivo



- 1) Descripción del BCS: cómo nació el BCS, cuál es su actividad principal, qué servicios o productos ofrece, cuánto tiempo tiene de funcionamiento, dónde está ubicado, quiénes son sus propietarios y participantes, a quiénes beneficia o atiende, cuáles son los objetivos que pretende alcanzar, cuál es su situación actual, entre otras generalidades.
- 2) Miembros y junta directiva: datos básicos de los integrantes del BCS, registrados como se ejemplifica en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Datos básicos de los integrantes del banco comunitario de semillas

N.º	Nombres y apellidos	Sexo	Edad	Nivel escolar	Cargo o rol	Comunidad	Número de cédula
1							
2							
3							

- 3) Condiciones y contribución económica del negocio: descripción de las condiciones económicas actuales del BCS con información sobre el estado financiero general, la capacidad del BCS de producir ingresos y ganancias (por ejemplo, con la venta de semillas o diferentes tipos de intercambio de semillas incluyendo trueques), los activos y pasivos, los ingresos y gastos, así como los índices financieros que reflejan la viabilidad del BCS como potencial negocio.

PASO 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, visión y valores indican el propósito para el cual se ha establecido el BCS. Definir estos elementos de manera clara y precisa permite identificar para qué y por qué se plantea el BCS como negocio, sentando las bases para su éxito y crecimiento.

La **misión** se refiere al motivo por el cual existe el BCS e indica su razón de ser en la actualidad. Este elemento está relacionado con el desempeño del BCS en el corto plazo, se enfoca en el presente y establece qué hace el BCS y qué lo diferencia de los demás. En el Cuadro 3 se presentan algunas indicaciones para su formulación.

Cuadro 3. Cómo formular la misión

¿Qué es?	La imagen actual del banco comunitario de semillas (BCS) que dirige sus esfuerzos e indica de manera concreta dónde radica su éxito.
Preguntas clave	¿Qué buscamos con el BCS? ¿Quiénes somos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Para quién trabajamos?

Ejemplo de misión: somos un banco comunitario de semillas conformado por pequeños productores y productoras agrícolas, con enfoque empresarial, que presta servicios de comercialización ofertando semillas de calidad al mercado.

La **visión** es el estado al cual se quiere llegar con el BCS a largo plazo. Visualizar el futuro del BCS implica preguntarse permanentemente por sus clientes, su competencia y su propia cultura, y entender qué es hoy y qué quisiera ser en el futuro.

Para formular la visión, se debe tener en cuenta una proyección a futuro, definiendo metas realistas y medibles, y consecuentes con la misión del BCS. En el Cuadro 4 se presentan algunas recomendaciones para su formulación.

Cuadro 4. Cómo formular la visión

¿Qué es?	La imagen a futuro del banco comunitario de semillas (BCS), que indica lo que el BCS aspira a ser como negocio.
Preguntas clave	<p>¿Qué aspiramos lograr?</p> <p>¿Cómo vemos el BCS en unos años?</p> <p>¿Cuál es la perspectiva de tiempo? (medirla en años)</p> <p>¿Cómo nos adaptaremos a los desafíos futuros?</p> <p>¿Cómo queremos que el BCS sea percibido?</p> <p>¿Qué deseamos aportar a la comunidad en el futuro?</p> <p>¿Bajo qué criterios mediremos el alcance de aquello que aspiramos?</p>

Ejemplo de visión: ser el primer banco comunitario de semillas autosostenible, ofertando a nivel nacional semilla de calidad y a buen precio, a disponibilidad del productor cuando lo solicite.

Los **valores** son los pilares del BCS y representan las creencias y principios que rigen su labor y orientan las acciones y la conducta de sus integrantes.

Los valores del BCS deben definir aquello en lo que el BCS cree y su nivel de compromiso, deben ser coherentes con los valores de sus integrantes y deben aceptarse y cumplirse por parte de todos sus colaboradores.

Ejemplos de valores:

- Respeto por el consumidor: Todas las acciones del banco comunitario de semillas están encaminadas a alcanzar la satisfacción total de los productores.
- Trabajo en equipo: En el banco comunitario de semillas se promueve el trabajo en común y no la individualidad.
- Trabajo digno: Nuestro recurso humano recibe un trato que enaltece la actividad que desarrolla.

Para completar el paso 3, se sugiere utilizar el Anexo 1.

PASO 4. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta para estudiar la situación actual del BCS mediante la realización de un diagnóstico preciso de sus características internas (fortalezas y debilidades) y la situación de su entorno (oportunidades y amenazas). Este diagnóstico facilita la toma de decisiones coherentes con los objetivos formulados y la elaboración de una estrategia a futuro.

Las fortalezas y debilidades exploran los aspectos internos del negocio, por lo cual es posible actuar directamente sobre ellas. Por el contrario, las oportunidades y amenazas exploran el ámbito externo o el entorno en el que se desarrolla el negocio.

Análisis interno

¿Qué son las fortalezas?

Son los atributos positivos que aportan a la sostenibilidad del BCS y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia: los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades del personal o los miembros del BCS, la cercanía a los mercados y las actividades que se desarrollan positivamente.

Preguntas recomendadas

- ¿Es sostenible el BCS?
- ¿Qué ventajas competitivas tiene el BCS?
- ¿Por qué preferir este BCS sobre la competencia?

¿Qué son las debilidades?

Son aquellos factores internos que sitúan al BCS en una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no poseen sus miembros, actividades que no se desarrollan positivamente. Se pueden calificar como problemas internos del BCS que, una vez identificados, se debe eliminar.

Preguntas recomendadas

- ¿Qué podemos evitar?
- ¿Qué debemos mejorar?
- ¿Qué desventajas tiene este BCS en comparación con la competencia?

Análisis externo

¿Qué son las oportunidades?

Son aquellos factores del entorno en el que actúa el BCS que resultan positivos, favorables, aprovechables, que se debe identificar para obtener ventajas comparativas.

Preguntas recomendadas

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación del BCS?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué son las amenazas?

Son aquellas situaciones negativas que provienen del entorno y pueden amenazar la sostenibilidad del BCS.

Preguntas recomendadas

- ¿Qué obstáculos enfrenta el BCS?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Tenemos problemas de financiamiento?

En la Figura 2 se presenta un ejemplo de análisis FODA.

Figura 2. Ejemplo de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un banco comunitario de semillas (BCS)



Se sugiere utilizar el Cuadro 5 para concretar el paso 4 y realizar de manera sencilla el análisis FODA.

Cuadro 5. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Debilidades (-)	Amenazas (-)

PASO 5. COMPROMISOS SOCIALES Y AMBIENTALES

Los miembros del BCS asumen de forma voluntaria compromisos sociales y ambientales, con ellos mismos y con la sociedad, con el fin de: 1) prevenir, minimizar y mitigar impactos adversos en el medio ambiente y la sociedad; y 2) promover la protección, el cuidado y la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.

Se considera un compromiso como la base para lograr cualquier tipo de cambio sobre la manera de hacer o pensar algo para crear una nueva realidad, y como un aspecto esencial para coordinar acciones con otros. El Cuadro 6 puede ser de utilidad para concretar el paso 5 y redactar de manera sencilla los compromisos sociales y ambientales del BCS.

Cuadro 6. Compromisos sociales y ambientales

Compromisos sociales	
Compromisos ambientales	

PASO 6. PLAN DE MERCADO

Para diseñar el plan de mercado del BCS, se requiere la descripción de: 1) producto, 2) competencia, 3) ubicación, 4) área de mercado, 5) clientes actuales y potenciales, y 6) precio de venta.

El estudio de mercado tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado y su viabilidad económica².

El análisis de mercado no se trata únicamente de conocer la existencia de una necesidad insatisfecha (demanda) y de la estructura de la competencia a la cual se enfrenta el BCS. Para este análisis, es necesario plantearse preguntas relacionadas con el tipo de producto, los volúmenes de venta, las estimaciones de participación en el mercado, entre otros aspectos.

El análisis de mercado proporciona las bases para establecer estrategias de entrada al mercado y permanencia en un medio competitivo, así como para el crecimiento del negocio.

Producto

El producto es una categoría genérica que comprende los productos (físicos y tangibles) y los servicios que el BCS ofrece a sus clientes para su adquisición, uso y consumo, y con los cuales busca satisfacer una necesidad o deseo.

Para definir el producto y sus características, se debe considerar:

- sus funciones;
- los usos y beneficios que genera al cliente (qué necesidades satisface);
- su presentación (tamaño, color, empaque y calidad);
- los servicios complementarios que brinda, y
- si es un producto nuevo, una variante de productos ya existentes en el mercado o un producto sustituto.

Se sugiere completar un cuadro con las especificaciones de cada producto.

Competencia

La competencia se refiere a otros BCS y negocios que ofrezcan un mismo producto o servicio en el mismo mercado donde se ubica el BCS. Para analizar la competencia, es importante identificar:

- cantidad de oferentes en el mercado;
- ubicación de la competencia;
- especificidades de los productos que ofrece la competencia;
- precios de los productos de la competencia, y
- medios de distribución.

Se sugiere completar el Cuadro 7 para realizar un análisis. Se incluyen dos casos como ejemplo.

Cuadro 7. Competencia del negocio

Competidor	Ubicación	Productos	Precio en córdobas nicaragüenses (NIO)	Forma de venta
Empresa 1	Managua y sede en departamentos	Frijol Maíz Sorgo	1 800 800 420	Venta directa a productores. Pedido en sus localidades.
Empresa 2	Managua y sede en departamentos	Frijol Maíz	2 300 1100	Comercialización a nivel local sin ningún tipo de agregación de valor y en envases.

Para el análisis de mercado, es importante considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo son los productos que ofrecerá el BCS en comparación con los de la competencia en cuanto a precio, calidad, entrega y servicios?
- ¿Qué hará el BCS significativamente diferente para poder vender más?
- ¿Qué otras características de sus productos podrían diferenciarlo de la competencia?

Ubicación

La ubicación del BCS es el sitio específico donde está localizado el puesto de venta del negocio. Este aspecto es determinante para su éxito y, en gran medida, delimita su clientela. Una ubicación apropiada maximiza la capacidad de un negocio para atraer clientes.

Al establecer un BCS, deben considerarse algunos aspectos para definir su ubicación:

- cercanía a las fuentes de materia prima;
- disponibilidad de sistemas de transporte;
- cercanía a los mercados;
- canales de distribución, entre otros.

En este punto de la elaboración del plan de mercado, debe indicarse la dirección exacta del BCS y sus puestos de venta, la comunidad, el municipio y el departamento en el cual está localizado.

Área de mercado

El área de mercado es la zona geográfica donde el BCS ofrece sus productos. Se debe definir el grupo meta específico o los segmentos de la población del mercado donde se venden los productos del BCS.

Se recomienda identificar lo más claramente posible a los clientes, definiendo sus características y perfil en términos de localización, tamaño, productos que demanda, forma de compra, etc., con el fin de asegurar que el producto ofrecido encaja con las preferencias de los clientes.

Identifique:

- ¿Quiénes y en qué cantidades van a comprar el producto?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a decrecer?
- ¿Quiénes son los competidores en este mercado?

Principales clientes: actuales y potenciales

Para analizar la demanda del producto que ofrece el BCS, se necesita conocer a profundidad sus clientes actuales y potenciales.

Los clientes actuales son aquellos que hacen compras al BCS de manera periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes generan el volumen actual de ventas, por lo tanto, es la fuente de los ingresos que percibe el BCS en la actualidad y el que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Los clientes potenciales son los que no realizan compras al BCS en la actualidad, pero se visualizan como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición, la necesidad y el poder de comprar.

Una decisión clave en la formulación del plan de negocios está relacionada con la estimación del volumen físico y monetario de las ventas del producto o servicio. La apropiada cuantificación será clave para la estimación de los costos, tanto en el área comercial como en la producción y la administración del negocio. Para hacer estas estimaciones, es necesario estudiar la demanda del mercado meta y su comportamiento.

Para el análisis de la demanda, se recomienda considerar las siguientes preguntas:

Características de la clientela actual y potencial

- ¿Cada cuánto la clientela actual adquiere el producto o utiliza el servicio? ¿Con qué motivación?
- ¿Cuáles son las características que busca la clientela en el producto o servicio?
- ¿En dónde y a quién le compra? ¿Por qué?
- ¿A qué precio compra? ¿Qué aspectos influyen en el precio que paga por el producto o servicio?

Demanda actual y potencial del mercado

- ¿Cuánta gente consume actualmente los productos o servicios que el BCS oferta o planea ofertar?
- ¿Cuál es el consumo promedio de esta clientela en un periodo determinado de tiempo?
- ¿El número de clientes actuales está creciendo o disminuyendo? ¿En cuánto está cambiando?

Se recomienda completar los Cuadros 8 y 9 con los principales clientes actuales y potenciales, así como los productos que demandan, los precios a los cuales compran y los lugares donde adquieren los productos.

Cuadro 8. Clientes actuales

Cliente actual	Presentación del producto	Cantidad	Precio	Lugar de compra

Cuadro 9. Clientes potenciales

Cliente potencial	Presentación del producto	Cantidad	Precio	Lugar de compra

Dicho ejercicio deberá conducir a la estimación de la participación actual y futura del BCS en el mercado, para luego definir la meta de ventas en los próximos años.

Para completar el paso 6, se recomienda utilizar la guía en el Anexo 2.

Precio de venta

El precio se refiere al valor en dinero asignado a un producto, el cual permite recuperar los costos totales y generar ganancias. Para la fijación de un precio se definen tres métodos de referencia:

Basado en los costos: conocer todos los costos fijos y variables que implica el proceso de producción del producto, y fijar el precio superando el valor del costo con el objetivo de obtener una ganancia.

Basado en el mercado: calcular el precio de venta de la competencia y averiguar qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar los clientes por productos similares al que se pretende vender.

Basado en la demanda: además del costo de producción, considerar la percepción del valor que el producto aporta al cliente.



PASO 7. PLAN DE PRODUCCIÓN

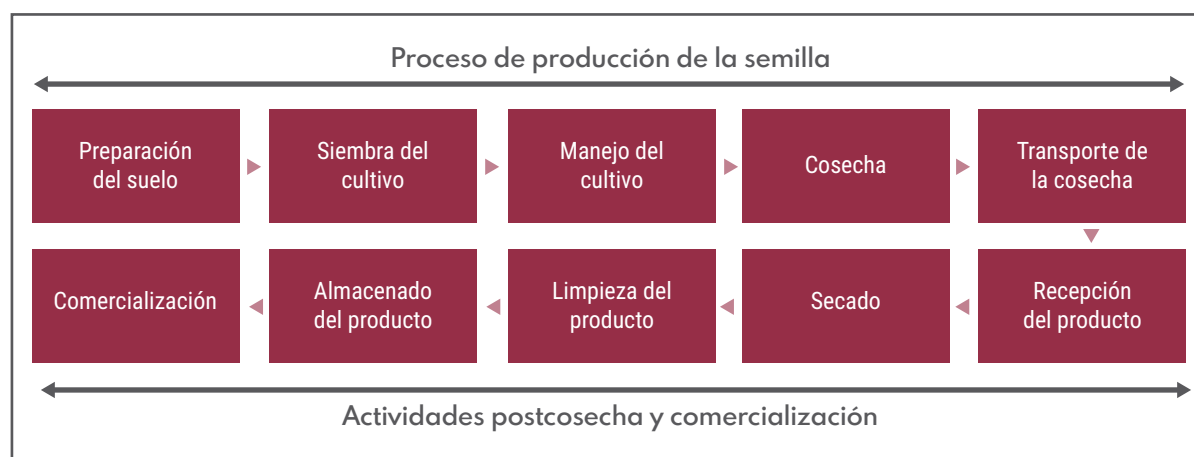
En este punto es momento de abordar los aspectos relacionados con la producción, en particular: 1) el proceso de producción actual y potencial; 2) el capital del que se dispone y el que se necesita, y la magnitud de las inversiones requeridas; 3) la materia prima necesaria; 4) el costo de la materia prima; 5) la disponibilidad de la materia prima, y 6) los costos de producción.

El plan de producción tiene como objetivo describir las operaciones del BCS, es decir, las actividades requeridas para elaborar los productos, así como la maquinaria, los equipos, el recurso humano, los materiales y la tecnología necesarios, con el fin de determinar el costo por cada unidad de producto.

Proceso de producción

Se debe describir de manera detallada las diferentes etapas y actividades necesarias para elaborar el producto ofertado por el BCS, desde su inicio hasta su comercialización, según el punto de la cadena donde se inserte el negocio, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Cadena de producción y comercialización de semilla



Capital fijo

El capital fijo lo componen los activos disponibles que necesita el BCS de forma inmediata o en el corto plazo para operar. Se deben considerar todos los activos del BCS que se han estado adquiriendo y que pueden continuar utilizándose. Además, se deben listar todos los activos que sean necesarios para mejorar o ampliar el BCS.

Para determinar el capital del BCS, se debe listar y especificar por tipo de activo su condición y valor actual. Igualmente, se debe enumerar todos los activos que se requieren, sus especificaciones, la cantidad y el valor estimado de las inversiones que se deben realizar. En el Cuadro 10 se presenta un ejemplo.

Cuadro 10. Ejemplo del capital fijo de un banco comunitario de semillas

N.º	Inversión en activos	Valor de lo que se tiene en NIO
1	Insumos	4 000
2	Infraestructura	10 000
3	Terreno	35 000
4	Semillas	5 000
5	Silos metálicos de 800 libras	5 320
6	Perlines de madera para silos	450
Total		59 770

Para determinar el monto del capital fijo, se recomienda utilizar el Cuadro II.

Cuadro II. Capital fijo disponible o que requiere el negocio

N.º	Activos	Cantidad	Estado	Valor de lo que se tiene
1	Terreno - - -			
2	Semillas - - -			
3	Silos - - -			
Total				
N.º	Activos	Cantidad	Especificaciones	Valor de lo que se necesita
1	Terreno - - -			
2	Semillas - - -			
3	Silos - - -			
Total				

Materia prima necesaria

La materia prima es la base para el producto o servicio final y consiste en cualquier bien que se utiliza o transforma a través de un proceso de producción para elaborar otros materiales o productos.

A partir del proceso de producción, se detallan todas las materias primas e insumos requeridos para operar el BCS. Estos se seleccionan con base en las características del producto que se ofrecerá y se estiman con base en las metas y la capacidad de producción del BCS.

El BCS debe conocer todos los aspectos relacionados con la materia prima y los insumos requeridos, para lo cual se recomienda responder de manera clara y precisa:

- ¿Cuánta materia prima se requiere para cada ciclo productivo o para determinado periodo?
- ¿Cuánto costará la materia prima?

Para estimar el costo de la materia prima, se debe tener claridad sobre la cantidad de manzanas producidas con esa materia prima. Todo debe estar enlistado en función del mismo periodo de tiempo o ciclo productivo. Para estimar el total de materia prima, se sugiere utilizar el Cuadro 12.

Con la información generada, se estimará el costo de materia prima por periodo o ciclo, según las características del producto ofrecido por el BCS.

Cuadro 12. Materia prima e insumos necesarios para el negocio

N.º	Descripción	Unidad de medida	Cantidad anual (a)	Costo unitario (b)	Costo total anual (a × b)
1					
2					
3					
4					
Total					

Costo de la materia prima

El costo total de la materia prima obtenido en el punto anterior permitirá obtener el costo de la materia prima por ciclo productivo, periodo o unidades producidas. Esto es relevante para determinar, además de la liquidez que necesita el BCS, el punto de equilibrio, pues permitirá derivar el costo variable unitario al dividir los costos variables totales entre número de unidades a producir.

Disponibilidad de la materia prima

Para garantizar el proceso productivo del BCS, se debe considerar la disponibilidad de la materia prima y los insumos que intervienen en la producción, así como su acceso, estacionalidad, volumen y variación de precios.

El BCS deberá conocer, entre otras condiciones relevantes para el acceso a la materia prima:

- ¿Quiénes son los proveedores de la materia prima?
- ¿Dónde se ubican los proveedores?
- ¿Están disponibles durante todo el año?

Costos de producción

Los costos de producción son los gastos necesarios para elaborar un producto o generar un servicio. Están conformados por los costos variables (materia prima, insumos y otros que dependen de la cantidad producida) y los costos fijos.

Los costos fijos son aquellos necesarios para mantener el negocio y no cambian con la actividad productiva, sino que varían con relación al tiempo. Por ejemplo: los salarios del personal permanente, el alquiler, los servicios básicos, la depreciación, entre otros.

El BCS debe tener claro que los ingresos del negocio están influenciados por la eficiencia en el uso de los recursos de los cuales se dispone, por lo que se debe considerar de manera exhaustiva aquellos que no son necesarios para el funcionamiento del negocio.

Para calcular los costos fijos se debe preguntar ¿cuáles son los costos generales en los que incurre el BCS y cuánto representa la salida de cada uno de estos? Por ejemplo: alquiler del local, mantenimiento, reparaciones, depreciación del equipo, servicios básicos, etc.

Adicionalmente, se debe tener claridad sobre la mano de obra requerida:

- ¿Cuánta mano de obra directa e indirecta se necesita?
- ¿Qué capacitación debe tener para ocupar los cargos requeridos?
- ¿Cuál será el costo y la disponibilidad de la mano de obra?

Para calcular los gastos de administración o costos fijos se recomienda utilizar el Cuadro 13 y para los gastos de personal, el Cuadro 14. En ambos se presentan algunos ejemplos.

Cuadro 13. Gastos de administración y costos fijos

Gastos de administración	Costo mensual en NIO	Costo anual en NIO
Teléfono	100	1 200
Luz	100	1 200
Agua	60	720
Papelería	10	120
Limpieza	25	300
Total	295	3 540

En el Anexo 3 podrá encontrar un cuadro de ejemplo de costos de producción reflejados en un cuadro de egresos anuales.

Para estimar los costos totales de producción, deberá especificarse un periodo determinado. Se recomienda completar el Cuadro 15.

Cuadro 14. Gastos de personal

Tipo de personal	Cargo	Número de personas	Periodo de contratación durante el año	Descripción de las competencias	Salario por el periodo de contratación en NIO	Gasto en personal en NIO
Permanente	Responsable de la gestión administrativa	1	Seis meses		1 000 al mes, sin prestaciones	6 000
	Responsable de la comercialización	1	Seis meses		1 000 al mes, sin prestaciones	6 000
Temporal						

Cuadro 15. Costos totales de producción

N.º	Productos	Unidad de medida	Cantidad anual (a)	Costo unitario (b)	Costo total anual (a × b)
1	Costos variables de materia prima				
1.1					
1.2					
1.3					
Total de costos variables de materia prima					
2	Costos fijos				
2.1					
2.2					
2.3					
Total de costos fijos					

3	Recursos humanos				
3.1	Personal permanente				
3.1.1					
3.1.2					
3.1.3					
Total de costos de personal permanente					
3.2	Personal temporal				
3.2.1					
3.2.2					
3.2.3					
Total de costos de personal temporal					
Total de egresos					

PASO 8. PLAN ORGANIZATIVO DEL NEGOCIO

El plan organizativo describe el proceso interno de organización del BCS. Este plan debe presentar la estructura que definirá el BCS para responder a las distintas responsabilidades que provienen de los otros planes elaborados (de mercado y de producción). En este plan se abordan los siguientes aspectos: 1) estructura de la organización, y 2) gastos administrativos de la gestión organizativa.

Estructura de la organización

Se trata de definir el procedimiento para la implementación de las prácticas organizativas del BCS, con relación a:

- ¿Cuáles son las instancias que participan en la toma de decisiones a nivel de dirección y operación? Por ejemplo, persona coordinadora, responsable de mercado (dirección) y analista de mercado (operación).
- ¿Con qué estructura, existente o por establecerse, estará organizado el BCS? Por ejemplo, consejo de administración, área de mercado, área financiera, etc.
- ¿Qué conocimientos y destrezas son necesarias para el éxito de la ejecución de las prácticas organizativas?

Cabe señalar que en los BCS una misma persona puede encargarse de varias funciones. Es común observar a los miembros de una familia tener una responsabilidad en el negocio, pero también realizar trabajos en el área de producción.

Área de dirección: Para que el BCS funcione de manera organizada y eficiente, debe contar con una estructura de decisión y responsabilidad, división de mano de obra (distribución del trabajo) y una definición de lo que cada uno debe hacer en el negocio (descripción del empleo). Por lo tanto, el negocio necesita de una estructura organizacional que suele representarse por medio de un organigrama.

Área operativa: Es importante que el BCS defina las funciones, los conocimientos, las destrezas y las competencias de la estructura de dirección o coordinación. Al definir estos aspectos, el BCS tiene claro el rol que desempeñan las instancias y hasta dónde llega su ámbito de decisión.

PASO 9. PLAN FINANCIERO

Este paso es de gran importancia porque a través de él se conoce la inversión necesaria para el BCS, se determinan los ingresos esperados y se proyectan las expectativas de retorno de la inversión y el tiempo necesario para esto.

El plan financiero es el resultado de identificar y cuantificar los recursos económicos necesarios para alcanzar los objetivos del BCS. En este se demuestra la viabilidad del producto o servicio para su futura elaboración y venta en el mercado.

Se aborda principalmente: 1) el costo del plan de negocio, que incluye las inversiones necesarias para su ejecución; 2) la proyección de venta e ingresos; 3) el estado de resultados; 4) el flujo de caja, y 5) el punto de equilibrio. Estos aspectos consolidan la información detallada en los pasos anteriores, analizada para determinar las proyecciones financieras del BCS y su resultado.

Costo del plan de negocio

En este punto se determina la inversión que requiere el BCS para la adquisición de todos los activos necesarios para su creación, fortalecimiento, mejora o ampliación. Se define por tipo de inversión (infraestructura, equipos, insumos, etc.) la lista de requerimientos con sus especificaciones y la fuente de los fondos con que se cubrirá.

En el caso en que el BCS ya esté en marcha, las inversiones deberán responder a las áreas de mejora o ampliación. Se sugiere utilizar el Cuadro 16 para este fin.

Cuadro 16. Matriz de inversión del banco comunitario de semillas (BCS)

Descripción	Especificaciones	Aporte de los propietarios del BCS			Aporte de otras fuentes		
		Cantidad (a)	Costo unitario (b)	Costo total (a × b)	Cantidad (a)	Costo unitario (b)	Costo total (a × b)
Insumos							
Equipo							
Infraestructura							
Total							

Proyecciones de venta e ingresos

Los ingresos se originan de los productos comercializados en el mercado. Con estos se cubren los costos y se generan las utilidades esperadas. La proyección de los ingresos debe ser realista e incluso conservadora para que haya una mayor seguridad de que las proyecciones sean alcanzadas sin problema.

Las variables a tener en cuenta en la proyección de ingresos son las siguientes: productos por presentación, unidad de medida, cantidad vendida en un periodo determinado (mes o año) y precio de venta por unidad, como se muestra en el ejemplo del Cuadro 17. En el Cuadro 18 se presenta un ejemplo de proyecciones de ingresos futuros.

Cuadro 17. Ejemplo de proyecciones de venta e ingresos anuales

N.º	Producto	Unidad de medida	Cantidad por ciclo	Precio de venta en NIO	Ingreso por ciclo en NIO	Cantidad de ciclos al año	Total de ingresos al año en NIO
1	Frijol	qq	15	2 300	34 500	2	69 000
2	Maíz	qq	12	1 200	14 400	2	28 800
Total de ingresos					48 900		97 800

Cuadro 18. Ejemplo de proyecciones de ingresos futuros

N.º	Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Ingreso total en NIO	Ingreso total en NIO	Ingreso total en NIO	Ingreso total en NIO	Ingreso total en NIO
1	Frijol	69 000	69 000	82 800	82 800	96 600
2	Maíz	28 800	28 800	36 000	36 000	43 200
Total de ingresos		97 800	97 800	118 800	118 800	139 800

Estos datos deben ser coherentes con el análisis de la competencia, los clientes actuales y potenciales, y las metas de venta por segmento de mercado. En el Cuadro 19 se deberá completar estas proyecciones.

Cuadro 19. Proyecciones de venta e ingresos

N.º	Producto	Unidad de medida	Cantidad anual (a)	Precio de venta (b)	Total de ingresos por año (a × b)
1					
2					
3					
4					
Total de ingresos					

Estado de resultados

El estado de resultados es un reporte financiero que, con base en un periodo determinado, muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y, como consecuencia, el beneficio o la pérdida que ha generado el negocio en dicho periodo, con el fin de analizar esta información y tomar decisiones. El Cuadro 20 muestra un ejemplo.

Cuadro 20. Ejemplo de estado de resultados en un emprendimiento agrícola de cultivo de melón (valores en NIO)

Estado de resultado del negocio		Estado de resultado del negocio	
Un ciclo productivo		Anual	
Ventas	515 200	Ventas	2 060 800
Costos de materia prima	292 216	Costos de materia prima	1 168 864
Mano de obra permanente	4 000	Mano de obra permanente	24 000
Mano de obra temporal	56 000	Mano de obra temporal	224 000
Costos fijos	2 041,67	Costos fijos	12 250
Utilidad bruta	160 942,33	Utilidad bruta	631 686
Retorno de la inversión efectivo 10 %	3 676,55	Retorno de la inversión efectivo 10 %	7 353,10
Retorno de la inversión aporte 10 %	3 676,55	Retorno de la inversión aporte 10 %	7 353,10
Intereses (en caso de haber)	0	Intereses (en caso de haber)	0
Utilidad neta	153 589,23	Utilidad neta	616 979,80

El estado de resultados brinda una visión panorámica del comportamiento del BCS y si ha generado utilidades o no. Este reporte es útil para saber si el BCS está vendiendo, qué cantidad, cómo se están administrando los gastos y, al tener conocimiento de ello, determinar las utilidades.

El flujo de caja

El flujo de caja es un indicador muy importante, ya que brinda la información tanto de los flujos de entrada como de salida de efectivo de un negocio en un periodo de tiempo específico. Un informe de flujo de caja o de efectivo se puede utilizar para conciliar el saldo inicial y final. Además, es una forma de evaluar la capacidad de un negocio para generar riqueza o acumular activos líquidos netos durante un periodo concreto.

Elaborar y saber interpretar este tipo de reporte, permitirá al negocio tomar decisiones estratégicas de forma correcta ante determinados escenarios. Aunque un reporte positivo es lo que más conviene, uno negativo no es el final del negocio, ya que esta es la mejor herramienta para hacer mejores

proyecciones a futuro o identificar el requerimiento de capital. El Cuadro 21 presenta un ejemplo de flujo de caja, con las fuentes de ingresos menos los gastos, y los requerimientos de capital para conocer la realidad económica del negocio.

Cuadro 21. Ejemplo de flujo de caja para un inversionista agrícola en el rubro frijol (valores en NIO)

Flujo de caja				
	0	1	2	3
Ingresos		22 500	26 235	32 321,52
Costos		35 844,51	30 729,64	30 117,96
Materiales directos		6 432	6 502,75	6 580,79
Materiales indirectos		352,80	356,68	360,96
Costos de insumos		4 032	-	-
Mano de obra directa		8 236,80	8 648,64	9 081,07
Depreciación		13 740,39	11 730,35	10 228,06
Costos de administración		2 920,52	3 351,22	3 717,09
Costos de comercialización		130	140	150
Costo financiero		676,81	520,02	338,02
Utilidad bruta		14 021,32	5 014,66	1 865,54
Impuestos 30 %		4 206,40	1 504,40	559,66
Utilidad neta		9 814,93	3 510,26	1 305,88
Más depreciación		13 740,39	11 730,35	10 228,06
Menos amortización de deuda		975,37	1 132,16	1 314,16
Terreno	5 000			
Maquinaria y equipo	1 192,10			
Muebles y enseres	1 755			
Equipo de reparto	8 500			
Capital de trabajo	600			
Préstamo	4 947,10			
Aporte de propietarios	13 100			
FLUJO DE CAJA	0	2 950,10	7 087,93	10 219,78

El punto de equilibrio

En un análisis financiero, el punto de equilibrio es el que define el momento en que el ingreso total de un negocio cubre exactamente los costos totales. Esto, en consecuencia, se relaciona con el volumen mínimo de ventas o producción que debe lograrse para comenzar a tener utilidades. El análisis del punto de equilibrio es fundamental para saber cuánto tiempo o cuánto necesitan vender para obtener ganancias. Se trata de una técnica de uso generalizado para evaluar la rentabilidad del negocio, sus utilidades, sus ventas y su producción. En el Cuadro 22 se presenta un ejemplo de punto de equilibrio.

Cuadro 22. Ejemplo de un punto de equilibrio para producir una parcela de frijol

Punto de equilibrio		
Producción de:		Frijol
Extensión o área:		1 000 m ²
1	Precio de venta (a)	3 500
2	Producción total en quintales (b)	3 qq
3	Ingreso total (a × b)	10 500
4	Costo total (c)	4 500
5	Punto de equilibrio en producción (c/a)	1,3 qq
6	Punto de equilibrio en precio (c/b)	1 500

En conclusión, un plan de negocios es un documento que contiene información para el desarrollo de un negocio, y contempla los requerimientos en recursos humanos, físicos y financieros que se necesitan para realizarlo. El plan de negocio es útil para captar el interés de inversionistas o como requisito para obtener financiamiento. Así pues, refleja la formalidad y seriedad que proyecta la empresa que lo elabora.

En un negocio serio es importante que se conozcan, registren, analicen y controlen todos los costos que implica producir, transformar y comercializar un producto. El análisis financiero puede determinar si el negocio está siendo eficiente en el uso de tecnología y manejo de los recursos. Posterior a definir los costos, se debe realizar un análisis de los precios de mercado para determinar el precio de venta, y validar si se puede competir en el mercado.

REFERENCIAS

1. **Aragón Cuevas, F.** Sin fecha. *Manual Bancos Comunitarios de Semillas. Conservación in situ de Especies Nativas*. México, Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias. http://www.conabio.gob.mx/institucion/proyectos/resultados/NM002_ANEXO_19_Manual_bancos_comunitarios_semillas.pdf
2. **Bóveda, J.E., Oviedo, A. y Yakusik, A.L.** 2015. *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*. (Paraguay), JICA. https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8h-0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
3. **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**. 2018. *Manual 6: el plan de negocios y la gestión operativa*. San José (Costa Rica). <https://gestionparticipativa.pe.iica.int/getattachment/326bb94b-496a-4fbc-9602-b1b6c82b0a72/Planes-de-negocios-y-la-gestion-operativa.aspx>
4. **León, I., Saballos, L., Martinuz, A., Benavidez, P., López, B., García, R., Juarez, D. y Cajina, N.** 2022. *Bancos comunitarios de semillas y uso de insumos biológicos: la experiencia de Nicaragua - Caja de herramientas para una Mesoamérica sin hambre*. Managua, FAO. <https://www.fao.org/3/cb8009es/cb8009es.pdf>
5. **Pérez Porto, J. y Gardey, A.** 2009. Plan de negocios - Qué es, importancia, definición y concepto. En: *Definición.de*. [Consultado el 4 de julio de 2023]. <https://definicion.de/plan-de-negocios/>

ANEXO 1. CONSTRUYENDO LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES DEL BANCO COMUNITARIO DE SEMILLAS

Misión: es el motivo por el cual existe el negocio, su razón de ser.	
Visión: es el objetivo que se espera alcanzar en un futuro con el negocio, la meta a un plazo determinado.	
Valores: son las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de la organización, determinan y orientan la manera en que los miembros toman decisiones.	

ANEXO 2. PLAN DE MERCADO DEL BANCO COMUNITARIO DE SEMILLAS

Sección 1. Descripción del producto. En esta sección se incluirá la descripción general del producto con sus características, principales beneficios brindados y el tipo de mercado.

Preguntas clave	Evaluación de los atributos que perciben los clientes	Descripción
¿Cuál es el producto?		Descripción general: ¿qué es? ¿A base de qué está hecho? ¿En qué envase se entrega? ¿Cómo es la presentación? ¿Tiene algún distintivo (orgánico, artesanal, exprés, etc.)?
¿Qué características básicas tiene el producto y qué lo diferencia de otros productos del mercado?		Describa las características básicas y destaque los elementos que diferencian al producto o servicio en el mercado. Considere tamaño, color, forma, materia prima y gama de productos o servicios que se van a ofrecer.

¿Cuáles son los usos y beneficios que dará al comprador?		Indique la necesidad que satisfará el producto o servicio, para qué le servirá al consumidor.
¿Cómo es el producto con respecto al de la competencia?		Determine lo que diferenciará al producto o servicio de aquel de la competencia. Cómo será con relación a calidad, precio, beneficios, presentación, etc. Describa las debilidades identificadas en los productos de la competencia.
¿Dónde está ubicado o se ubicará el negocio?		Detalle la ubicación del negocio y dónde se colocará el producto o servicio en el mercado (en caso de distribuirse). Detalle las ventajas y desventajas de la ubicación actual.

Sección 2. La competencia. En esta sección se obtendrá información sobre los principales competidores en el mercado, sus fortalezas, sus debilidades y sus estrategias, así como las estrategias que se implementarán para competir con ellos.

Análisis de la oferta y los competidores	
Cantidad de oferentes en el mercado	
¿Quiénes son los competidores principales en el segmento o nicho del mercado seleccionado?	
¿Existen pocos o varios competidores? ¿Cuál es su nivel de poder en el mercado?	
Características de estos oferentes	
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada competidor?	
Ante las fortalezas y debilidades de los competidores, ¿qué oportunidades se presentan? ¿Qué amenazas se presentan?	
¿Cómo se visualiza en comparación con la competencia con relación al precio, las características del producto, la entrega, la marca y la reputación?	
¿Cuál es la característica de su producto o servicio que lo diferencia de los competidores? ¿Por qué los clientes dejarían de comprar el producto de la competencia para comprar el suyo?	
¿Cuál es la estrategia de promoción de los productos y servicios de la competencia?	
Patrones actuales de distribución que utilizan los oferentes	
¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan los competidores para distribuir sus productos o servicios?	
¿Qué canales son más efectivos y por qué?	

Sección 3. Ubicación. Esta sección está destinada a describir la ubicación o las ubicaciones donde tendrá presencia el negocio. Esto dependerá del tipo de negocio y la distribución del producto o servicio. Se detallarán los puntos a los cuales podrán acudir los consumidores, describiendo los canales de distribución utilizados o que se podrían utilizar.

Preguntas clave	Evaluación de los atributos que perciben los clientes	Descripción
¿Dónde realizan sus compras los clientes actuales y potenciales? ¿Cuáles son los puntos de venta de los competidores?		Definición de los puntos de venta u canales de distribución que se utilizarán para llegar a los mercados, la ubicación de los centros de producción y los comportamientos y tendencias de los clientes con relación a los puntos de acceso al producto.
¿Cuáles son los canales actuales de distribución para llegar con los productos o servicios a estos puntos de venta?		
¿Qué otros puntos de venta se pueden usar y qué canales de distribución se utiliza para llegar a ellos?		Identificar los nuevos canales que podrían utilizarse para la distribución y colocación del producto.
¿Cómo y a través de qué medios los clientes potenciales podrían informarse sobre el producto o servicio que se ofrece?		

ANEXO 3. EJEMPLO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN REFLEJADOS EN UN CUADRO DE EGRESOS ANUALES

Actividad	Producto / Insumo	Unidad de medida	Cantidad en mz	Costo unitario por mz en NIO	Costo total en NIO	Día Hora mz	Costo unitario	Costo total	Actividad y maquinaria	Cantidad por mz	Costo unitario en NIO	Costo total de maquinaria en NIO	Costo total en NIO
Presiembra													
Chapoda manual - mano de obra						4	150	600					600
Control de maleza con producto	Glifosato	lb	3	110	330	2	150	300					630
Subtotal					330			900					1 230
Siembra													
Control de maleza con producto	Químico	lb	1	120	120	1	150	150					270
Arado de tracción animal									Arado	1	850		2 700
Fertilización	18-46-0	qq	2	850	1 700	1	150	150					1 850
Siembra	INTA Rojo	lb	80	15	1 200	2	150	300					
Subtotal					3 020			600			850		4 470
Manejo de cultivo													
Primera aplicación fitosanitaria	Engeo 100 cc	Fco 100 cc	1	250	250			0		0	0		250
	Carbendazin 400 cc	lb	1	210	210			0		0	0		210
	Triple 20-20-20 400 cc	g	1	150	150			0		0	0		150
Chapoda manual - mano de obra					0	8	150	1 200					1 200
Fertilización	Urea 46 %	qq	0,5	720	360			0					360
Fertilización	12-30-10	qq	0,5	720	360	1	150	150					510

Actividad	Producto / Insumo	Unidad de medida	Cantidad en mz	Costo unitario por mz en NIO	Costo total en NIO	Día Hora mz	Costo unitario	Costo total	Actividad y maquinaria	Cantidad por mz	Costo unitario en NIO	Costo total de maquinaria en NIO	Costo total en NIO
Segunda aplicación fitosanitaria	Engeo 100 cc	Fco 100 cc	1	250	250								250
	Amistar 100 cc	Sobre	1	450	450								450
	Algas marinas 500 cc	kg	1	180	180								180
Aplicación posemergente de herbicida manual para control de maleza	Fusilade 700 cc	lb	1	420	420								420
	Flez 700 cc	lb	1	380	380								380
Despella manual de maleza entre el surco	Carbendazin 400 cc		1		0	6	150	900					900
Tercera aplicación fitosanitaria	Abamectina 100 cc	Fco 100 cc	1	180	180								180
	Tacre 10-11-7 500 cc	lb	1	220	220	2	150	300					520
	Carbendazin 400 cc	Sobre	1	200	200								200
Desmezcle manual de plantas					0	4	150	600					600
Vigilancia nocturna					0	13	150	1950					1950
Subtotal													8 710
Cosecha													
Arranca manual y carrileo					0	4	180	720					720
Recogida en tentales	2 rollos	Rollos	2	600	1200	4	180	720					1920

Actividad	Producto / Insumo	Unidad de medida	Cantidad en mz	Costo unitario por mz en NIO	Costo total en NIO	Día Hora mz	Costo unitario	Costo total	Actividad y maquinaria	Cantidad por mz	Costo unitario en NIO	Costo total de maquinaria en NIO	Costo total en NIO	
Recogida y abastecimiento a la aporreadora					0	4	180	720					720	
Traslado al almacén					0	1	180	180					180	
Pesaje y carga de semilla					0	1		180					180	
Subtotal													3 720	
Total													18 130	
Actividad poscosecha y comercialización														
Transporte de la cosecha					0					20	30	600	600	
Recepción del producto					0	0,5	150	75			30		75	
Secado					0	3	150	450					450	
Limpieza del producto					0	10	150	150					1 500	
Almacenamiento del producto					250	1	150	150					400	
Comercialización					0									
Subtotal													3 025	
													Costo total	21 155



Representación de la FAO en Nicaragua
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Managua, Nicaragua