

# ¿EMPEZANDO UN NEGOCIO AGROPECUARIO?

## GUÍA DE PRE-PLANEACIÓN





# CAPÍTULO 5

## ¿ES VIABLE SU NEGOCIO?

Los planes de negocio suelen basarse en suposiciones. Cuanto más se acerquen sus suposiciones a la realidad, mejor será su plan de negocio. Este capítulo pondrá a prueba sus suposiciones para verificar si son viables.

### DETERMINE SU “CARGA” DE GASTOS GENERALES Y UTILIDAD

Para los fines de este cuaderno de trabajo, la carga se refiere al costo de los gastos generales más la utilidad deseada. Utilizando la fórmula que se muestra a continuación y los resultados de las hojas de trabajo #8 y #9, determine su carga de gastos generales y utilidad. Esta carga será la misma para todas sus ideas de productos.

$$\text{Carga} = \text{Costos Generales} + \text{Utilidad Deseada}$$

\_\_\_\_\_

#### EJEMPLO: LA CARGA PARA JUGOS DE FRUTAS DE LOS FINGER LAKES

$$\begin{array}{rcl} \text{Carga} & = & \text{Costos Generales} + \text{Utilidad Deseada} \\ \$22,100 & = & \$9,300 + \$12,800 \end{array}$$

\_\_\_\_\_



# DETERMINE SU “CARGA POR UNIDAD”

La cantidad de producto que usted puede vender estará limitada ya sea por su capacidad de producción o por lo que el mercado puede absorber. ¿Cuál de estos factores es el más limitante? ¿Puede vender todo lo que es capaz de producir? ¿Puede producir más de lo que puede vender?

El capítulo de mercadeo (Capítulo 2) puede darle ideas sobre cómo evaluar el tamaño del mercado. Elegir una cifra realista es muy importante en esta etapa del proceso. Usted puede variar este número para ver los resultados en el caso del volumen más alto posible o el volumen mínimo necesario para alcanzar el punto de equilibrio.

## EJEMPLO: RANGO DE VOLUMEN DE PRODUCCIÓN, JUGOS DE FRUTAS DE LOS FINGER LAKES

| PRODUCT / SERVICE            | RANGO DE VOLUMEN DE PRODUCCIÓN |
|------------------------------|--------------------------------|
| Idea #1: Jugo de Uva         | 2,400 a 3,600 botellas         |
| Idea #2: Jugo de Manzana     | 2,400 a 3,600 botellas         |
| Idea #3: Jugo Pera o Durazno | 2,400 a 3,600 botellas         |
| Idea #4: Jugo de Cereza      | 2,400 a 3,600 botellas         |

HOJA DE TRABAJO #10: CÁLCULO DE SU “CARGA POR UNIDAD”

Ahora usted cuenta con todos los datos necesarios para determinar el precio que necesita obtener del mercado. El único paso que falta es combinar todos estos números en un formato lógico.

El primer paso es determinar su carga por unidad, que se obtiene dividiendo la carga total entre el volumen de unidades vendidas.

HOJA DE TRABAJO #10: CÁLCULO DE SU “CARGA POR UNIDAD”

| PRODUCT / SERVICE | CARGA \ VOLUMEN | CARGA POR UNIDAD |
|-------------------|-----------------|------------------|
| Idea #1:          | \               | = \$             |
| Idea #2:          | \               | = \$             |
| Idea #3:          | \               | = \$             |
| Idea #4:          | \               |                  |

En el siguiente ejemplo, observe cómo la carga por unidad disminuye a medida que aumenta el volumen de producción o ventas, lo que facilita que los ingresos contribuyan a cubrir los gastos generales y la utilidad deseada.

Cuando la producción aumenta, los costos generales y las utilidades deseadas disminuyen en términos por unidad.

El costo de los bienes vendidos por unidad se mantiene igual. A esto se le conoce como economías de escala. Los próximos ejemplos lo ilustrarán.

EJEMPLO: CARGA POR UNIDAD PARA FINGER LAKES FRUIT JUICES (2400 BOTELLAS)

| PRODUCT / SERVICE            | CARGA \ VOLUMEN        | CARGA POR UNIDAD     |
|------------------------------|------------------------|----------------------|
| Idea #1: Jugo de Uva         | \$22,100\2400 botellas | = \$9.20 por botella |
| Idea #2: Jugo de Manzana     | \$22,100\2400 botellas | = \$9.20 por botella |
| Idea #3: Jugo Pera o Durazno | \$22,100\2400 botellas | = \$9.20 por botella |
| Idea #4: Jugo de Cereza      | \$22,100\2400 botellas | = \$9.20 por botella |

EJEMPLO: CARGA POR UNIDAD PARA FINGER LAKES FRUIT JUICES (3600 BOTELLAS)

| PRODUCT / SERVICE            | CARGA \ VOLUMEN       | CARGA POR UNIDAD     |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Idea #1: Jugo de Uva         | \$22,100\3600botellas | = \$6.13 por botella |
| Idea #2: Jugo de Manzana     | \$22,100\3600botellas | = \$6.13 por botella |
| Idea #3: Jugo Pera o Durazno | \$22,100\3600botellas | = \$6.13 por botella |
| Idea #4: Jugo de Cereza      | \$22,100\3600botellas | = \$6.13 por botella |

*Nota: Observe cómo la carga por unidad disminuye a medida que aumenta la producción. Esto se debe a que los costos generales y la utilidad necesaria se mantienen constantes al aumentar la producción, lo que hace que estos costos representen una proporción menor dentro de la carga por unidad.*

# HOJA DE TRABAJO #11: DETERMINE EL PRECIO QUE NECESITA PARA CUBRIR COSTOS Y UTILIDAD

Utilizando los resultados de sus hojas de trabajo anteriores, debería ser sencillo completar esta hoja final.

El costo de los bienes vendidos por unidad proviene de la Hoja de Trabajo #7.

La carga por unidad proviene de la Hoja de Trabajo #10.

## HOJA DE TRABAJO #11: PRECIO POR UNIDAD

| Idea #1                  |  | Idea #2                  |  |
|--------------------------|--|--------------------------|--|
| Unidades                 |  | Unidades                 |  |
| Volumen                  |  | Volumen                  |  |
| Costo de bienes vendidos |  | Costo de bienes vendidos |  |
| Más: Carga por Unidad    |  | Más: Carga por Unidad    |  |
| Por Precio por unidad    |  | Por Precio por unidad    |  |
| Idea #3                  |  | Idea #4                  |  |
| Unidades                 |  | Unidades                 |  |
| Volumen                  |  | Volumen                  |  |
| Costo de bienes vendidos |  | Costo de bienes vendidos |  |
| Más: Carga por Unidad    |  | Más: Carga por Unidad    |  |
| Por Precio por unidad    |  | Por Precio por unidad    |  |

# EJEMPLO: PRECIO POR UNIDAD NECESARIO PARA JUGOS DE FRUTAS DE LOS FINGER LAKES (2400 BOTELLAS)

| Idea #1: Jugo de Uva            |          | Idea #2: Jugo de Manzana |          |
|---------------------------------|----------|--------------------------|----------|
| Unidades                        | Botellas | Unidades                 | Botellas |
| Volumen                         | 2400     | Volumen                  | 2400     |
| Costo de bienes vendidos        | \$9.83   | Costo de bienes vendidos | \$6.23   |
| Más: Carga por Unidad           | \$9.20   | Más: Carga por Unidad    | \$9.20   |
| Por Precio por unidad           | \$19.03  | Por Precio por unidad    | \$15.43  |
| Idea #3: Jugo de Pera o Durazno |          | Idea #4: Jugo de Cereza  |          |
| Unidades                        | Botellas | Unidades                 | Botellas |
| Volumen                         | 2400     | Volumen                  | 2400     |
| Costo de bienes vendidos        | \$8.12   | Costo de bienes vendidos | \$9.16   |
| Más: Carga por Unidad           | \$9.20   | Más: Carga por Unidad    | \$9.20   |
| Por Precio por unidad           | \$17.32  | Por Precio por unidad    | \$18.36  |



# EJEMPLO: PRECIO POR UNIDAD NECESARIO PARA JUGOS DE FRUTAS DE LOS FINGER LAKES (3600 BOTELLAS)

| Idea #1: Jugo de Uva            |                | Idea #2: Jugo de Manzana |                |
|---------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| Unidades                        | Botellas       | Unidades                 | Botellas       |
| Volumen                         | 3600           | Volumen                  | 3600           |
| Costo de bienes vendidos        | \$9.83         | Costo de bienes vendidos | \$6.23         |
| Más: Carga por Unidad           | \$6.13         | Más: Carga por Unidad    | \$6.13         |
| <b>Por Precio por unidad</b>    | <b>\$15.96</b> | Por Precio por unidad    | <b>\$12.36</b> |
| Idea #3: Jugo de Pera o Durazno |                | Idea #4: Jugo de Cereza  |                |
| Unidades                        | Botellas       | Unidades                 | Botellas       |
| Volumen                         | 3600           | Volumen                  | 3600           |
| Costo de bienes vendidos        | \$8.12         | Costo de bienes vendidos | \$9.16         |
| Más: Carga por Unidad           | \$6.13         | Más: Carga por Unidad    | \$6.13         |
| Por Precio por unidad           | <b>\$14.25</b> | Por Precio por unidad    | <b>\$15.29</b> |



## **La gran pregunta:**

**¿Puede usted producir y vender el producto al precio y volumen necesarios para tener un negocio sostenible?**

Observe el precio que ha calculado para sus productos y compárelo con los precios que estimó en el capítulo de mercadeo de este cuaderno de trabajo (Capítulo 2).

- ¿Está dentro del rango de precios que usted cree que el mercado está dispuesto a pagar?
- ¿Se encuentra en el extremo alto o bajo de ese rango?
- ¿Qué hay del volumen de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio de su producto? ¿Puede producir ese volumen?
- Si puede producir esa cantidad de producto, ¿puede venderla?
- ¿Hay otros factores que no haya considerado hasta este punto?

Si su respuesta a la gran pregunta es “sí, puedo producir y vender este/estos producto(s) al precio y volumen necesarios para tener un negocio sostenible”, entonces ¡está listo para el siguiente paso!

Si aún no está completamente listo para comenzar, revise qué ajustes puede hacer para que su idea sea viable.

## **EJEMPLO FINAL: ¿QUÉ SUCEDIÓ CON LOS JUGOS DE FRUTAS DE LOS FINGER LAKES?**

**¿Está usted dentro del rango de precios que el mercado está dispuesto a pagar por su producto?**

En el capítulo 2 mencioné que el precio al detalle de los jugos de fruta de alta gama estaba entre \$8 y \$12 por botella, con precios al por mayor que oscilaban entre \$4 y \$6.50 por botella.



Como puede ver en las cifras de los ejemplos, solo el precio por unidad del jugo de manzana, con un volumen de producción de 3600 botellas, se acerca a los precios establecidos por el mercado.

### **¿Se encuentra en el extremo alto o bajo del rango?**

Definitivamente en el extremo alto del rango. Incluso si se modificara la estrategia de marketing para vender exclusivamente a precio minorista (venta directa al consumidor, etc.), el precio del jugo de manzana seguiría estando por encima de los \$12 estimados por botella en el mercado de jugos.

### **¿Qué hay del volumen de producción necesario para alcanzar el precio de mercado de su producto? ¿Puede usted producir a ese volumen?**

Veamos el problema desde otra perspectiva: ¿Qué volumen de producción sería necesario para vender el jugo, al por menor, y alcanzar un precio de venta de \$12 por botella? Para cada producto, deberíamos reducir los gastos generales y el margen de utilidad necesarios en las siguientes cantidades:

- Jugo de uva: \$12.00 menos el costo variable por unidad (\$9.83) = \$2.17 para cubrir gastos generales y utilidad
- Jugo de manzana: \$12.00 menos el costo variable por unidad (\$6.23) = **\$5.77** para cubrir gastos generales y utilidad
- Jugo de pera/durazno: \$12.00 menos el costo variable por unidad (\$8.12) = **\$3.88** para cubrir gastos generales y utilidad
- Jugo de cereza: \$12.00 menos el costo variable por unidad (\$9.16) = **\$2.84** para cubrir gastos generales y utilidad



**Volumen necesario = Carga total (en dólares) dividida por el margen bruto por unidad**

- Jugo de uva:  $\$22,100 \div \$2.17 = \mathbf{10,184 \text{ botellas}}$
- Jugo de manzana:  $\$22,100 \div \$5.77 = \mathbf{3,830 \text{ botellas}}$
- Jugo de pera/durazno:  $\$22,100 \div \$3.88 = \mathbf{5,696 \text{ botellas}}$
- Jugo de cereza:  $\$22,100 \div \$2.84 = \mathbf{7,782 \text{ botellas}}$

Producción total necesaria: **27,492 botellas**

Si usted puede producir esta cantidad de producto, ¿puede vender tanto? En la sección de mercadeo, estimé que había aproximadamente **50,000 clientes potenciales en la zona.**

Si produjera **27,492 botellas** de jugo, tendría que vender casi 2 botellas a cada cliente potencial en el área.

Eso no parece un escenario muy probable, especialmente considerando que estas cifras de producción se basan en cubrir todos los costos al precio de venta minorista.

Vender este producto al por mayor entre **\$4 y \$6.50** por botella ni siquiera es posible, ya que los costos variables por unidad están casi todos por encima de **\$6.50** (el de manzana se acerca, con **\$6.23**).

Por lo tanto, vender al por mayor se encuentra en el "punto de cierre" de la producción: no es viable con la estructura de costos de este ejemplo.



## **¿Qué otras consideraciones se pueden tener para alinear los costos con el precio esperado?**

**1.** Podría contratar a alguien más para que realice todo el proceso, y yo solo me encargaría de comercializar el producto en mercados minoristas.

**2.** Podría reducir mis expectativas sobre lo que necesito ganar. En este ejemplo, quería generar \$5,000 al año con esta empresa.\*

**3.** Podría empezar en una escala más pequeña y no endeudarme para financiar el negocio.

**4.** Podría explorar formas de aumentar el precio de venta, tanto al por menor como al por mayor.

\*Tenga en cuenta que si cambia su modelo de negocio, puede terminar comprometiendo sus metas personales.

En este caso, si yo aceptara ganar menos con la empresa, entonces realmente no valdría la pena para mí.

Podría simplemente tomar un trabajo de medio tiempo y ganar lo mismo o más que al iniciar y operar este negocio.

### **Resultado:**

**No existe una empresa llamada Jugos de Frutas de los Finger Lakes  
¿Qué haría usted para que esta idea de negocio fuera más viable?**