

0/H. 12221

41375

G19
IX

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Autor: Miguel Angel Giacinti & otros

FRUTICULTURA EN PERSPECTIVA

Tomo IX



IMPACTO ECONOMICO EN LA MICROREGION

SETIEMBRE, 1998

Experto a cargo:
Miguel Angel Giacinti

Expertos colaboradores:
Griselda Ostertag
Maria.Claudia Dussi
Maria Isabel Quito
José Manuel Alcaíno
Adolfo Pampiglione
Jose Manuel Jorge

Se agradece la participación de los **investigadores:**

Hugo Alvarez
Omar Alvarez
Francisco Dehais
Fernando Frassetto
Roberto Calamita
Simón Altkorn Monti
Alberto Lacaze
Ignacio Iglesias Castellarnau
Marios Leskovar
Guillermina Striebeck
Norma Barnes
Carlos Alberto Monteiro
Aldo Ezio Novelli

Se agradece la participación de los **becarios:**

Valentín Tasile (UNC, FA)
Pablo Reeb (UNC, FA)
Eduardo Pugh (UNC, FA)
Eduardo Gutierrez (UNC, FA)
Daniel Caverzan (UNC, FA)
Enzo Ariel Giacinti (UNC, FH)

Se agradece la colaboración recibida de:

Cancillería Argentina, a través de sus agregados comerciales en el exterior
(Información de la actividad frutícola de los países analizados)

International Research Institute IRI
(Información sobre predicción climática)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
(Información sobre el negocio frutícola, Agrostat FAO/Roma)

CIREN CORFO Chile
(Información sobre clima y suelos óptimos en el cultivo de frutas)

Autoridad Interjudiccial de Cuencas AIC
(Anuarios, Informes estacionales y mensuales)

Statistics New Zealand
(Mr. Andrew McLaren, Information officer)

Australian Bureau of Statistics
(Mr. David Ketley, Information officer)

DECOFRUT Chile
(Información para el análisis de la oferta de pomáceas del Hemisferio Sur)

CREAR (Gobierno de Río Negro)
(Delegaciones de Cipolletti, Roca y Valle Medio)

Biblioteca de la Secretaría de Agricultura de la Nación SAPyA (Capital Federal)

Centro de Documentación Económica Regional Editorial Río Negro (General Roca)

Biblioteca de la Estación Experimental INTA Alto Valle (J.J. Gómez)

Biblioteca de la Facultad de Agronomía UNC (Cinco Saltos)

CAPITULO IX
IMPACTO ECONOMICO
EN LA MICRO-REGION RIO NEGRO Y NEUQUEN

INDICE

9.	<i>Impacto económico</i>	Página 3
9.1.	A nivel productivo	Página 3
9.1.1.	<i>Modelos Productivos a nivel regional</i>	Página 3
9.1.2.	<i>Sustentabilidad del modelo global</i>	Página 5
9.1.3.	<i>Modelos de menos de 5 hectáreas</i>	Página 8
9.1.4.	<i>Modelos de 5 a 10 hectáreas</i>	Página 10
9.1.5.	<i>Modelos de 10 a 20 hectáreas</i>	Página 12
9.1.6.	<i>Modelos de 20 a 50 hectáreas</i>	Página 14
9.1.7.	<i>Modelos de más de 50 hectáreas</i>	Página 16
9.2.	A nivel de empaque y comercialización	Página 18
9.2.1.	<i>Modelo de empaque y comercialización</i>	Página 18
9.2.2.	<i>Modelo global a nivel regional</i>	Página 20
9.2.2.1.	Variables independientes	Página 20
9.2.2.2.	Información complementaria	Página 23
9.3.	Resumen	Página 24

9.4.	La índole del negocio	Página 28
9.4.1.	Necesidad de financiamiento	Página 28
9.4.2.	Plan de negocios	Página 30
9.4.2.A	<i>Resumen</i>	Página 31
9.4.2.B	<i>La propuesta</i>	Página 33
9.4.2.C	<i>El desarrollo</i>	Página 35
9.4.2.D	<i>El análisis económico</i>	Página 36
9.4.2.E	<i>La empresa</i>	Página 38
9.4.2.F	<i>Mercado actual y potencial</i>	Página 43
9.4.2.G	<i>Clientes específicos</i>	Página 47
9.4.2.H	<i>El análisis de la competencia</i>	Página 49
9.4.2.I	<i>La estrategia de la empresa</i>	Página 54
9.4.2.J	<i>El cash flow</i>	Página 61
9.4.2.K	<i>Los datos financieros proyectados</i>	Página 63
9.4.2.L	<i>La dirección y la gerencia</i>	Página 82

Bibliografía	Página 84
---------------------	------------------

Índice de figuras

Figura nº 71	Perspectiva de rentabilidad en la producción al 2005	Página 7
--------------	--	----------

9. IMPACTO ECONOMICO EN LA MICROREGION

9.1. A nivel productivo

9.1.1. *Modelos productivos a nivel regional*

La definición de modelos productivos tiene por objeto presentar, aproximadamente, la situación media real de la producción de la micro-región de Río Negro y Neuquén. Ello se efectuó sobre la base de los resultados obtenidos a través del estudio de casos, complementado con información suministrada por técnicos de Cambio Rural en la Delegación de Fruticultura en Centenario (Tirri L. y Andino J.).

Los modelos se han definidos, en función, por una parte, de las características medias en la superficie de las explotaciones con manzanas y peras en la micro-región, y por la otra, con los antecedentes de investigaciones que se consultaron al respecto.

La metodología utilizada para el estudio de casos de la micro-región de Río Negro y Neuquén consistió en el relevamiento in situ de 190 casos agrupados en los siguientes estratos de superficie: 40 (hasta 5 has.) = Estrato I; 50 (5,1 a 10 has.) = Estrato II; 50 (10,1 a 20 has.) = Estrato III; 25 (20,1 a 50 has.) = Estrato IV y 25 (más de 50 has.) = Estrato V.

Los datos fueron analizados utilizando el procedimiento de análisis de la varianza (ANOVA), del paquete estadístico SYSTAT. La diferencia de medias entre los grupos, fue establecida, a través de un test de Tukey (HSD), con un $P < 0,05$.

En forma complementaria, se estudió la información de los casos agrupándolos de acuerdo a la ascendencia del productor y, alternativamente, por áreas de producción. El interés de realizar este análisis complementario fue el de detectar posibles características propias de la actividad en los diferentes grupos planteados.

Se confeccionaron los modelos productivos para cada uno de los estratos relevados, y se construyó el modelo global, como síntesis media de la situación real a nivel de producción, cuyo resultado final representa una aproximación bastante real a la situación actual.

Si bien esta metodología de elaboración del modelo global, resulta útil para evaluar la sustentabilidad del sector, no es aplicable en la delineación de políticas activas, las que deben basarse para su implementación, en la segmentación existente de los estratos productivos.

Del análisis de la varianza, surge claramente, el disímil comportamiento entre los estratos en el ámbito productivo, del parque de maquinaria, del sistema de riesgo, de la comercialización y de la visión paradigmática sobre el desarrollo del sector, en el corto y mediano plazo.

9.1.2. *Sustentabilidad del modelo global*

La superficie promedio es de 20,33 hectáreas, con el 71,8% de superficie cultivada, que abarca una superficie total de 53.056 hectáreas, de las cuales el 67,1% corresponde a manzanas y el 32,9% restante a pera.

El sistema de conducción se distribuye en un 51,9% en espalderas, con 695 plantas por hectáreas, y el 48,1% en monte tradicional con una densidad de 390 plantas por hectárea. El rinde promedio es de 30,8 tn/ha.

El estudio de casos relevó los precios recibidos por los productores en las cosechas 1994/5; 1995/6 y 1996/7, utilizando para el modelo con vistas al 2005, un nivel de precios conservador, situado por debajo de los valores obtenidos en la cosecha 1994/5.

El promedio de descarte (23,3% en manzana y 19,1% en pera) responde al programa de tareas culturales, consensuado con técnicos de Cambio Rural, compatible con los descartes industriales señalados y consecuente con el declarado objetivo de superación.

Si bien existe un criterio bastante generalizado de la falta de una estrategia regional integradora y transformadora del sector, el estudio de casos, en coincidencia con el taller realizado en el mes de Mayo del corriente año, en la Ciudad de General Roca (Anexo X), señala en su visión paradigmática, la necesidad de priorizar, el cultivo de nuevas variedades (incluso en clones y spur), desarrollar montes de alta densidad, resolver la comprometida dependencia financiera y reducir los costos de mano de obra e insumos.

La situación actual del modelo global, indica que la inversión total ha sido de 887 millones de dólares, de los cuales 586 millones se utilizaron para el Capital Fundiario; 176 millones para Capital de Explotación y 125 millones para el Capital Circulante (capital de trabajo).

Se ha diferenciado a nivel de egresos de explotación, si el productor se encuentra inscripto o no, en el impuesto al valor agregado (IVA), resultando que, en el último caso, el impacto económico se traduce en un mayor egreso en los insumos de explotación (equivalente al 50% de la alícuota del IVA).

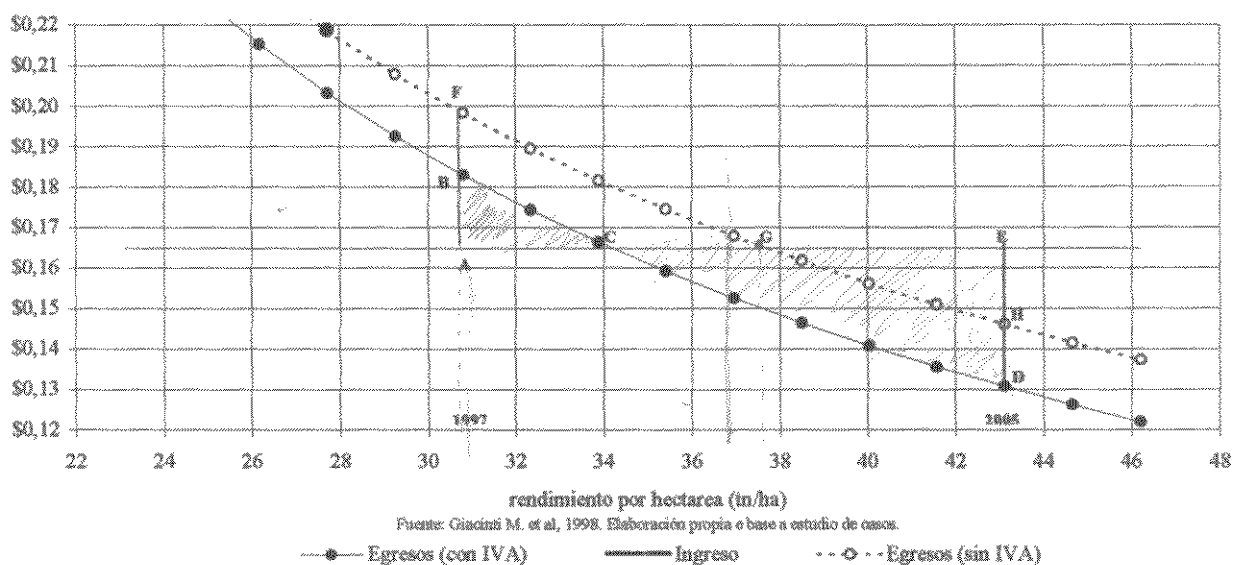
Mientras los costos y gastos de explotación, no estén en equilibrio con los ingresos (break-even-point), el déficit debe ser imputado como inversión. De tal forma, que no todos los egresos de la explotación pueden ser considerados como costo. Este criterio se ha extrapolado a los modelos productivos, con el objeto de precisar la evolución económica y financiera de aquéllos.

El break-even-point a nivel de producción en pomáceas se logra con 31 tn/ha si el productor se encuentra inscripto en IVA, de lo contrario, el sobre costo de la no inscripción exige para llegar a ese mismo punto de equilibrio 37 tn/ha (Gráfico 8.1).

En la actualidad, el egreso para producir pomáceas estando inscripto, es de 17 centavos por kilo (88% costo explotación y 12% gastos fijos y amortizaciones), de los cuales 0,5 centavos corresponden imputarlos a inversión y 16,5 centavos a costo. Esta situación varía sustancialmente para el productor no inscripto, con 20 centavos de egresos a igual rendimiento, los que le significan, en teoría, una mayor inversión que lo coloca en desventaja competitiva con el inscripto.

La figura siguiente, clarifica los comentarios que preceden. Con vistas al 2005, la perspectiva económica del modelo global de producción, plantea la viabilidad de la micro-región de Río Negro y Neuquén, a través del área de rentabilidad, representada por el triángulo formado por los puntos C-E-D, que resulta mayor a la inversión (punto de equilibrio = C), representada por el área delimitada por los puntos A-B-C.

Figura n° 71
Explotación frutícola de 20,3 has., cultivada 14,6 has. y rinde de 30,8 tn./ha.



Los productores no inscriptos, que si bien son importantes numéricamente, no son representativos a nivel de producción, logran su equilibrio en el punto G, de la figura, de tal forma, que el triángulo de inversión (A-F-G) es mayor al área de rentabilidad (G-E-H), con vistas al 2005. Esta situación plantea la necesidad de encontrar los mecanismos tributarios adecuados, que le permitan a este segmento, incorporarse al IVA sin las complicaciones de costos y operativas que actualmente reviste el estar inscripto.

9.1.3. *Modelo menor a 5 hectáreas*

La superficie promedio es de 3,39 hectáreas, con el 70,8% de superficie cultivada, que representa una superficie de 2.473 hectáreas, de las cuales el 82,1% corresponde a manzanas y el 17,9% restante a pera.

El sistema de conducción se distribuye en un 45% en espalderas, con 650 plantas por hectáreas, y el 55% en monte tradicional con una densidad de 250 plantas por hectárea. El rinde promedio es de 24,1 tn/ha.

El estudio de casos relevó los precios recibidos por los productores en las cosechas 1994/5; 1995/6 y 1996/7, utilizando para el modelo con vistas al 2005, un nivel de precios similar a los valores obtenidos en la cosecha 1994/5.

El promedio de descarte (26,8% en manzana y 18,2% en pera) responde al programa de tareas culturales, consensuado con técnicos de Cambio Rural, compatible con los descartes industriales señalados y consecuente con el declarado objetivo de superación.

Si bien existe un criterio bastante generalizado de la falta de una estrategia regional integradora y transformadora del sector, el estudio de casos, en coincidencia con el taller realizado en el mes de Mayo del corriente año, en la Ciudad de General Roca (Anexo X), señala en su visión paradigmática, la necesidad de resolver imperiosamente la comprometida dependencia financiera, reducir los costos de mano de obra e insumos y renovar el parque de maquinarias, como los de mayor prioridad.

La situación actual del modelo del estrato, indica que la inversión total ha sido de 73 millones de dólares, de los cuales 47 millones se utilizaron para el Capital Fundiario; 20 millones para Capital de Explotación y 6 millones para el Capital Circulante (capital de trabajo).

Se hace notar que la gran mayoría de los productores ubicados en este segmento, no se encuentran inscritos en el impuesto al valor agregado (IVA), resultando de esta situación, una barrera limitante para su sustentabilidad, y mucho para su desarrollo.

Mientras los costos y gastos de explotación, no estén en equilibrio con los ingresos (break-even-point), el déficit debe ser imputado como inversión. De tal forma, que no todos los egresos de la explotación pueden ser considerados como costo. Este criterio se ha extrapolado a los modelos productivos, con el objeto de precisar la evolución económica y financiera de aquéllos.

El break-even-point a nivel de producción en pomáceas se logra en niveles superiores a 50 tn/ha, con lo cual, en las actuales condiciones (coincidiendo con los trabajos de investigación realizados sobre este tema), ni siquiera un paquete tecnológico innovador hace viable al estrato, a pesar de que no se ha considerado, en el modelo, deuda estructural alguna (Gráfico 8.2).

En la actualidad, el egreso para producir pomáceas estando no inscripto, es de 30,8 centavos por kilo (93% costo explotación y 7% gastos fijos y amortizaciones), de los cuales 15,8 centavos corresponden imputarlos –teóricamente- a inversión, por no encontrarse en el punto de equilibrio, el que prácticamente no existe lo cual explica la casi absoluta priorización por resolver los temas financieros.

9.1.4. *Modelo de 5 a 10 hectáreas*

La superficie promedio es de 9,44 hectáreas, con el 71% de superficie cultivada, que representa una superficie de 6.619 hectáreas, de las cuales el 73,5% corresponde a manzanas y el 26,5% restante a pera.

El sistema de conducción se distribuye en un 35% en espalderas, con 689 plantas por hectáreas, y el 65% en monte tradicional con una densidad de 300 plantas por hectárea. El rinde promedio es de 30,2 tn/ha.

El estudio de casos relevó los precios recibidos por los productores en las cosechas 1994/5; 1995/6 y 1996/7, utilizando para el modelo con vistas al 2005, un nivel de precios es levemente superior a los valores obtenidos en la cosecha 1994/5.

El promedio de descarte (25,4% en manzana y 18,4% en pera) responde al programa de tareas culturales, consensuado con técnicos de Cambio Rural, compatible con los descartes industriales señalados y consecuente con el declarado objetivo de superación.

Si bien existe un criterio bastante generalizado de la falta de una estrategia regional integradora y transformadora del sector, el estudio de casos, en coincidencia con el taller realizado en el mes de Mayo del corriente año, en la Ciudad de General Roca (Anexo X), señala en su visión paradigmática, la necesidad de priorizar, el cultivo de nuevas variedades (incluso en clones y spur), desarrollar montes de alta densidad, reducir costos de mano de obra e insumos y resolver la problemática de la financiación.

La situación actual del modelo del segmento, indica que la inversión total ha sido de 122 millones de dólares, de los cuales 78 millones se utilizaron para el Capital Fundiario; 29 millones para Capital de Explotación y 15 millones para el Capital Circulante (capital de trabajo).

Se hace notar que la gran mayoría de los productores ubicados en este segmento, no se encuentran inscritos en el impuesto al valor agregado (IVA), al igual que los productores de menos de 5 hectáreas.

El breack-even-point a nivel de producción en pomáceas, de un productor no inscripto, se logra en niveles de 40 tn/ha, con lo cual, en las actuales condiciones (coincidiendo con los trabajos de investigación realizados sobre este tema), sin considerar en el modelo, deuda estructural alguna lo que pone también a este segmento en zona crítica (Gráfico 8.3).

En la actualidad, el egreso para producir pomáceas estando no inscripto, es de 20,5 centavos por kilo (91% costo explotación y 9% gastos fijos y amortizaciones), de los cuales 4,4 centavos corresponden imputarlos –teóricamente- a inversión, por no encontrarse en el punto de equilibrio, por lo que resulta difícil considerar la sustentabilidad general del segmento, a pesar de conocerse casos aislados de rentabilidad dentro del estrato.

9.1.5. *Modelo de 10 a 20 hectáreas*

La superficie promedio es de 18,8 hectáreas, con el 71,8% de superficie cultivada, que representa una superficie de 11.863 hectáreas, de las cuales el 69,5% corresponde a manzanas y el 30,5% restante a pera.

El sistema de conducción se distribuye en un 42% en espalderas, con 694 plantas por hectáreas, y el 58% en monte tradicional con una densidad de 354 plantas por hectárea. El rinde promedio es de 29,9 tn/ha.

El estudio de casos relevó los precios recibidos por los productores en las cosechas 1994/5; 1995/6 y 1996/7, utilizando para el modelo con vistas al 2005, un nivel de precios es levemente inferior a los valores obtenidos en la cosecha 1994/5.

El promedio de descarte (22,8% en manzana y 18,8% en pera) responde al programa de tareas culturales, consensuado con técnicos de Cambio Rural, compatible con los descartes industriales señalados y consecuente con el declarado objetivo de superación.

Si bien existe un criterio bastante generalizado de la falta de una estrategia regional integradora y transformadora del sector, el estudio de casos, en coincidencia con el taller realizado en el mes de Mayo del corriente año, en la Ciudad de General Roca (Anexo X), señala en su visión paradigmática, la necesidad de priorizar, el cultivo de nuevas variedades (incluso en clones y spur), resolver las finanzas, desarrollar montes de alta densidad y una adecuada campaña publicitaria de promoción y educación al consumidor.

La situación actual del modelo del estrato, indica que la inversión total ha sido de 196 millones de dólares, de los cuales 125 millones se utilizaron para el Capital Fundiario; 42 millones para Capital de Explotación y 29 millones para el Capital Circulante (capital de trabajo).

Se hace notar que, en este sector participan productores con posibilidades de estar inscriptos ó no, en el impuesto al valor agregado.

El breack-even-point a nivel de producción en pomáceas, de un productor no inscripto, se logra en niveles de 38,5 tn/ha, mientras que en los inscriptos el rinde de equilibrio es de 31,5 tn/ha. (Gráfico 8.4).

En la actualidad, el egreso para producir pomáceas estando no inscripto, es de 20,8 centavos por kilo (91% costo explotación y 9% gastos fijos y amortizaciones), de los cuales 4,4 centavos corresponden imputarlos –teóricamente- a inversión, por no encontrarse en el punto de equilibrio. En los inscriptos el egreso es de 17,5 centavos por kilo, con una imputación de 1 centavo para costos.

Cabe una reflexión sobre el alcance del término “inversión”, el cual abarca, además de las consideraciones tradicionales respecto a su concepto (maquinaria, plantas, etc.), la inclusión de un deficiente manejo del monte, problemas de capa friática ó una inadecuada variedad plantada sin las condiciones óptimas de clima y suelo requeridas, entre otras variables, que desde el concepto de contabilidad económica son también inversiones.

9.1.6. *Modelo de 20 a 50 hectáreas*

La superficie promedio es de 36,4 hectáreas, con el 69,2% de superficie cultivada, que representa una superficie de 13.346 hectáreas, de las cuales el 64,8% corresponde a manzanas y el 35,2% restante a pera.

El sistema de conducción se distribuye en un 52,1% en espalderas, con 721 plantas por hectáreas, y el 47,9% en monte tradicional con una densidad de 321 plantas por hectárea. El rinde promedio es de 29,6 tn/ha.

El estudio de casos relevó los precios recibidos por los productores en las cosechas 1994/5; 1995/6 y 1996/7, utilizando para el modelo con vistas al 2005, un nivel de precios es levemente inferior a los valores obtenidos en la cosecha 1994/5.

El promedio de descarte (23,1% en manzana y 19,2% en pera) responde al programa de tareas culturales, consensuado con técnicos de Cambio Rural, compatible con los descartes industriales señalados y consecuente con el declarado objetivo de superación.

Si bien existe un criterio bastante generalizado de la falta de una estrategia regional integradora y transformadora del sector, el estudio de casos, en coincidencia con el taller realizado en el mes de Mayo del corriente año, en la Ciudad de General Roca (Anexo X), señala en su visión paradigmática, la necesidad de priorizar, el cultivo de nuevas variedades (incluso en clones y spur), desarrollar montes de alta densidad y reducir costos de mano de obras e insumos.

La situación actual del modelo del estrato, indica que la inversión total ha sido de 203 millones de dólares, de los cuales 135 millones se utilizaron para el Capital Fundiario; 37 millones para Capital de Explotación y 31 millones para el Capital Circulante (capital de trabajo).

Se hace notar que, en este sector la mayoría de los productores que participan en la actividad económica están inscriptos en el impuesto al valor agregado.

El breack-even-point a nivel de producción en pomáceas, de un productor no inscripto, se logra en niveles de 32,5 tn/ha. (Gráfico 8.5).

En la actualidad, el egreso para producir pomáceas estando no inscripto, es de 18,6 centavos por kilo (86% costo explotación y 14% gastos fijos y amortizaciones), de los cuales 1,8 centavos corresponden imputarlos –teóricamente- a inversión, por no encontrarse en el punto de equilibrio.

En 1999, el estrato de productores de 20 a 50 hectáreas logra su equilibrio económico, por lo cual, persistirá la demanda financiera de fondos para solventar las inversiones. Debido al bajo valor detectado (1,8 centavos por kilo), se entiende que no priorizase en su visión paradigmática sobre la evolución del sector, la temática del financiamiento. La estructura productiva también revela un recambio de variedades, con tendencia predominante a chañares en manzanas y willimas en peras, lo que también justifica los bajos rendimientos de este estrato, por un lado, pero no se entiende que todavía mantenga un sistema de riego obsoleto como el de manto, y alto nivel de asistencia técnica recibida.

9.1.7. *Modelo de más de 50 hectáreas*

La superficie promedio es de 158,9 hectáreas, con el 61,2% de superficie cultivada en pomáceas, que representa una superficie de 18.755 hectáreas, de las cuales el 66,4% corresponde a manzanas y el 33,6% restante a pera.

El sistema de conducción se distribuye en un 65,1% en espalderas, con 778 plantas por hectáreas, y el 34,9% en monte tradicional con una densidad de 415 plantas por hectárea. El rinde promedio es de 33,4 tn/ha.

El estudio de casos relevó los precios recibidos por los productores en las cosechas 1994/5; 1995/6 y 1996/7, utilizando para el modelo con vistas al 2005, un nivel de precios es considerablemente menores a los valores obtenidos en la cosecha 1994/5.

El promedio de descarte (21,9% en manzana y 19,4% en pera) responde al programa de tareas culturales, consensuado con técnicos de Cambio Rural, compatible con los descartes industriales señalados y consecuente con el declarado objetivo de superación.

Si bien existe un criterio bastante generalizado de la falta de una estrategia regional integradora y transformadora del sector, el estudio de casos, en coincidencia con el taller realizado en el mes de Mayo del corriente año, en la Ciudad de General Roca (Anexo X), señala en su visión paradigmática, la necesidad de priorizar, el cultivo de nuevas variedades (incluso en clones y spur), desarrollar montes de alta densidad, reducir costos de mano de obras e insumos y una eficiente campaña de publicidad, orientada a incrementar el consumo.

La situación actual del modelo del estrato, indica que la inversión total ha sido de 296 millones de dólares, de los cuales 208 millones se utilizaron para el Capital Fundiario; 35 millones para Capital de Explotación y 53 millones para el Capital Circulante (capital de trabajo).

Se hace notar que, en este sector la mayoría de los productores que participan en la actividad económica están inscriptos en el impuesto al valor agregado.

El breack-even-point a nivel de producción en pomáceas, de un productor no inscripto, se logra en niveles de 36,5 tn/ha., superior al modelo anterior; dado el menor porcentaje de superficie plantada y la mayor proporción de riego por surco en el costo de mano de obra (Gráfico 8.6).

En la actualidad, el egreso para producir pomáceas estando no inscripto, es de 19,2 centavos por kilo (88% costo explotación y 12% gastos fijos y amortizaciones), de los cuales 1,7 centavos corresponden imputarlos –teóricamente- a inversión, por no encontrarse en el punto de equilibrio.

En 1999, al igual que el estrato de productores de 20 a 50 hectáreas, logra su equilibrio económico, por lo cual, persistirá la demanda financiera de fondos para solventar las inversiones, pero en bajo nivel. La estructura productiva también revela un recambio de variedades, con tendencia predominante a chañares y gala en manzanas y packham's en peras, y con un alto porcentaje de riego por surco (68,4%) y una asistencia técnica recibida del 100 por ciento.

9.2. A nivel de empaque

9.2.1. *Modelo de empaque y comercialización*

La metodología de cálculo está basada en un **software** de aplicación, que resalta fundamentalmente la estructura económica a nivel empresario, necesaria para la elaboración de un presupuesto físico y económico de la actividad frutícola.

La base para su programación, es una empresa de fruta fresca del Alto Valle, que, si bien tiene producción propia, compra materia prima a productores locales, para comercializar el producido en el mercado local y en el exterior. A los efectos del cálculo, se ha considerado como de terceros, al total de la materia prima utilizada, con el objetivo, de evaluar correctamente la generación de capital de la producción, a través de los modelos productivos señalados y, en este caso, del empaque y la comercialización en fresco.

Se introducen los datos de las variables independientes, para proyectar un "**cash-flow**" en particular sobre la actividad económica.

En realidad el Plan de Negocios, a modo de resumen, es un simulador del proceso económico del sistema real de la empresa cuyo objetivo es: a) proyectar un presupuesto físico y monetario del negocio; b) llevar a cabo variaciones para aprehender el grado de sensibilidad del plan de negocios y c) evaluar diversas estrategias para el funcionamiento optimizado de los recursos disponibles y/o a conseguir.

En la práctica, existen básicamente dos procedimientos para obtener modelos matemáticos de un sistema real: el análisis teórico y el análisis experimental.

En el análisis teórico, denominado también método deductivo, se realiza inicialmente un estudio cualitativo de los fenómenos físicos que caracterizan el comportamiento dinámico y estático de un sistema empresarial, para plasmarlo posteriormente en relaciones matemáticas concretas, con ayuda de las leyes fundamentales de la física, inferencia estadística y otras ciencias.

Una vez introducidas las simplificaciones consideradas en principio como pertinentes, se determina el grupo de ecuaciones descriptivas del proceso (sistema).

El análisis experimental consiste en construir un Modelo Matemático a partir de medidas realizadas directamente sobre el sistema económico o plan de negocios de cualquier actividad. Este modelo es una descripción detallada que muestra cómo evoluciona el Plan de Negocios a lo largo del tiempo.

La realización de experimentos con un modelo matemático, tiene por objeto conocer, no al sistema en sí, sino su comportamiento frente a diversas situaciones, para poder llegar a evaluar la sustentabilidad del negocio, y su posible impacto económico.

9.2.2. *Modelo global a nivel regional*

9.2.2.1 Variables independientes

La primer variable a considerar es la fruta a producir a nivel regional, discriminando las principales variedades de peras y manzanas, y de ellas, la cantidad a procesar en fresco, estimando el porcentaje de descarte de la fruta ingresada al empaque (cuadro 1, Anexo IX).

Con posterioridad se incorpora el nivel de la clasificación comercial, diferenciando los porcentajes de categoría 1, 2 y 3 (cuadro 2, Anexo IX).

El modelo necesita precisar fundamentalmente, los porcentajes de frutas a empacar en cosecha, de las distintas variedades de manzanas (cuadro 4, Anexo IX).

Reconociendo la fruta a empacar y calidad comercial, se determina el porcentaje de exportación, tanto por variedad como por clasificación comercial (cuadro 5, Anexo IX).

Con posterioridad, se debe precisar la distribución espacial de las exportaciones, en los diferentes mercados, por variedad de pera y manzana (cuadro 7, Anexo IX).

Una vez obtenido el plan general de exportación, se realiza la simulación del plan de despacho mensual, a los diferentes mercados, en nuestro caso a Brasil (cuadro 8), Europa (cuadro 9), otros mercados externos (cuadro 10) y en el mercado doméstico (cuadro 12, Anexo IX).

Proyectado el horizonte comercial, se establece la política de compra de materia prima, tanto a nivel de condiciones en el precio (para empaque e industria) como en las condiciones de pagos (cuadros 14 y 15, Anexo IX).

Incorporado el contexto de variables descriptas más arriba, se introduce al modelo la planta de personal temporario y fijo, para empaque, frío y administración, como también los datos de ausentismo, costo laboral, horas extras, productividad, días previstos de empaque, gastos de administración mensual, salario medio de embalador, etc. (cuadros 16 a 21, Anexo IX).

Otra variable relevante considerada por el modelo, es la política de consumo de envases y materiales para el empaque, a al cual debe incorporarse como variables independientes: porcentaje a utilizar de cada envase discriminando por variedad y clasificación comercial, el peso de los mismos, además del precio y el plan de facilidad de pagos de los mismos (cuadro 26, 27, 30 y 31, Anexo IX).

En materia de conservación, el modelo requiere precisar la capacidad instalada, así como el costo promedio por bulto de frío propio y la tarifa de conservación frigorífica de terceros (cuadros 33, 34 y 35, Anexo IX).

Los precios de venta, a nivel FOB en las exportaciones y a nivel mayorista en el mercado interno, son incorporados al modelo en forma mensual, para poder establecer conjuntamente con la simulación del programa de despacho mensual, el presupuesto de ingresos (cuadros 36 a 39, Anexo IX).

Otra de las variables importantes es la simulación de los costos de comercialización, a través de la incorporación de los datos de la comisión de venta, costo del flete y otros gastos, tanto a nivel del mercado interno (cuadro 46) como en el ámbito internacional (cuadro 47, Anexo IX).

Por último, el modelo de simulación económica, necesita como parámetros los siguientes datos: tasa de interés mensual, deuda estructural, condiciones de pago de los mercados, reembolsos, reintegros de exportación, gastos de amortizaciones, gasto fijo y tasa de impuesto a las ganancias (cuadro resumen).

El modelo proyecta con estas variables independientes descriptas, los distintos presupuestos de egresos (materia prima, insumos, materiales, mano de obra, conservación, comerciales y otros gastos) y el de ingreso, de tal forma, que permite proyectar el cash flow mensual de la actividad frutícola (cuadro 49, Anexo IX).

Por último, el modelo permite una análisis de sensibilidad por mercado, diferenciando el primer semestre del segundo, para detectar el grado de impacto económico que proyectan las variaciones (cuadro resumen).

9.2.2.2 Información complementaria

Para construir el modelo base, que representa la situación del sector frutícola en 1997, se consideraron como base la información de:

- La fruta comercializada en la región a través de FUNBAPA (Barrera Patagónica),
- el precio a nivel mayorista del Mercado Central de Buenos Aires,
- los valores FOB de la información contenida en las bases de datos de Aduana y de la Secretaria de Comercio e Industria de la Nación, así como también,
- una muestra representativa de empresas con una producción de 4 millones de bultos, que representan 9% de producido total a nivel regional (Gráficos 9.1 a 9.10, Anexo IX).

La experiencia de la “Consultora en Finanzas y Negocios sobre Economías Regionales”, a través de los conocimientos adquiridos durante más de ocho años en la micro-región, permitieron, en el campo de la simulación económica, la construcción de un software especial para el presente estudio del impacto económico.

Los datos proyectados por el modelo, en 1997, fueron contrastados con opiniones de especialistas vinculados con proveedores del sector, como por ejemplo, el caso de las bandejas (Hartman-Productos Pulpa Moldeada y Celulosa Moldeada), que permite verificar con bastante aproximación, la cantidad de envases producidos en la micro-región.

9.3. Resumen

La proyección de los modelos económicos a nivel de producción (Anexo VIII) y de empaque (Anexo IX) al 2005, contenidos en el presente estudio, corroboran que la actividad frutícola en la micro-región de Río Negro y Neuquén es “viable”, observándose que existe un importante sentido de superación en los distintos actores del Sector. A nivel de impacto económico en la micro-región Río Negro y Neuquén, se puede señalar, con vistas al 2005, que:

- La actividad frutícola de esta micro-región genera en la actualidad 56.000 puestos de trabajo directo (producción y empaque), pudiendo generar 66.000 en el 2005, e incrementarse, así la demanda laboral en 10.000 puestos. Este cálculo contempla tan sólo los empleos directos, y se fundamenta en el crecimiento del 35% de la producción de peras y manzanas en el mediano plazo.
- La necesidad de inversiones en conservación, debido al aumento de producción al 2005, demandará incrementar la capacidad frigorífica de 36 a 43 millones de bultos.
- El incremento de producción también demandará mejorar e incrementar, la capacidad de empaque en 20 millones de bultos.
- El incremento del consumo de energía eléctrica, irá de 164 a 244 Megavatios (Esto significaría lo mismo que agregar 1 turbinas a la Central de El Chocón).

- El consumo de bandejas en el empaque, aumentará de 55,2 millones de unidades.
- La necesidad de envases de cartón, aumentará en 15 millones de unidades.
- La necesidad de envases de madera, pasará de 16,9 a 25 millones de unidades.
- La facturación del servicio de fletes (tanto a puerto como al mercado interno), con vistas al 2005, se verá incrementada de 31 a 48 millones de pesos.
- Las comisiones que el sector pagará a los mayoristas y a los exportadores, ó los gastos comerciales, se incrementarán de 31 a 47 millones de pesos.
- Los gastos en puerto, de estibaje y remolque, aumentarán de 4 a 6,5 millones de pesos.
- El gasto en sanidad del monte frutal (fertilizante, agroquímicos, etc.) se va a mantener estable, dado que su consumo está considerado sobre la superficie plantada.
- La suma de ingresos del Sector a nivel de empaque y venta en fresco, para el período 1998-2005 ascenderá a 5 mil 230 millones de dólares, pasando de una facturación de 514 millones en 1997 a una de 763 millones en el 2005. Del ingreso total, el 11% - equivalente a 563 millones – se transforma en Utilidad Financiera (sin amortizaciones e intereses).

- El pago de intereses al sistema financiero, por el capital de trabajo y por la deuda estructural actual, ascenderá a los 261 millones de dólares. De este modo, la Utilidad Económica será de 302 millones de dólares para el mismo período (1998-2005)
- Las amortizaciones de las instalaciones de empaque y conservación son, para ese período, de 138 millones de dólares, resultando la Utilidad Contable en 164 millones de dólares.
- La utilidad económica del sector productivo es de 608 millones de dólares, de la cual hay que deducir 451 millones de dólares de amortización del capital fundiario y de explotación, con lo cual la utilidad contable queda establecida en 157 millones de dólares.
- La suma de utilidades contables, en un escenario de alta probabilidad de ocurrencia, a nivel de producción y de empaque es de 295 millones de dólares.
- Esta última cifra, alcanza para repagar la deuda estructural bancaria de 27 millones de dólares a nivel de productores y de 200 millones de dólares a nivel de empresas integradas.
- Las inversiones en instalaciones de empaque y conservación, deben ser financiadas por las amortizaciones, ó complementadas su financiación con créditos a largo plazo.

Esto confirma, además de la capacidad superadora antedicha, que la actividad del Sector, incluso manteniéndose las condiciones actuales, es viable en el largo plazo.

A esto han de añadirse dos factores de relevante importancia, como lo son el incremento del 35% de la producción de pomáceas con miras al 2005, y la requerida y factible austeridad en los gastos fijos con que todo plan de negocios que se delimite habrá de contar.

A su vez, dicha sustentabilidad, desde la perspectiva de los precios – en una consideración conservadora que no toma los registrados en 1995 y 1996 –, resulta congruente y ratificada con dos datos prospectivos. Uno, que en el caso de Brasil los precios de venta se mantendrán, hasta fines del 2005, en un 5% por debajo del nivel alcanzado en 1997. Y, otro, que, para Europa, la recuperación de su moneda hacia el 2000, hará que los precios FOB sean similares a los registrados en 1997.

Aquí, entonces, se hace necesario significar que la utilidad o capital acumulado al 2005, demuestra la “viabilidad” global del Sector (no así, en particular, en todos los estratos de producción que lo conforman) y que, por lo tanto, esa utilidad acumulada alcanzará para amortiguar la deuda estructural existente y cubrir las amortizaciones, pero no llegará a ser suficiente para generar un excedente de capital que le permita afrontar –por sí mismo– la inversiones necesarias para su transformación, sin depender prioritariamente del apoyo del sector financiero.

9.4. La índole del negocio

9.4.1. *Necesidad de Financiamiento*

Se da una clara percepción en el Sector de que el factor clave del éxito del negocio frutícola es el crédito. Se trata de una condición imprescindible. Sin él, el horizonte del crecimiento, quedaría restringido a las solas posibilidades emergentes de las utilidades no distribuidas y al capital que eventuales inversores pudieran aportar.

La experiencia dice que el éxito y el desarrollo del negocio, requieren complementar significativamente la capacidad de autofinanciamiento, si lo que se intenta es lograr un equilibrio económico sustentado en la producción. Es decir, que el proceso de crecimiento del negocio es inescindible de una comprometida y fuerte demanda de recursos financieros.

En la mayoría de los países de América Latina – como lo señala Paul Holden del FMI –, el acceso al financiamiento se circunscribe a las compañías más grandes, más consolidadas y de larga trayectoria, o a propietarios de bienes hipotecables con márgenes suficientes de seguridad.

En cambio, las oportunidades para los productores, para las pequeñas o medianas compañías o las de poca trayectoria, sólo aparecen si se cuenta con capital y, a la vez, con buenas ideas y espíritu empresarial. Es decir, aquellos que a su capital suman visión y estrategia.

Nuestro país –al igual que la mayoría de los países productores de manzanas y peras del mundo– presenta una fuerte dependencia respecto del sistema financiero, por la índole misma del negocio, que demanda un alto componente de capital y un amplio periodo de repago.

Al subdesarrollo de su sistema financiero, se le suma una cierta impericia de los agentes económicos del Sector. Esto no saben transmitir información que permita evaluar adecuadamente la índole del negocio frutícola. Y el resultado es la consiguiente carencia de financiamiento a la actividad productiva y comercializadora.

Consecuencia de la índole misma del negocio frutícola, es el financiamiento como factor clave el que debe asumirse como ingrediente fundamental, en toda visión y estrategia realista que tengan los agentes económicos del Sector.

La metodología para transmitir información al sistema financiero, que tienda a resolver la impericia detectada, aumentando las posibilidades de un financiamiento acorde con la actividad desarrollada, es a través, de la descripción del negocio en el cual se actúa y la proyección de caja en el corto y mediano plazo (cash flow).

El Plan de Negocios, es el instrumento idóneo para comunicar al sistema financiero el presupuesto de ingresos y egresos, así como las variables independientes fundamentales del negocio que se inter-relacionan, los riesgos, los mercados actuales y potenciales, etc.

9.4.2. *Plan de Negocios*

La inclusión de un “Plan General de Negocios” en el presente capítulo obedece a la inestable o volátil situación económica y financiera por la que transita la empresa frutícola en el ámbito mundial, que exige –en un escenario cada vez más cambiante y competitivo– una adecuada y flexible planificación, con el objeto de minimizar los riesgos del negocio frutícola.

Para ello se hace imprescindible la confección de un plan de negocios que –además de hacer conocer la estructura empresarial necesaria en los distintos sectores que la conforman (producción, costos, financiamiento, gerenciamiento, comercialización)– permita generar capacidad de anticipación de los problemas derivados de escenarios de alta volatilidad, una adecuada administración del riesgo y un mejor posicionamiento en los recursos financieros.

El cambio en la cultura decisoria del empresariado frutícola, a través de planes de negocios debidamente formulados y de administración del riesgo, también le permiten negociar con el sistema financiero no sólo la disminución en la tasa de interés de los préstamos, sino también una mayor asistencia crediticia. Para que ello sea posible, la piedra angular que se necesita es, precisamente, la confección de un Plan General de Negocios, tema que, como guía metodológica práctica, a continuación se desarrolla en términos generales.

A. Resumen

A.1. La propuesta (estructura patrimonial antes y después de la propuesta, y tasa interna de retorno proyectada)

A.2. La empresa (tipo de actividad y principales características, breve historia y perspectiva futura)

A.3. El Cash flow (actual y proyección)

A.4. Los riesgos (enumeración y comentarios de los principales riesgos)

B. La propuesta.

C. El desarrollo.

D. El análisis económico

E. La empresa.

F. El mercado actual y potencial

G. Clientes específicos

H. El análisis de la competencia

I. La estrategia de la empresa

J. El Cash Flow (flujo de caja o de fondos)

K. Los datos financieros proyectados

L. La dirección y gerencia

Entendemos que los hoy responsables del área comercial deben trabajar en una economía de elevado dinamismo, donde el cambio es la regla, no la excepción. El planeamiento faculta al directivo para poder dominar el cambio; es el brazo intelectual de nuestro desarrollo futuro. El planeamiento une la brecha entre el lugar donde se está y aquél al que se quiere llegar.

Ahora bien, el planeamiento eficaz se basa en hechos e informaciones, no en emociones o deseos. Se trata de hechos pertinentes a la situación y relacionados con la experiencia y el conocimiento, y que han de ser expuestos con el énfasis que su significatividad requiere.

Describimos la metodología para elaborar el Plan General de Negocios. Este habrá de servir para ordenar la presentación institucional y técnica de la empresa ante futuros clientes; para servir como guía adecuada y clara de la formulación del plan de actividades propuesto y de las acciones indispensables para alcanzar los objetivos perseguidos; y, también, como base para una correcta presentación de las solicitudes de financiación bancaria.

Señalaremos a continuación algunas premisas y normas que consideramos de importancia al realizar el antedicho planeamiento.

4.2.B. Propuesta.

Alcance:

- B.1. Términos generales de la propuesta.
- B.2. Estructura patrimonial antes y después de la propuesta; proyección.
- B.3. Monto de las inversiones, antes y después de la propuesta.
- B.4. Monto del capital de trabajo, antes y después de la propuesta.

Se ha de expresar la propuesta en forma sencilla y fácil de entender. Debe ser pertinente al metier de la empresa, llenar una necesidad reconocida, adecuarse a la capacidad de establecer objetivos, y contribuir al cumplimiento de los mismos..

Al marcar la capacidad de repago que se ofrece y la correspondiente estrategia comercial, se debería mencionar la respectiva responsabilidad y autoridad que responda a cada sector interviniente, así como las propias relaciones entre los participantes de la empresa.

Se necesita exponer con toda claridad cuáles son los recursos que se necesitan para poner en marcha el proyecto, al igual que cómo y dónde se obtendrán los mismos.

El listado de elementos y variables estratégicas, a tener en cuenta al formular el Plan General de Negocios, varía de proyecto en proyecto, pero un detalle de los mismos incluiría alguno de los siguientes:

Inmuebles Selección y contratación de personal Instalaciones. Maquinarias. Management (gerenciamiento). Capacitación y entrenamiento. Investigación y análisis de mercado. Patentes y registros. Publicidad y Promoción. Canales de distribución. Capital de trabajo.

Es fundamental demostrar que el capital de trabajo con el que cuenta y que utilizará la empresa es suficiente para mantenerse en funcionamiento hasta el momento en que generará ingresos como producto del proyecto formulado.

Si se presupone que las alternativas básicas del financiamiento se dan a partir del capital ajeno –obtenido a través de préstamos o de inversión– es necesario cotejar éste con el capital propio de la o las personas o empresas que realizan el plan.

Es necesario comprender que si la presentación del Plan General de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los futuros inversores –o en su defecto los prestamistas– exigirán saber cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, y poder evaluar, así, su compromiso

A esta descripción general de qué es cada rubro y como se lo podrá satisfacer, ha de añadirse cuál es el monto de la inversión inicial necesaria, y cuál habrá de ser la fuente del mismo.

C. Desarrollo

Alcance:

- C.1. Estructura patrimonial antes y después de la propuesta proyectada.
- C.2. Explicación de los cambios o variaciones.
- C.3. Justificación del índice deuda/patrimonio.
- C.4. Justificación del desarrollo comercial actual y con el cambio propuesto.

El Plan Comercial debe configurar un Presupuesto Integral, de tal manera que el mismo represente el plan coordinado de todas las unidades organizativas de la empresa, analizado en periodos futuros y medidos monetariamente.

Tanto las cifras del Plan como las utilizadas por la contabilidad deben tener idénticos principios de aplicación (criterios de contabilidad) para que sean compatibles y comparables. Para lograr que tal compatibilidad y comparación sean consistentes, el Plan deberá ser flexible, teniendo la mayor cantidad posible de ocurrencias –hechos que puedan ocurrir– con posibilidad de ajuste con respecto de las variables establecidas.

En este punto será necesario proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, habiéndose contemplado, además, los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento. La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayudan a demostrar la factibilidad del Plan.

D. Análisis económico.

Alcance:

- D.1 Retorno proyectado (VAN y TIR).
- D.2 Explicación de cómo ha sido calculado.
- D.3 Explicar el "timing" de los retornos esperados.
- D.4 Repago de la propuesta.

Es un aspecto fundamental, a los efectos de emitir una opinión acertada sobre la conveniencia del proyecto, la correcta determinación de sus flujos netos de caja, o, lo que es lo mismo, la adecuada identificación de sus ingresos y egresos.

Uno de los puntos conflictivos respecto del VAN –valor de la inversión en el momento cero y reflejo de las expectativas de retorno depositadas en el proyecto– es la determinación de la tasa de corte a utilizar. En el Plan General de Negocios debe explicitarse cuál es la tasa seleccionada y por qué. Deberán tenerse en cuenta, al respecto, las siguientes opciones:

- a) el interés del mercado,
- b) la tasa de rentabilidad de la empresa,
- c) una tasa cualquiera elegida por el inversor, y
- d) una tasa que refleje el costo de oportunidad.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Si, a su vez, el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, será necesario incluir la siguiente información:

- Monto exacto de los fondos que se solicitan.
- Período de tiempo por el que se pide el crédito.
- Qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, equipamiento, etc.).
- Flujo de fondos con el repago del préstamo incluido, para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

El concepto de “timing” –entendido como el manejo del tiempo en términos de obtener logros o de obtenerlos más oportunamente que el competidor– debe constituir el centro de la preocupación por demostrar que los retornos esperados están siendo analizados en forma dinámica y flexible, de modo que se asegure un repago oportuno y efectivo del retorno esperado.

El lapso durante el cual un proyecto tendrá vigencia, y para el cual se construye el flujo de fondos, se denomina “Horizonte de Planeamiento”, y debe ser explicado en el plan, especificando cuál es y por qué dicho lapso ha sido de ese modo establecido.

E. La Empresa

Alcance:

- E.1 Descripción general.
- E.2 Productos y servicios ofrecidos.
- E.3 Clientes y mercados, relaciones comerciales.
- E.4 Estrategias de crecimiento.
- E.5 Competencia (resumen).
- E.6 Estructura productiva.
- E.7 Instalaciones.
- E.8 Sistema de distribución comercial.
- E.9 Plantel de personal y profesionales.
- E.10 Escenarios previstos y variables decisivas.
- E.11 Análisis de sensibilidad.
- E.12 Análisis del punto de equilibrio.
- E.13 Ubicación geográfica de 5.6 y 5.7.

La presentación de la empresa deberá hacerse teniendo en cuenta el aspecto clave del sector o sectores en los que ésta compite. Al considerar cuáles son las fuerzas que mueven la competencia de un sector, el objetivo es encontrar una posición para la empresa en dicho sector, desde la cual pueda defenderse mejor, ya sea posicionándose contra ellas o inclinándolas a su favor.

Será de gran importancia poder demostrar que el producto/servicio que la empresa va a ofrecer cumple con el objetivo de “lograr la máxima satisfacción del consumidor”, ya que lograr este objetivo es el paso previo para alcanzar la rentabilidad.

Por ello la empresa deberá hacer hincapié en fortificar su departamento de I+D (Investigación más Desarrollo) sometiéndolo a tantas experimentaciones como sea necesario, y verificando si funciona correctamente

Otro paso importante es saber cuán “cerca” se está de los mercados y de cada uno de los clientes que los integran. Hoy por hoy, nadie duda de que la única forma válida de lograr esta “cercanía” es hacerlo a través de la “venta en profundidad”, es decir, mediante la relación que se logra a partir de una interacción profunda y permanente con cada uno de los que integran el mercado meta en el que se opera.

Por todo lo expresado, será aconsejable que en la elaboración del Plan General de Negocios quede claramente explicitado el mercado y los canales actuales de comercialización de los que se vale la empresa y de los futuros en los que se va a apoyar para alcanzar el o los objetivos propuestos en el proyecto.

El conocimiento de la interacción entre la empresa y las fuerzas competitivas ayudará a determinar y formular la estrategia de crecimiento que habrá de utilizarse.

Para ello se deberá determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y cómo pueden confrontarse con éxito a los de los competidores. Hacerlo ayuda, a su vez, a identificar las áreas en las que los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados, ya sea como amenazas o como oportunidades.

Al describir la competencia del sector en el que la empresa opera, se deberá tener en cuenta que la tasa de rendimiento sobre la inversión propuesta debe hallarse por encima del promedio del sector considerado.

También es aconsejable tomar en cuenta que la estructura de un sector industrial refleja la continuidad y la permanencia del emprendimiento propuesto, diferenciándola de los muchos factores de corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria.

La empresa deberá tener en cuenta, al plantear su estrategia comercial, si la estructura productiva de que dispone resulta acorde con el "target" (objetivo; meta) elegido. También se deberá responder acerca de las posibilidades que tiene para ampliar o reducir dicha escala —si éste fuere el caso—, y, de ser posible, en qué tiempo, de tal manera de no afectar el proceso iniciado.

Las instalaciones forman parte de los recursos e inversiones que tendrá que exhibir un plan de negocios, ya que forman parte del capital de trabajo necesario para justificar cuál es el monto de la inversión inicial que se necesitará, y cuál es el origen del mismo.

A la gran importancia que tiene la distribución como variable del marketing, hay que agregar la que tiene por sí misma, ya que ejerce gran influencia en el mercado y, en consecuencia, en el número de ventas totales de los productos.

En la presentación del proyecto se deberá, asimismo, considerar aspectos de la distribución tan importantes como: 1) el almacenamiento; 2) la conservación (cadena de frío); 3) la velocidad de rotación; y 4) la gestión de stocks.

Es decir, el criterio que debería guiar la presentación de la distribución comercial sería el de la necesidad de señalar que la misma habrá de procurar no sólo el mejor transporte de los productos del fabricante hacia el consumidor, sino abarcar una serie de actividades y medios implicados en el proceso que se extiende desde el final de la fase de elaboración del producto hasta la de “ubicación” del mismo en los puntos de ventas.

Es muy valioso mostrar que la empresa tiene instrumentado un sistema administrativo que le permite manejar y controlar la organización, que a tal efecto conoce con claridad cuáles son los canales de comunicación existentes, cuáles los niveles de influencia y de información entre los sectores, y cuál la relación armónica de todas sus partes.

En todo Plan General de Negocios es de gran utilidad agregar un Análisis de Sensibilidad que permita ver cómo resulta afectado el flujo de fondos si se producen modificaciones en las principales variables que lo componen.

Se trata de una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, en consecuencia, sobre la tasa de retorno. En su utilización, se recomienda representar distintos escenarios y cómo influirán, desde la visión de la empresa, las principales variables, tales como:

Precio. Producto. Logística. Promoción (variables controlables). Competencia.

Consumidores. Entorno económico, político, legal, etc. (variables no controlables)

El punto de equilibrio –la cantidad de productos/servicios que debe venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero– es otro de los datos que deben incluirse en un Plan de Negocios, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

La presentación coherente y la armonía interna de la totalidad del plan deben poner de manifiesto todos los aspectos que puedan ser enumerados respecto de la estrategia desplegada por la empresa, incluidos la ubicación geográfica de sus instalaciones y el sistema de distribución implementado, pues todo debe evidenciarse como convergente con el propósito de “acercar”, lo más que se pueda, la empresa al consumidor.

F. Mercado actual y potencial.

Alcance:

- F.1 Análisis del mercado actual y potencial.
- F.2 Comentario sobre el mercado donde está tratando de vender su producto.
- F.3 Por qué cree que ese mercado le va a seguir comprando.
- F.4 Elaborar información de los últimos tres años de los precios mayoristas del mercado local y del comercio internacional. (FOB y CIF)
- F.5 Elaborar información de los últimos tres años referentes a los costos y gastos necesarios para colocar el producto en el ámbito mayorista del mercado local y en el internacional (CIF).
- F.6 Describir los procesos comerciales actuales en forma amplia.
- F.7 Señalar qué alternativa de marketing piensa aplicar para el mercado actual o potencial para su empresa.

Un Plan General de Negocios efectivo debe construirse sobre una comprensión profunda del mercado actual en el que opera la empresa, pero muy especialmente deberá monitorear constantemente el mercado futuro que se presenta, cuál es su profundidad, consistencia, competitividad y, sobre todo, ver con claridad cuáles son las posibilidades que, frente a sus competidores, tienen esos productos en dichos mercados.

Algunas de las necesidades de información que deberán tenerse en cuenta, a los efectos de conocer el mercado en el que se intenta vender los productos, serían las siguientes:

1. Comportamiento del Consumidor

- a) Qué compran: ¿Un producto accesible y barato, de compra esporádica o de especialidad?
- b) Quién compra: ¿Todo el mundo? ¿Las mujeres? ¿Los jóvenes? ¿Con qué perfil de ingresos?
- c) Dónde compran: Tipos de distribuidores.
- d) Por qué compran: Motivaciones, percepciones del producto y de las necesidades, influencias de los compañeros, prestigio, influencia de la publicidad.
- e) Cómo compran: Por impulso, por comparación
- f) Cuándo compran: : ¿Una vez por semana? ¿Todos los días? ¿Estacionalmente? ¿En oferta?
- g) Tendencia: Incidencia de nuevos productos, cambios en las preferencias de los consumidores, necesidades, etc.

1. Característica del mercado

- a) Tamaño: Mercado potencial, mercado real, segmentos seleccionados del mercado
- b) Ubicación.
- c) Competencia: Cuáles son sus características, el comportamiento probable frente a la promoción; la fijación de precios; los nuevos productos, etc.
- d) Productos competitivos. Naturaleza y número.
- e) Condiciones económicas.

2. Contexto del mercado

- a) Tecnología: Qué nuevas tecnologías aparecerán.
- b) Cultura: Qué se está poniendo de moda.
- c) Tendencias económicas.

El objetivo a tener en cuenta al analizar el mercado consistirá en identificar los problemas y las oportunidades que se requerirán para desarrollar un adecuado programa de mercadotecnia.

La elaboración de la información sugerida deberá orientarse a organizar y dirigir adecuadamente una cantidad de decisiones representativas del objetivo que se ha trazado la empresa. Son ejemplos de ellas, las decisiones de segmentación, de productos, de distribución, de publicidad, de promoción, de ventas personales, de precio.

Deberá procurarse el diseño de un sistema de información integrado de planeamiento y de información mercadotécnica, a los efectos de poder presentar planes tácticos —de a corto plazo— y planeamiento estratégico —de largo plazo—. Dentro de los primeros estaría, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto, incluyéndose un pronóstico de ventas por región y distrito, una estrategia de fijación de precios, un programa completo de promoción y publicidad, un plan para almacenar inventarios, un programa de incentivos para los distribuidores, etc.

En cambio, serían decisiones estratégicas con implicaciones de largo plazo las siguientes: a) ¿qué segmentos se deberían atender?; b) dentro de estos segmentos, ¿qué deseos y necesidades deberían ser puestos de relieve?; c) ¿qué productos o servicios se habrían de ofrecer?; d) ¿hacia qué mercados de productos debería desplazarse la organización o de cuáles retirarse?; y e) ¿qué canales de distribución deberían desarrollarse?.

La presentación, en este punto, deberá demostrar que se realizó una relevante investigación de mercado y que la misma permitió inferir que se apunta en forma seria, eficiente y exacta, a la toma de decisiones actuales o anticipadas.

G. Clientes específicos.

Alcance:

- G.1 En el mercado actual: ¿cuáles son sus clientes específicos?
- G.2 Describir la metodología de venta (adjuntar comprobantes del proceso de orden de compra, venta y cobro como evidencia de cada cliente).
- G.3 Comentar a qué nivel de precios, o rango de precios, se mantienen el mercado actual y el potencial.
- G.4 Explicar la calidad requerida por estos clientes, tipo de empaque, etc.

La tendencia actual en el marketing de servicios es la de alterar las prioridades tradicionales y establecer como factor básico de la empresa a los clientes existentes y no a los potenciales.

Esto ha ocurrido porque, con excesiva frecuencia, la preocupación por el cliente potencial produce una peligrosa reducción de los niveles de atención a los clientes actuales, como si éstos se hallaran encadenados a la empresa y no tuvieran alternativas de elección.

En consecuencia, se debe orientar la acción de la empresa hacia la búsqueda de una relación a largo plazo, sobre la base de una actitud de venta permanente. Toda empresa crece a partir de los clientes o consumidores que tiene.

En los mercados crecientemente competitivos, en los que hoy se desenvuelve la empresa, el primer objetivo para marcar una estrategia competitiva consistirá en mantener las posiciones alcanzadas, y para ello es necesario conservar los clientes o consumidores ya logrados.

La mayor rentabilidad se alcanzará cuando se logre incorporar clientes nuevos a la empresa. Para que esto sea factible, los clientes actuales deben estar satisfechos, y esto se logra con prestaciones de la más alta calidad, de tal manera que los precios establecidos surjan como contrapartida de la alta satisfacción percibida.

El segundo gran objetivo del marketing es el de satisfacer las necesidades del consumidor, produciendo rentabilidad para la empresa. En consecuencia, para lograrlo, es conveniente invertir los recursos disponibles en aquellas actividades que muestren más altos índices de eficacia y eficiencia. Por ejemplo, lograr un más rápido y económico acceso al cliente, estableciendo estrategias y argumentos de ventas más eficaces; una mayor eficiencia y productividad del personal de ventas; la posibilidad de potenciar los contactos efectivos de venta; dar “respuestas” más rápidas y eficaces a las necesidades del cliente.

Es decir, que en este sector del Plan de Negocios, una vez aplicadas las técnicas de segmentación correspondientes, se deberán diseñar y desarrollar “ofertas” que respondan más eficazmente a las expectativas de los consumidores.

H. Análisis de la competencia

Alcance:

- H.1 Para cada segmento al cual la empresa vende, y para cada variedad o calidad que pretende vender en ese mercado, cuál es la competencia tanto en el mercado local como en el exterior.
- H.2 Cuáles son sus ventajas y desventajas comparativas.
- H.3 Cuáles son sus ventajas y desventajas competitivas.
- H.4Cuál es el plan para amortiguar o anular las desventajas comparativas y competitivas.
- H.5 Por qué cree que va a ser capaz de anular o amortiguar esas desventajas.
- H.6 Qué información posee de los competidores.
- H.7 Describir la cadena de valor de la empresa.

La esencia del marketing es la competencia, y el objetivo de un análisis del competidor es:

- a) desarrollar con acierto un sistema de observación de los cambios de estrategia que cada competidor podría realizar;
- b) anticipar la respuesta probable de cada competidor a todos los movimientos estratégicos que pudiera efectuar la empresa; y
- c) anteponerse a la reacción que empleará cada competidor a los cambios del entorno y del sector industrial en que opera.

Por lo tanto, se deberá desarrollar un análisis profundo acerca del competidor para estar preparado a responder preguntas como las siguientes: ¿hay lugar en el mercado para el negocio propuesto?; ¿con quién hay que enfrentarse en el sector, al adoptar una estrategia determinada?; ¿hay futuro para la empresa con la actual estrategia desarrollada?; ¿cómo reaccionará el competidor ante dicha estrategia?; y ¿qué tan seriamente debemos tomarlo?

Ahora bien, no obstante que los datos de los competidores no son fáciles de obtener para poder elaborar con mediano acierto este análisis, se dan cuatro componentes cuyo análisis posibilita efectuar un diagnóstico del competidor. Son ellos:

1. Los objetivos futuros (qué impulsa al competidor).
2. La estrategia actual (qué es lo que está haciendo y qué puede hacer el competidor).
3. Los supuestos (sobre sí mismo y el sector).
4. Las capacidades (tanto los puntos fuertes como los débiles).

Se deberán efectuar algunas de las siguientes preguntas para evaluar estos distintos componentes:

- ¿Cuáles son los objetivos financieros enunciados y no enunciados por el competidor? ¿Qué refleja su balance entre los resultados a corto y a largo plazo, entre las utilidades y el aumento del ingreso, entre el crecimiento y la capacidad para pagar dividendos regulares?

- ¿Manifiesta el competidor convicciones económicas en forma general o sostenida por su Dirección General? ¿Desea ser líder del mercado? ¿Tiene tradición o historia para seguir una estrategia particular? ¿Hay opiniones arraigadas respecto del diseño del producto o preferencias en su ubicación?
- ¿Cuál es la estructura organizacional del competidor? ¿Hay indicios acerca de qué sector es más relevante, por ejemplo, si el sector ventas es más importante que el de fabricación?
- ¿Qué control y sistema de incentivos existen? ¿Cómo están compensados los ejecutivos? ¿Cuáles son las medidas del desempeño que se siguen con regularidad, y con qué frecuencia?
- ¿Qué sistema y principios de contabilidad existen? ¿Cómo se distribuyen los costos?
- ¿Qué clase de gerentes integra la dirección de la empresa? ¿Cuáles son sus antecedentes y su experiencia? ¿Dónde se los contrata y cómo se los promueve?

El Plan General de negocios debería incluir un benchmarking (banco de datos para comparar la empresa con la competencia); es decir, una planilla que reúne a los competidores más importantes, evaluando de cada uno, en detalle, los aspectos que se consideren claves o relevantes.

De acuerdo con la evaluación que se obtenga, se deberá concluir si es factible convivir con la competencia, si es necesario neutralizarla o si, por el contrario, es posible transformarla en socia a través de fusiones, joint-ventures o alianzas estratégicas.

En síntesis, el mecanismo elegido para reunir información del competidor debe ser formal, ya que ésta implica beneficios de suma importancia para la empresa.

La Cadena de Valor –un modelo creado por Michael Porter– muestra la empresa desde un punto de vista competitivo. Más que decirnos cómo funciona, describe cómo compete, permitiéndonos ver cómo podemos competir mejor y lograr más ventajas competitivas.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas “actividades” pueden representarse usando una Cadena de Valor. Ésta “desagrega” a la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes, permitiendo inferir, a partir de la forma en que desarrolla sus actividades individuales, cuál es su historia, su estrategia, la forma de implementarla y qué economías básicas pone en funcionamiento para lograrlas.

Obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender esta cadena de valor, sino, también, de cómo la empresa “encaja” en el sector industrial en el que opera.

Para comprender cuál es el análisis en términos competitivos que se puede desarrollar a través de este instrumento, digamos primero que el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, y que se lo mide por el ingreso total, que surge del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que de él se puedan vender.

Una empresa es lucrativa si el valor creado para sus productos excede el costo de producirlos. Si a esto se le agrega que se intentará vender la mayor cantidad posible (permanencia) de esos productos, se puede inferir que estamos ante la base de la formulación de una estrategia genérica competitiva.

Es el valor y no el costo el instrumento que deberá usarse para realizar un análisis competitivo.

De acuerdo al tipo de empresa que se trate, y en vista de posibles alianzas estratégicas, es muy importante demostrar las destrezas y experiencias por ella adquiridas y que surgen de las personas que la integran.

I. Estrategia de la empresa.

Alcance:

- I.1 Estrategia
- I.2 Factores críticos de éxito
- I.3 Plan de Marketing
- I.4 Estrategia de Producción.

Una estrategia competitiva consiste, esencialmente, en formular una amplia caracterización de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

El objetivo de la estrategia competitiva de una empresa en el sector en el cual opera consistirá en encontrar, dentro de éste, una posición que le posibilite defenderse mejor de todas las fuerzas imperantes en el mismo, y encontrar, así, la ventaja competitiva sostenida que le permita ubicarse por encima de sus competidores.

La empresa deberá intentar que la tasa de rendimiento a largo plazo de su capital invertido sea superior al rendimiento del total de la industria.

Ahora bien, la estructura fundamental de un sector industrial, reflejada en el poder de las fuerzas que lo determinan, debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que puedan afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria.

El proceso para la formulación de una estrategia competitiva involucra algunas de las siguientes preguntas:

- ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?
- ¿Qué está sucediendo en su entorno? (Análisis del sector, del competidor, del ámbito social, de sus oportunidades y amenazas).
- ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa? (Análisis de los supuestos y de la estrategia; alternativas y elección estratégica).

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. De éstas, la más conocida es la Matriz de Estrategias Genéricas de Michael Porter. Según la misma, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles: 1) la del liderazgo en costos; 2) la de la diferenciación; y 3) la del enfoque.

La primera de ellas supone que sólo una empresa logra el liderazgo en costos. Esto implica que la misma invierta capital en forma constante para lograr la mayor participación del mercado; realice una supervisión intensa de su mano de obra; obtenga productos diseñados para facilitar su fabricación; y cuente con un sistema de distribución de bajo costo.

La estrategia de diferenciación consiste en lograr que el producto o servicio ofrecido por la empresa sea percibido por el mercado como único. Requiere que se cuente con alguno de los siguientes elementos: fuerte habilidad en comercialización, ingeniería del producto, fuerte capacidad de investigación básica, reputación empresarial de liderazgo tecnológico, y gran cooperación de los canales de distribución.

La tercera estrategia –la del enfoque– es actualmente la más utilizada por la empresa argentina, posiblemente por características estructurales propias. Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico. Esta estrategia implica la identificación de un nicho de mercado aún no explotado.

Al incluir los factores críticos de éxito en el Plan General de Negocios, se está afirmando que, si esto se cumple, el éxito está garantizado. Según el tipo de negocio, algunos de los factores críticos de éxito son las ventas, los principales costos del proceso, los recursos humanos, el nivel de participación en el mercado, la tasa de retención de clientes, el grado de conexión con los canales de distribución, la definición de los puntos de venta, la logística, y la imagen corporativa.

Un plan es un proyecto sobre el futuro. En marketing, planificar supone elaborar un proyecto que sirva de guía a la empresa para conseguir sus objetivos. Sólo tiene sentido si previamente se ha definido el posicionamiento de la empresa y el target (objetivo; meta) al que se apunta. Todo plan debe partir del análisis de ciertas premisas, como:

- ¿En qué punto se encuentra la empresa?
- ¿A qué puntos se puede ir y a cuál se quiere ir?
- ¿Por dónde se quiere llegar?
- ¿Cuáles son los medios disponibles y cuáles los necesarios?
- ¿En cuánto tiempo se va a llegar y a qué costo?
- ¿Cómo se controla el desarrollo del plan?

Una vez chequeados estos interrogantes básicos, el propósito de la planificación estratégica consistirá en asegurar que la empresa desarrolle los negocios más fuertes y elimine los más débiles. Para ello deberá ubicar las oportunidades de mercadotecnia en las que pueda desarrollar una ventaja competitiva.

Después de que la empresa ha decidido su estrategia de posicionamiento, podrá hacer uso de la mezcla (mix) de mercadotecnia –combinando e integrando variables que la empresa controla– a los efectos de obtener la respuesta que quiere del mercado. Dichas variables controlables son las siguientes:

- **Producto/servicio:** ¿Cuáles son los beneficios que la empresa, a través de los bienes y servicios que dispone, generará para el mercado meta escogido? Será necesario realizar una descripción objetiva del producto/servicio seleccionado, detallando sus características técnicas y una descripción de los beneficios que el mismo brinda a los consumidores.

- **Precio:** ¿A qué precio va a ofrecer sus productos/servicios?. ¿Qué distante está de los de la competencia?. ¿Cómo reaccionará el mercado ante la decisión de precio escogida?. El análisis incluirá una investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado; un análisis de sensibilidad, para reconocer el efecto sobre el entorno del sector escogido y la rentabilidad de la demanda; un análisis de costos que permita determinar cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada, además de observar cuál es la contribución marginal del costo de las principales variables del proceso; un análisis de contribución marginal para cotejarlo paso a paso con los costos incurridos; y una evolución de los precios del último período de ventas realizadas por la empresa.
- **Distribución:** ¿Cómo y en qué lugar se van a vender los productos/servicios?. ¿Qué canales se han escogido para realizar la distribución?. ¿Son los tradicionales o se deberá elegir alguno alternativo?. ¿Qué grado de logística se aplica en la empresa?. Se justifica, en este punto, incluir en el Plan General de Negocios un diagrama del alcance de la distribución esquematizado en etapas y un mapa del área de cobertura que encierra el plan.
- **Promoción:** ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes actuales y potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?. Es importante describir el mensaje de comunicación que se emitirá para lograr los objetivos prefijados. A su vez, será necesario determinar los medios de comunicación escogidos para alcanzar el producto/mercado

seleccionado. También se acompañará, de existir, un plan de comunicaciones que abarque un período no menor de un año, incluyendo el análisis costo-beneficio esperado.

El diseño de la mezcla de mercadotecnia será determinante para seleccionar el monto que se gastará en el Plan de Marketing en conjunto, como así también para determinar cuánto se destinará del presupuesto a cada una de las herramientas mencionadas.

Finalmente, se realizará el control del Plan mediante la creación o implementación de sistemas que suministren periódicamente la información necesaria para verificar que se sigue el camino deseado y que el programa se va cumpliendo tal como se planificó.

La Planificación de la Producción deberá estar considerada en el Plan General de Negocios, describiendo el modo en que se obtendrá, el personal que requerirá y un detalle del flujo del proceso que la empresa proyecta implementar.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de una estrategia de producción es la administración de los tiempos. Por ello, a medida que el campo de batalla se hace más competitivo, es imprescindible considerar los sistemas logísticos como una ventaja competitiva.

La estrategia basada en la innovación, en el servicio a los clientes y en la reducción de los costos plantea la necesidad de una permanente atención a la infraestructura de la empresa.

La elección de un enfoque competitivo global –por ejemplo, la innovación en los productos, o un servicio mejor a los clientes, o la decisión de ser los más bajos en costos– establece una serie de exigencias en el orden logístico. Por consiguiente, hay mucho por ganar si se aplica con acierto la potenciación logística.

También es importante que el Plan destaque, por ser factores claves de éxito a tener en cuenta, los siguientes: el análisis de los proveedores, la calidad de los productos incorporados al proceso, y una breve descripción de la maquinaria utilizada, de su funcionalidad y de su grado de modernidad.

J. Cash Flow (Flujo de fondos o de caja)

Alcance:

- J.1 Identificar todos los egresos e ingresos con precisión, apoyándose con un presupuesto de negocios que deberá detallar, en un apéndice, el año actual.
- J.2 Igual identificación a la anterior, pero referida al año entrante.
- J.3 Elaborar un Cash Flow del año actual y varios proyectados, respaldado en el Plan General de Negocios elaborado.

La elaboración de la lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto debe asumir como premisa que sólo se deben incluir en el flujo de fondos aquellos que estén directamente asociados con el mismo.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto estará integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es la de utilizar el criterio de lo percibido para incluir ingresos y egresos de fondos.

Esto significa que sólo se computan los ingresos y egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados.

Es de importancia elaborar el Horizonte de Planeamiento en consonancia con el Plan General de Negocios elaborado, explicando cual es el período durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos, señalando por qué se ha determinado así.

En la fijación de las acciones sobre la estrategia a utilizar en este punto, se trata de presentar varios escenarios, para ver hacia dónde se dirige el posicionamiento de la empresa en relación con su mercado y sus competidores, y, sobre esta base, asignar los recursos que permitan el desarrollo de la estrategia asumida.

Las proyecciones deben permitir establecer la capacidad futura de la empresa como “sujeto de crédito”, tanto sobre la base de sus balances, como sobre la de sus estados de resultado y flujo de fondos.

Se debe visualizar claramente en qué medida las decisiones de inversión y de financiamiento repercuten en las tasas de rendimiento sobre la inversión y generan resultados, fondos disponibles y capacidad patrimonial suficientes para pagar las porciones de capital e intereses resultantes de la estrategia de financiación.

L. Datos financieros proyectados

Alcance:

- L.1. Detallar los supuestos implícitos en las proyecciones.
- L.2. Comentar variables que puedan cambiar los supuestos implícitos.
- L.3. Proyección a cinco años.
- L.4. Análisis de sensibilidad de la variación de los supuestos.
- L.5. Análisis de equilibrio, suponiendo el peor de los casos de sensibilidad.
- L.6. Cuántas utilidades necesita tener la empresa, en los tres primeros años.
- L.7. Definir el mejor y el peor escenario, y las proyecciones a cinco años, aclarando los supuestos implícitos en cada caso.
- L.8. Tanto para los datos históricos como para las proyecciones, explicar las ganancias o utilidades de acuerdo a las siguientes formas:
 - Utilidad Total Financiera: ganancia anual antes de intereses, impuestos y amortizaciones.
 - Utilidad Total Económica: ganancia anual antes de amortizaciones.
 - Utilidad Total Contable: ganancia anual con amortizaciones e intereses.
- L.9. Análisis del crecimiento sostenible de la empresa, que sustenta el Plan General de Negocios.
- L.10 Definir la deuda estructural de la empresa.

La obtención del Indicador de Crecimiento resulta de la multiplicación de tres factores de apalancamiento. Este Indicador permitirá explicar la tasa de crecimiento, que no es otra cosa que la medición de la utilidad económica con relación al valor empresa del ejercicio anterior.

La utilidad económica es el resultado de sumar utilidad contable más amortizaciones, no siendo éstas últimas, en realidad, una erogación de caja. Los factores de apalancamiento de un crecimiento son: 1) económicos, 2) financieros y 3) estructurales.

Los económicos resultan de analizar, por un lado, el margen de ganancia en términos porcentuales sobre los ingresos y, por el otro, la evolución del volumen o nivel de ingreso en sí mismo.

En cuanto a los financieros, es necesario observar si el crecimiento se encuentra respaldado en fondos propios o bancarios.

Los estructurales, por último, hacen a la inmovilización del Patrimonio Neto o Valor Empresa, y a los activos no inmovilizados que componen el activo total de la empresa.

En el siguiente capítulo se explica la forma de obtener cada una de las relaciones que son necesarias para establecer el índice o indicador de crecimiento, el cual, con el objeto de diagnosticar la situación, debe compararse con la tasa de crecimiento del sector.

Dichas relaciones son:

- a) Margen Económico, multiplicado por
- b) Nivel de Ingresos, es igual al
- c) Apalancamiento Económico.**

- d) Estrategia del Capital Propio, multiplicada por
- e) Estrategia Financiera, es igual al
- f) Apalancamiento Financiero.**

- g) Política de Inmovilización, multiplicada por
- h) Política de Activos, es igual al
- i) Apalancamiento Estructural.**

En resumen:

- c) Apalancamiento Económico, multiplicado por el
- f) Apalancamiento Financiero, multiplicado por el
- i) Apalancamiento Estructural, es igual al
- j) Crecimiento Sostenible.**

a) *Margen Económico*

Es el resultado de comparar la utilidad económica del ejercicio o del período bajo análisis con los ingresos del mismo período. Se obtiene de esta forma el spread porcentual de utilidad por cada peso de venta o ingreso.

$$\frac{\text{Utilidad Económica}}{\text{Ingresos}} \times 100 = \text{Margen Económico}$$

Toda empresa que se encuentra inmersa en un crecimiento del volumen propio o en competencia con otras empresas suele mostrar una disminución del spread o margen.

Con spreads de rentabilidad bajos, las empresas no disponen de margen para errores o financiamientos a tasas elevadas. Es muy importante que las empresas con bajos niveles de spread cuenten con información gerencial confiable, es decir, con una contabilidad que respalde los controles y la toma de decisiones. Es necesario, además, que desarrollen el hábito cultural de informarse sobre la evolución de sus competidores y del mercado en el cual actúan.

En años recientes, las empresas, que conforme a su plan de negocios decidieron exportar menos y aumentar sus ingresos del mercado interno, lograron mantener o aumentar sus spreads o márgenes de utilidad.

b) *Nivel de Ingresos*

El plan de negocios suele contener un incremento del volumen comercial para aumentar o mantener la rentabilidad. Todo aumento de volumen significa, generalmente, una mayor competencia y, con ello, la disminución del spread.

$$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Capital de Trabajo}} \times 100 = \text{Nivel de Ingresos}$$

Se observa reiteradamente, también, que dicho aumento comercial es financiado con un mayor pasivo bancario, haciendo a la empresa más vulnerable a la tasa de interés. Todo crecimiento en los ingresos es un paso estratégico que tiene que estar respaldado por planes de negocios correlacionados con el crecimiento del mercado y hacia el interior de la empresa.

Así, resulta útil comparar los ingresos con el capital de trabajo. El activo comercial es el activo corriente, al cual se le resta el rubro “disponibilidades”, porque se lo considera líquido para cancelar pasivos bancarios. A su vez, el pasivo comercial es todo el pasivo excluyendo el bancario. El capital de trabajo se obtiene restándole el pasivo comercial al activo comercial.

Cuando el indicador de ingresos aumenta, podemos estar en presencia de un aumento de ingresos y/o de una disminución del capital de trabajo.

Las empresas frutícolas integradas (con producción propia) que cierran sus balances en diciembre, incorporan en el capital de trabajo los fondos desembolsados desde mayo para los gastos culturales.

Dicho capital de trabajo consiste en los fondos erogados entre mayo y diciembre que se activan en bienes de cambio, generalmente como "fruta en el monte".

Por el contrario, las empresas que cierran sus balances en junio no incorporan al capital de trabajo la fruta en el monte, sino el stock, para poder especular con los buenos precios del segundo semestre.

En los últimos años, la falta de financiación adecuada, las altas tasas de interés y la escasa información comercial e infraestructura tecnológica llevaron a una menor comercialización de fruta en el segundo semestre.

Los precios del primer semestre no aportan, por lo general, rentabilidad en algunas variedades de fruta; sí en cambio los de agosto a diciembre, por operarse una menor oferta en el mercado interno o por políticas comerciales exógenas, como en el caso de la exportación a Brasil. Por ello, debe preverse una estrategia financiera acorde con el plan de producción y negocios.

c) *Índice Económico*

Resulta de multiplicar los indicadores a) y b) desarrollados en los apartados anteriores y ejemplificados de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidad Económica}}{\text{Ingresos}} \times \frac{\text{Ingresos}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

Simplificando Ingresos, queda:

$$\frac{\text{Utilidad Económica}}{\text{Capital de Trabajo}} = \text{Apalancamiento Económico}$$

En resumen, el crecimiento del apalancamiento económico tiene su explicación en un aumento del spread o en el incremento del volumen en una combinación de ambas cosas.

Cuando se estudia el índice de apalancamiento económico en un banco –que es también un commodity– en períodos de inflación, la utilidad viene explicada por los ingresos (alta tasa de interés mensual), más que por el margen o spread.

Se evidenció un comportamiento similar en algunas empresas que comercializaban un alto volumen de fruta, en períodos inflacionarios. A partir de 1991, con el Plan de Convertibilidad, no es el volumen el factor principal del negocio, sino el gerenciamiento de todas las áreas del negocio.

Este diagnóstico es así por cuanto los costos estructurales aumentaron notoriamente con la estabilidad, debido a la incidencia del tipo de cambio sobre los gastos fijos ante el incremento de los precios internos.

En el sector frutícola, históricamente, para intentar un nivel de rentabilidad resultaba más fácil el camino de incrementar el volumen que el de realizar una reingeniería interna, siendo esta última una opción sumamente necesaria en el nuevo marco de estabilidad económica.

d) *Estrategia del Capital Propio*

Definimos anteriormente que el Capital de Trabajo es el resultado de restarle a los activos comerciales (activo corriente menos disponibilidades) los pasivos comerciales (todo pasivo no bancario).

$$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Deuda Bancaria}} \times 100 = \text{Est. Capital Propio}$$

Al comparar el capital de trabajo con el nivel de endeudamiento bancario (pasivos bancarios menos disponibilidades), se observará si el mismo es mayor o menor al financiamiento externo.

Si el capital de trabajo es mayor que la deuda bancaria, significa que la empresa tiene capital propio invertido en el mismo. Si, por el contrario, es menor, se entenderá como la existencia de un pasivo estructural que nada tiene que ver con la rotación del capital de trabajo, por lo que su devolución se relaciona con la utilidad económica.

Si el indicador es 123%, significa que por cada \$ 100 de pasivo bancario que financia en su totalidad capital de trabajo, la empresa cuenta además con \$ 23 propios financiándolo también.

Es muy importante porque, al efectivizarse el capital de trabajo, automáticamente se cancela el pasivo bancario y, además, se cuenta con una porción de capital propio ante una menor recuperación de lo contabilizado.

En empresas con crecimiento económico derivado del aumento del volumen operativo – o por tener inversiones realizadas que al madurar requieren fondos– suelen utilizarse dichas recuperaciones para financiar el nuevo capital de trabajo. En estos casos, no se observa un ciclo, sino una constante.

Por el contrario, un indicador del 30% significa que por cada \$ 100 de deuda bancaria, \$ 30 financian al capital de trabajo, y \$ 70 son una deuda estructural por financiación de inversiones, quebrantos económicos o activos no corrientes.

e) *Estrategia Comercial*

Es muy común observar que un aumento operativo en los volúmenes comerciales es financiado con pasivo bancario, al igual que los quebrantos económicos o una menor rotación del capital de trabajo.

$$\frac{\text{Deuda Bancaria}}{\text{Capital Empleado}} \times 100 = \text{Estrategia Comercial}$$

Si una empresa tiene \$ 30 pesos de pasivos bancarios por cada \$ 100 de activos, puede considerarse como de bajo endeudamiento. En realidad, lo bajo o lo alto está en función de lo que esté financiando, porque si de los \$ 30, \$ 10 son de capital de trabajo, el repago de los \$ 20 de diferencia estará en función del spread o margen económico, más que de la efectivización rápida del crédito o bien de cambio.

Además, existen algunas distorsiones cuando las empresas practican revalúos técnicos para mejorar sus patrimonios contables, de tal manera que hay que prestar mucha atención al nivel y origen del endeudamiento, y al costo de las tasas de interés. El capital empleado en una empresa se obtiene al sumar al capital de trabajo los bienes de uso y otros activos no corriente. Con este indicador puede observarse si el crecimiento del capital empleado está sustentado en financiamiento bancario, en rentabilidad capitalizada o en aportes de los socios.

f) *Índice financiero*

Resulta de multiplicar los indicadores c) y d).

$$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Deuda Bancaria}} \times \frac{\text{Deuda Bancaria}}{\text{Capital Empleado}}$$

Simplificando Deuda Bancaria, queda:

$$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Capital Empleado}} = \text{Apalancamiento Financiero}$$

Con un indicador del 50%, el apalancamiento expresa que por cada \$ 100 de capital empleado, la empresa tiene \$ 50 de capital de trabajo que necesita ser financiado con fondos propios o de terceros. Por el contrario, con un indicador del 90% la empresa tiene un capital de trabajo que necesita ser financiado en \$ 90. El indicador es alto o bajo según resulte de compararlo con el indicador de ingresos.

Podemos estar en presencia de un gran capital de trabajo que existe por un problema de colocación del producto o por un alto nivel de ingresos en relación al capital empleado por la empresa. Es deseable que el activo inmovilizado del capital empleado sea bajo, pues mostraría un gran dinamismo del capital.

g) *Política de Inmovilización*

El management (gerenciamiento) de la década del 80 tenía la tendencia natural de inmovilizar una gran porción del patrimonio neto, instrumentado al invertir las utilidades en maquinarias, instalaciones, plantaciones, etc.

$$\frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Valor Empresa}} \times 100 = \text{Política de Inmovilizar}$$

Pero nunca se buscó medir el costo de oportunidad de los fondos propios invertidos, o expresar la utilidad de la empresa con este concepto. Por ello, hoy tiene mucha fuerza la introducción del cálculo del E.V.A. (Valuación Económica de los Activos) en las empresas que cotizan en la bolsa de Estados Unidos. El E.V.A. implica incorporar al cuadro de resultados el costo financiero del capital empleado en la empresa y que no está financiado por los bancos, con una tasa que surge de considerar 6 puntos anuales sobre la tasa de largo plazo.

En resumen, el indicador de la política de inmovilización expresa cuánto del valor de la empresa o patrimonio neto del ejercicio anterior se encuentra inmovilizado en activos fijos en el ejercicio corriente. Si el indicador es menor a 100%, la diferencia hasta el nivel señalado es el capital propio que se encuentra afectado al movimiento operacional de la empresa. Si fuera mayor al 100%, se interpretaría que los activos fijos de la empresa se encuentran financiados en parte por fondos propios y, en parte, con fondos de terceros o bancarios; pero además indicaría que no existen fondos propios en el movimiento operacional de la empresa.

h) *Política de Activos*

También conocida como “rotación de activos”. El indicador expresa cuántos pesos de cada 100 en activos fijos o bienes de uso son los activos utilizados en la empresa, es decir, el capital empleado.

$$\frac{\text{Capital Empleado}}{\text{Bienes de Uso}} \times 100 = \text{Política de Activos}$$

Si el indicador expresa un nivel del 120%, se interpreta que \$20 son el capital de trabajo y otros activos de largo plazo, mientras que \$ 100 son los bienes de uso.

Cuanto más elevado sea el porcentaje expresado en la fórmula, más claro se indicará que la política de la empresa es tener en sus activos un bajo nivel de activos fijos o, lo que es lo mismo, un alto capital operacional.

También podemos estar en presencia de una actividad de estacionalidad muy marcada, cuyo cierre de balance no coincide con el fin del ciclo productivo anual.

i) *Índice Estructural*

Resulta de multiplicar los indicadores e) y f), desarrollados en los apartados anteriores.

$$\frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Valor empresa}} \times \frac{\text{Capital Empleado}}{\text{Bienes de Uso}}$$

Simplificando Bienes de Uso, resulta:

$$\frac{\text{Capital Empleado}}{\text{Valor Empresa}} = \text{Apalancamiento Estructural}$$

Una incorporación de activos fijos puede restar importantes fondos en el movimiento operacional de la empresa, necesitándose recurrir a un mayor endeudamiento bancario para mantener el nivel de ingresos, con el consecuente incremento del costo financiero. Por el contrario, una baja de activos fijos que se incorpora al capital operacional o de trabajo, permite un mayor volumen de negocios con un aumento de rentabilidad.

En definitiva, el apalancamiento estructural es la estrategia de la empresa de inmovilizar o no fondos en lugar de utilizarlos en el movimiento operacional, como también establecer cuál es la proporción de fondos propios y de terceros en el financiamiento del capital empleado.

Si el indicador es 200%, se interpreta que por cada \$ 100 propios existen otros \$ 100 de terceros en la empresa; asimismo, si la política de inmovilización es del 60%, proyecta que los \$ 100 propios están estructurados en \$ 60 en activos fijos y \$ 40 en capital de trabajo u en otros activos de largo plazo.

j) *Crecimiento Sostenible*

La tasa de crecimiento –la utilidad económica generada en comparación con el valor empresa o patrimonio neto del ejercicio anterior– se encuentra explicada por: la capacidad de generar utilidades, si el incremento del volumen operacional está respaldado por fondos propios o de terceros y, por último, por la estrategia de inmovilización de los fondos.

En resumen, la tasa de crecimiento se encuentra explicada por la multiplicación de los tres apalancamientos:

$$\frac{\text{Utilidad Económica}}{\text{Capital de Trabajo}} \times \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Capital Empleado}} \times \frac{\text{Capital Empleado}}{\text{Valor Empresa}}$$

Simplificando Capital de Trabajo y Capital Empleado, se tiene:

$$\frac{\text{Utilidad Económica}}{\text{Valor Empresa}} \times 100 = \text{Tasa de Crecimiento}$$

Es interesante comparar la tasa de crecimiento obtenida en la empresa con la tasa de crecimiento del mercado, pudiendo resultar compatibles o no. Si no resultan tales, se estaría indicando una estrategia financiera o comercial diferenciada.

Esta comparación permitirá estimar si el nivel alcanzado de crecimiento es problemático, insuficiente, bueno o muy bueno. Puede también ayudar a conocer la sensibilidad de la estrategia financiera-comercial y el grado de riesgo o de probabilidad de continuarla.

Pasando a otro aspecto de este capítulo sobre la metodología de un Plan General de Negocios, se entiende por deuda estructural todo aquel pasivo no respaldado en el capital de trabajo (activo comercial menos pasivo comercial).

La deuda estructural se origina cuando se financian con los bancos activos fijos, activos no corrientes de lenta rotación o recupero, o, incluso, quebrantos económicos de la empresa.

El repago de la deuda estructural, por lo tanto, no tiene que ver con la monetización del capital de trabajo, sino con la capacidad de generar utilidades. De allí que resulte útil expresar la deuda estructural en años de utilidades, para comprender el tiempo comprometido de las mismas.

En pocas palabras, que el pasivo estructural sea alto o bajo, no queda determinado por la magnitud monetaria, sino por la capacidad de generar utilidades.

Ya se ha señalado, en los párrafos anteriores, que debemos expresar la deuda estructural —o "no respaldada en el capital de trabajo"— en años de utilidad, por lo que:

- Pasivo Comercial = Pasivos Totales – Pasivos Bancarios (tanto los de corto como los de largo plazo)
- Activo Comercial = Activos Corrientes – Disponibilidades
- Capital de Trabajo = Activo Comercial – Pasivo Comercial
- Endeudamiento = Pasivos Bancarios – Disponibilidades
- Deuda Estructural = Endeudamiento – Capital de trabajo

Por lo tanto:

$$\frac{\text{Deuda Estructural}}{\text{Utilidad Económica}} = \text{Años de Utilidad}$$

Si la deuda estructural tiene menos de 3 años de utilidad, la misma es un indicador muy bueno. Si se encuentra entre 4 y 6 años, es buena o, por lo menos, se halla en el límite de lo aceptable. Si se encuentra entre 7 y 9 años, su situación es comprometida. Y si es mayor a 10 años, la empresa no tiene otra forma de repagarla que no sea con un aporte de capital o una licuación de la deuda mediante algún mecanismo financiero.

12. Dirección y Gerencia

Alcance:

- 12.1 Dibuje un esquema del organigrama de su empresa e identifique los responsables de áreas.
- 12.2 Determine los responsables de dirigir la empresa y sus funciones.
- 12.3. Determine los responsables de administrar la empresa y sus funciones.
- 12.4 Resuma el valor agregado que cada miembro de su equipo gerencial aporta al negocio.

La presentación del esquema formal de funcionamiento de la empresa debería tener en cuenta los siguientes elementos y su profunda interrelación:

ESTRATEGIA – CULTURA – ESTRUCTURA

Estos son tres pilares que se deben mostrar para señalar que se cuenta con empresas flexibles, capaces de admitir una “política de marketing” y con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual.

Debemos demostrar que la Estrategia, la Estructura y la Cultura se van encadenando dinámicamente, y que la decisión de implementar una estrategia va a ser posible por contar en la organización con dos elementos esenciales:

- a) *Un generador invisible de energías*, que es la cultura de sus integrantes.
- b) *Una estructura empresarial dinámica* para poder “moverse” con flexibilidad en un contexto cada vez más cambiante.

La estructura es el elemento con que cuenta el empresario para manejar y moldear la cultura de su empresa. Cultura que, en última instancia, es la condición más sólida para que una estrategia se pueda –o no– llevar a cabo.

De acuerdo al tipo de empresa de que se trate, y en vista de posibles alianzas estratégicas, es muy importante demostrar las destrezas y experiencias adquiridas por la empresa y que surgen de las personas que la conforman.

El esfuerzo cooperativo es hoy la voz de orden. Se debe dejar claramente reflejado que de poco vale contar con amplios recursos materiales y capacidad técnica, si no se estimulan y desarrollan las aptitudes administrativas para utilizar esos recursos y capacidades por medio de grupos organizados.

Bibliografía

Alemaný C., Veronessi A., Casas G. Y Villareal P., 1993. Situación de los medianos y pequeños productores del área de influencia de la E.E.A. INTA, Alto Valle.

Barnard C. Y Nix J., 1984. Planeamiento y control agropecuario. Editorial El Ateneo, Argentina.

Bongiorno A., Santini H., Santini A.M., Benitez C., Bestvater C., Cassino A., Tiscornia J., Calvar D., Sanchez P.A. y Trigo E., 1974. Diagnostico socio económico del sector agropecuario. INTA Alto Valle.

Brooks, L., 1996. Fingame. PC. Universidad de Carolina del Sur. Ediciones Erwin, USA.

CIL, 1991. Consorcio Inconas Latinoconsult UTE, Avances para el estudio del aprovechamiento integral del Río Negro. Agua y Energía Eléctrica. Convenio BID 746 SF-AR.

De Angelis F., Fernandez LL. y Jockers E., 1998. Análisis de rentabilidad y diagnóstico alternativo de inversión, para establecimientos frutícolas. Cátedra de Programación y Administración Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional del Comahue. Cinco Saltos, Río Negro.

Dominguez R., 1996. Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón. Banco Interamericano de Desarrollo.

Fuentes N., 1996. Análisis de los aspectos organizativos de los grupos de autoayuda (Grupo Cambio Rural) y de las Cámaras de Productores en las áreas de riesgo de la Patagonia Norte. INTA:

Fernandez Ansola C., 1984. Endeudamiento en dólares del Alto Valle del Río Negro y Neuquen. Convenio CORPOFRUT-UNC-CAPYME.

Farias A., Nulsen R. Y Roussos D., 1994. COMPETE, Simulación dinámica de marketing. Ediciones Erwin, USA:

Gil Roig J., Sanjuan A., Leskovar M., Villarreal P., Martinez E. y Giacinti M., 1998. Estudio de Integración de los precios mayoristas de manzanas del Mercosur y Chile. Servicio de Investigación Agraria de Zaragoza, Unidad de Economía y Sociología, Diputación General de Aragón. Facultad de Ciencias Agrarias y Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Nacional del Comahue. Unidad de Economía y Finanzas, TIENE ONG.

Gallagher Ch. y Watson J., 1990. Métodos cualitativos para la toma de decisiones en administración. McGraw-Hill Ediciones. México.

Giacinti M., 1996. Segundo Seminario Internacional de Frutas, Mercados mayoristas de manzanas del Mercosur. Característica e impacto de los créditos bancarios en la actividad frutícola (CREAM).

Gonzalez Fraga J. y Giacinti M., 1993. Estudio estructural sobre la actividad frutícola de la Argentina. Evolución del negocio de peras y manzanas.

Gil Albert F., 1986. Programa de reestructuración integral de la actividad frutícola en el Valle del Río Negro. Primera parte, informe de situación actual de la producción frutícola. Proyecto ATN-SF 2533AR, Banco Interamericano de Desarrollo.

Holden P., 1997. Garantías ineficaces: algunas causas y efectos del subdesarrollo financiero. Banco Interamericano de Desarrollo.

Lewis J. Y Dickinson G., 1986. Planificación, inversión y Control Financiero. Deusto Ediciones. España.

Miller E., 1988. Planeamiento estratégico. Editorial El Ateneo. Argentina.

Palmieri A., 1991. Calculo de costos y TIR para distintas alternativas de producción frutícola en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Necesidad de un programa de cambios.

Pardo L. Y Valdés T., 1987. Simulación., Aplicaciones prácticas en la empresa. Colección Gestión Informatizada. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Reeb P., Pugh E. y Montero J., 1997. Análisis de rentabilidad y alternativas de inversión ara un establecimiento frutícola en el Alto Valle. Cátedra de Programación y Administración Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, UNC. Cinco Saltos, RN.

Sanchez G. y Kristensen E., 1994. Diagnostico de la situación económica de explotaciones frutícolas, pequeñas y medianas de la zona Comahue.

Subsecretaría de Fruticultura de Río Negro, 1994^a. Censo agroindustrial de frigoríficos, Gobierno de Río Negro.

Subsecretaría de Fruticultura de Río Negro, 1994^b. Censo agroindustrial de galpones de empaque, Gobierno de Río Negro.

Snoz O., 1997. Bases para la formulación de un Plan Frutícola en la Provincia del Neuquen. Consejo Federal de Inversiones.

Tecles C., 1998. La experiencia de los grupos de productores formados a partir del Programa Cambio Rural en el Alto Valle de Río Negro y Neuquen. INTA.

Veronessi A. y Villareal P., 1994. Sistemas productivos de los valles irrigados de la Provincia de Río Negro. Boletín de Divulgación Técnica n° 42. E.E.A. INTA, Alto Valle.