

GUIA PARA FORMULAR Y EVALUAR UN PLAN DE NEGOCIOS*



* Guía para la cátedra de Evaluación de Proyectos versión FEBRERO 2007

PRELIMINARES

1. TÍTULO DEL PROYECTO

Comentarios:

El título del proyecto empresarial debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Debe ser preciso, es decir, identificar el proyecto en forma inequívoca.
 - b) Debe responder a las siguientes preguntas:
 - QUE SE VA HACER? Proceso que se realiza mediante el proyecto: Dotación, Capacitación, Relanzamiento, Relocalización, Ampliación, Construcción.
 - SOBRE QUE? Se refiere al objeto sobre el cuál recae el proceso. Ejemplos:
 - Dotación de un laboratorio del colegio San Bartolomé.
 - Capacitación a los microempresarios.
 - Relanzamiento de champú glemo de la fábrica Palmolive
 - Relocalización de prenderías el Safiro.
 - Ampliación de la fábrica Ecomoda
 - Construcción de un pabellón de máxima seguridad
 - DONDE? S e refiere a la localización o ubicación del proyecto en un sitio geográfico determinando, es decir, ubicación tempo-espacial. Ejemplos:
 - Dotación de un laboratorio del colegio San Bartolomé de Santafé de Bogotá.
 - Capacitación a los microempresarios del barrio Retrepo
 - Relanzamiento de champú glemo de la fábrica Palmolive de Cali
 - Relocalización de prenderías el Safiro de la cra. Décima.
 - Ampliación de la fábrica Ecomoda del barrio Inglés
- Construcción de un pabellón de máxima seguridad de la cárcel la picota de Santafé de Bogotá

2. PORTADA

3. CONTRAPORTADA

COMENTARIO: Según Normas INCONTEC.

4. INTRODUCCIÓN

COMENTARIO: Se deja para el final del trabajo, debe ser concisa, precisa y elocuente de tal manera que refleje en forma sintética el contenido del proyecto, obedeciendo a qué se hizo, cómo se hizo, para qué se hizo, por qué se hizo, cuales fueron los objetivos y de qué manera se alcanzaron. Máximo dos páginas.

CAPITULO UNO

1.1 Planteamiento del problema

COMENTARIO: Todo proyecto obedece a buscar una solución o dar respuesta un problema, responder a una necesidad, mejorar una situación sentida o aprovechar una oportunidad en el mercado. Para identificar el problema se debe listar una serie de dificultades encontradas, señalar el problema central, determinar las causas que lo originan y los efectos que ocasionan, todo esto esquematizado en un árbol de problemas (causas-problema central-efectos) para posteriormente facilitar el planteamiento de los objetivos generales y específicos.

1.2 Justificación

COMENTARIO: Establecer las características y dimensiones del problema y sus efectos, las razones por las cuales es necesario llevar a cabo el proyecto, así como argumentos de tipo económico, institucional, profesional o afectivo que motiven su realización. La población objetivo beneficiaria, justificación de la localización y área de influencia, tecnología o procesos productivos adecuados, conservación del medio ambiente, etc. Para la justificación tener en cuenta los efectos del árbol del problema.

1.3 Objetivo general.

COMENTARIO: Todo objetivo debe enunciarse en verbo en infinitivo, el cual debe ser medible, alcanzable, verificable. El objetivo general casi siempre da respuesta al problema central del proyecto o plan de negocios.

1.4 Objetivos específicos.

COMENTARIO: Deben formularse a partir de las causas en el árbol de problemas, cada objetivo específico es una respuesta de solución concreta dichas causas, por lo tanto, deben ser concretos y precisos, cada uno debe incluir un solo logro y deben conducir a los resultados que se espera alcanzar.

1.5 Metodología y método.

COMENTARIO: Qué diseño metodológico se va utilizar? Qué tipo de investigación? Qué tipo de fuentes de información? Método a utilizar? (Si se van a utilizar fuentes primarias, definir: Población y muestra; Forma de recolección de datos: cuáles pasos se siguieron para conseguir la información. Técnicas de análisis: Lógico, estadístico. Instrumentos: qué instrumentos se utilizarán y hacer una descripción de cada uno de ellos.

1.6 Antecedentes y marco de referencia.

COMENTARIO: Realizar un diagnóstico de la ECONOMIA COLOMBIANA, abordando sus aspectos económicos (en un cuadro colocar datos respecto a PIB, DTF, DESEMPLEO, TIPO CAMBIO, INFLACION, SALARIO MINIMO, EXPORTACIONES, IMPORTACIONES, BALANZA COMERCIAL, IMPUESTOS, etc.) , políticos, culturales, demográficos, jurídicos, tecnológicos y ecológicos desde una óptica local, nacional o internacional. Insertar datos y citas referenciadas. Para este punto se debe consultar fuentes secundarias tales como revistas, documentos, entrevistas, gremios, sitios web sugeridos tales como BANCO DE LA REPUBLICA, ANIF, FEDESARROLLO, DANE, etc. MAXIMO 5 PAGINAS

1.7 Análisis del Sector al cual pertenece el bien o servicio

COMENTARIO: Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; Desarrollo tecnológico e industrial del sector; importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países). Para este punto se debe consultar fuentes secundarias tales como revistas, documentos, entrevistas, gremios, etc. MAXIMO 5 PAGINAS

(NOTA: Cada capítulo debe terminar en al menos una página que contenga a modo de conclusión los resultados abordados en desarrollo del mismo)

CAPITULO DOS¹

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Deben aclararse las fuentes de información utilizadas en cada caso (primarias, secundarias), tales como consulta en bases de datos, encuestas, entrevistas en profundidad, grupos focales.

ANÁLISIS DEL MERCADO: (Defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), Perfil del Consumidor y/o del cliente.
Análisis del mercado: Describa claramente el comportamiento de la demanda del bien o servicio.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Análisis del costo de mi producto/servicio; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; Segmento al cual esta dirigida la competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.

¹ Tomado de la GUIA FONDO EMPRENDER

ESTRATEGIAS DE MERCADEO

CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO: Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio (por Ej. Si el B/S es de consumo directo, de consumo intermedio, etc.), diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio, frente a la competencia.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional ó internacional, estrategias de ventas, presupuesto, tácticas relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS:

Análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios.

ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS. Alternativas de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago ó por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc. Definir si los proveedores otorgan crédito. En caso afirmativo establecer los plazos que se tiene para efectuar los pagos.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN:

Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, Costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento)

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:

Selección de medios, medios masivos, tácticas relacionadas con comunicaciones.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO: Garantía y servicio postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO: Cuantifique los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo

PROYECCIONES DE VENTAS

PROYECCIONES DE VENTAS: Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determine los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Cada producto debe tener asociado la posición arancelaria de Importación /Exportación "TLC".

POLÍTICA DE CARTERA: Definir si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.

CAPITULO TRES²

² Tomado de la GUIA FONDO EMPRENDER

ESTUDIO TECNICO, DE INGENIERIA U OPERACION

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO. Descripción y análisis de las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, etc.

ESTADO DE DESARROLLO Descripción del estado del arte del bien o servicio y el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO: Diseño, plan de trabajo para implementar el negocio, realización de pruebas para la puesta en marcha.
En caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa. Relación entre unidades producidas y cantidad de material de empaque requerido, Costo de transporte de materias primas e insumos. \$/ por unidad de medida. Tiempo requerido para la implementación de negocio, con el fin de determinar el tiempo transcurrido entre el momento de inicio de su implementación y el momento en que efectivamente se inicia la etapa operacional y productiva del negocio.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BIEN O SERVICIO: Definir las tareas y actividades, requerida para la obtención del bien o servicio, con este fin (hacer diagrama de flujo de proceso, e insertarlo como archivo adjunto. Determinar la duración del ciclo de producción, definir el sistema de producción a utilizar, por ejemplo producción por el sistema de lotes consecutivos, lotes semi-consecutivos, producción continua etc, según el tipo de negocio. Distribución en planta. Diagrama de proceso de producción. Determinar la duración (según el caso, en días, semanas, meses, etc.) de un ciclo y/o corrida de producción.

NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS Materias primas e insumos; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada; mantenimiento; Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; Localización y tamaño; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del PRESUPUESTO requerido para estas adquisiciones.

PLAN DE PRODUCCIÓN. Tomando como referencia el plan de ventas, establecer las cantidades a producir y sus respectivos tiempos, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción (unidades por periodo de tiempo; por Ej. Cajas de tomate por /mes, numero de almuerzo producidos y vendidos por mes, Etc.)

PLAN DE COMPRAS: Basado en el Plan de Producción. Identificación de proveedores; capacidad de atención de pedidos; importancia relativa de los proveedores; planeación de compras; Control de calidad: procesos de control de calidad requeridos por la empresa, control de calidad a las compras, implementación y seguimiento a normas de calidad establecidas, plan de control de calidad.

RELACION PRODUCTO E INSUMO: Espacio para determinar el producto con cada uno de los insumos, donde se podrá ingresar la cantidad y el porcentaje de desperdicio o merma. Consumo estimado de materia prima e insumos por unidad de producto o servicio generado. % de desperdicio de materias primas e insumos por periodo (Ej. Por mes)

PARÁMETROS TÉCNICOS ESPECIALES: Para los negocios del sector agropecuario definir parámetros técnicos como: Niveles de conversión alimenticia, tasas de mortalidad, tasas de natalidad, tasas de morbilidad, carga animal, Toneladas por /ha, densidad de plantas por /ha, etc

CAPITULO CUATRO³

ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y JURIDICO LEGAL

MODELO ADMINISTRATIVO

- Cultura organizacional (misión, visión, principios, valores, políticas, estrategias, razón social, objeto social)
- Estructura Organizacional
- Áreas de la organización (Producción, Maarketing, RR.HH, Financiera). Descripción de las actividades sustantivas de cada área.
- Perfil de cargos (perfil profesional, ocupacional, competencias y habilidades). Manual de funciones para cada cargo directivo, administrativo y operativo.
- Política de personal. Administración de recursos humanos: Contratación y empleo (reclutamiento, selección, contratación, inducción, promoción, transferencias y ascensos), Capacitación y Desarrollo (entrenamiento, capacitación, desarrollo), Sueldos y Salarios (Análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, remuneración y vacaciones), Relaciones Laborales (comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación de personal, relaciones de trabajo), Servicios y prestaciones (actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones), Higiene y seguridad industrial (servicio médico, Campaña de higiene y seguridad, ausentismo y accidentes), Planeación de recursos humanos (inventario de recursos humanos, rotación, Auditoría de personal).

ASPECTOS INSTITUCIONALES, LEGALES Y JURÍDICOS

- Definición de la naturaleza jurídica. (minuta de constitución como anexo).
- Normas vigentes que afectan la producción, comercialización y transporte del bien o servicio, y con respecto a los insumos que concurren a la producción.
- Políticas sectoriales de gobierno que estimulan o limitan la ejecución y operación del proyecto.
- Contexto institucional de los promotores o responsables del proyecto durante las etapas de ejecución y operación.
- Justificación de la razón jurídica adoptada (sociedad anónima, limitada, empresa solidaria, empresa mixta, etc.). Anexar minuta de constitución.

CAPITULO CINCO⁴

ESTUDIO FINANCIERO Y DE EVALUACION ECONOMICA

5.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

5.2 COSTOS LABORALES

5.3 PRESUPUESTOS DE COSTOS DIRECTOS, INDIRECTOS, ADMINISTRATIVOS Y OTROS

5.4 POLÍTICAS EMPRESARIALES

5.5 CÉDULAS PRESUPUESTALES:

- CÉDULA 1: ESTRUCTURA Y PROGRAMACIÓN DE LA INVERSIÓN Y EL FINANCIAMIENTO
- CÉDULA 2: PROGRAMACIÓN DE LA AMORTIZACIÓN DE LOS EMPRÉSTITOS
- CÉDULA 3: PRESUPUESTO DE VENTAS, COSTOS E INVENTARIOS
- CÉDULA 4: PRONÓSTICO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO GENERADO
- CÉDULA 5: CUANTIFICACIÓN DE LAS EXIGENCIAS DE LOS RECURSOS LÍQUIDOS
- CÉDULA 6: INVERSIÓN REQUERIDA EN CAPITAL DE TRABAJO
- CÉDULA 7: FLUJO DE INVERSIÓN Y NETOS DEL PROYECTO
- CÉDULA 8: RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN
- CÉDULA 9: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (PRECIO, CANTIDADES, PRECIO/CANTIDADES)
- CÉDULA 10: BALANCE GENERAL PROFORMA: INVERSIONES
- CÉDULA 11: BALANCE GENERAL PROFORMA: FINANCIAMIENTO
- ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.
- ANÁLISIS FINANCIERO, PRINCIPALES INDICADORES Y SU INTERPRETACIÓN

3 Capitulo diseñado por Nabor Erazo

⁴ Capitulo diseñado por Nabor Erazo

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. BIBLIOGRAFIA

ANEXOS Y APENDICES

MODULO: PLAN OPERATIVO⁵

- Es un mecanismo que permite registrar las actividades, responsables y cronograma en el cual se determinaran los avances y utilización de los recursos, mecanismos de gestión, con el fin de observar la claridad para la realización del proyecto y sirven de marco para realizar el seguimiento del mismo.

MODULO: IMPACTO DEL PROYECTO⁶

IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL. (Generación de empleo directo, ventas nacionales y exportaciones, atendiendo a la naturaleza del negocio establecer identificación de impactos ambientales, plan de manejo ambiental requerido, etc.)

Establecer número de empleos directos generados en la fase inicial del proyecto, y en la fase de maduración (consolidación) del proyecto.

Establecer indicadores de cobertura en cuanto a población objetivo bien como clientes, bien como consumidores, y como proveedores de materias primas e insumos.

De acuerdo con la naturaleza del proyecto, establecer impactos ambientales, y la forma como el proyecto implementará planes de mitigación, compensación, ó corrección, y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento

DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

De acuerdo con el tipo de negocio adicionar: Plan exportador; Investigación y desarrollo tecnológico; Cualquier otro que se considere relevante.

Contenido: De acuerdo a cada iniciativa

INDICADORES PROPUESTOS: De acuerdo con el tipo de negocio adicionar: Los indicadores de gestión que se consideren convenientes para el desarrollo del Plan de negocio propuesto

⁵ Tomado de la GUIA FONDO EMPRENDER

⁶ Tomado de la GUIA FONDO EMPRENDER