

## PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTÍNUA

# Capacitación a pequeños productores en formulación participativa de planes de negocios

### Presentación

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, a través del Programa Nacional de Formación Continua, brinda a las empresas el apoyo necesario para que realicen procesos de formación a sus trabajadores. Esta modalidad de formación está «orientada a atender las necesidades específicas de capacitación y actualización del talento humano vinculado a las empresas, para contribuir a elevar la productividad y la competitividad de las organizaciones, mejorar su capacidad para enfrentar los constantes cambios tecnológicos y participar en los mercados internacionales».

En este marco, y dada la importancia que la Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores, Corporación PBA, y sus entidades ejecutoras le han dado a los procesos de formación y de empoderamiento de los pequeños agricultores que las conforman, se preparó una propuesta para la formación de un grupo de pequeños agricultores de la Costa Atlántica en metodologías para la formulación participativa de planes de negocios. Esta propuesta, que contó con el apoyo de Contegral Medellín S.A., empresa aliada de la Corporación PBA, fue seleccionada por el SENA para cofinanciarla, lo que se concretó con la firma del Convenio Especial de Cooperación No. 000018 del 2006.

La capacitación se desarrollará con base en la metodología participativa que caracteriza todas las actividades de la Corporación PBA. Se trata de un proceso de formación continua que combina la realización de charlas magistrales, talleres y tutorías presenciales. De esta manera, los participantes cuentan con una guía permanente que les permite obtener, al final del proceso, un plan de negocios formulado por cada grupo de trabajo con la suficiente consistencia como para que sea implementado.

## Objetivo general

Orientar a las organizaciones de pequeños productores de la Costa Atlántica en su consolidación como empresas, a través de un plan de formación continua adecuado a sus necesidades.

2

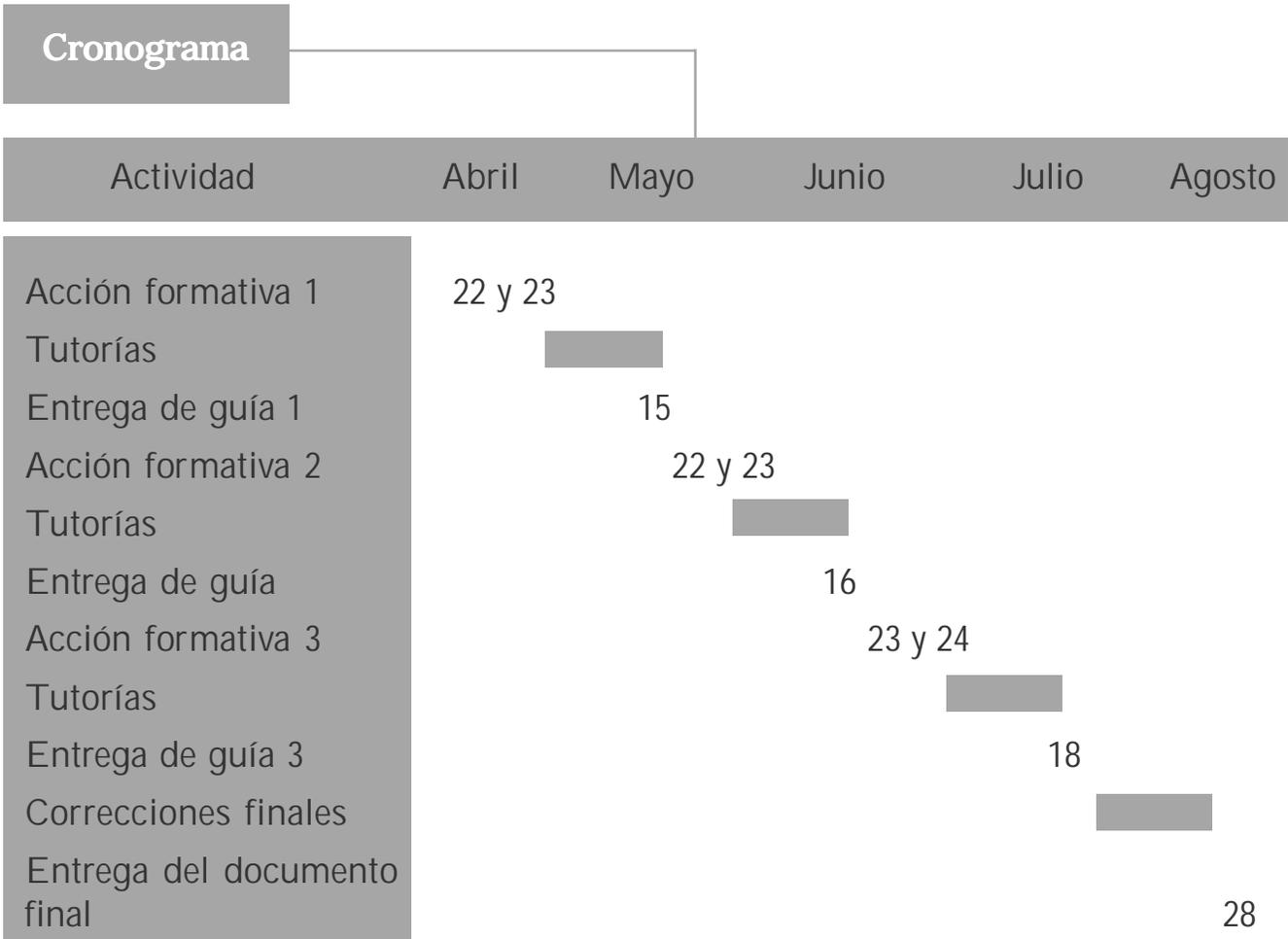
## Metodología

Dada la posibilidad de poder replicar esta experiencia en diferentes regiones del país y con otros grupos de pequeños agricultores, la Corporación PBA ha querido desarrollar un instrumento pedagógico y metodológico que sirva de base a futuras capacitaciones. La capacitación cuenta con tres acciones formativas, cada una de dos días, en las cuales se trabajará con el apoyo de un consultor de Mercados Verdes del Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y de expertos temáticos. Estas sesiones se desarrollarán mediante charlas magistrales y trabajos prácticos. A cada una de las organizaciones se le asignará un tutor que tendrá a su cargo no más de cuatro grupos. Estos tutores harán visitas a cada una de las organizaciones para guiar el trabajo y resolver las dudas que puedan surgir.

Las herramientas de soporte para el trabajo son: los módulos introductorios, el libro base, las guías de trabajo y las lecturas adicionales. Entre una acción formativa y otra, la organización debe desarrollar las guías de trabajo que serán corregidas por el tutor y discutidas con los representantes de los grupos. Este trabajo tendrá una evaluación constante, en la que una de las condiciones más importantes es que las guías se construyan participativamente, razón por la cual en su desarrollo se deben involucrar el

Comité Directivo y los demás miembros de la organización. Las guías se enviarán a la Corporación PBA, donde se irá recopilando la información y se generarán comentarios como aporte al proceso de formulación del plan de negocios. Las fechas establecidas para estas entregas se deben cumplir estrictamente, ya que la única manera de garantizar la participación de los representantes de la organización en la siguiente acción formativa es la entrega y la aprobación de dichas guías. El formato de las guías se entregará en medio magnético, de manera que cada organización pueda imprimirlas y trabajar con borradores. Así también podrán ajustar los formatos a sus necesidades.

Este proceso implicará un gran esfuerzo por parte de los representantes de las organizaciones, así como de todos los miembros del Comité Directivo. El cronograma de trabajo es ajustado y cada uno debe cumplir a tiempo con los compromisos.



# Acción formativa I

## El producto

### Marco conceptual e identificación del producto, sistemas productivo y organizacional

#### Qué es un plan de negocios

Es una herramienta cuyo objetivo es que las personas que tienen una empresa con actividades comerciales puedan planear, proyectar su trabajo, determinar la viabilidad económica y buscar financiación. El plan de negocios es un documento que debe actualizarse constantemente y permitir que los empresarios tomen decisiones acertadas sobre su actividad comercial.

4

#### Por qué una capacitación en planes de negocios

La mejora en la producción, la adquisición y apropiación de conocimientos por parte de las organizaciones que ejecutan proyectos financiados por la Alianza entre la Corporación PBA y el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez hace necesario emprender un nuevo proceso, en el cual es prioritario definir y evaluar la actividad empresarial. Esta capacitación y sus resultados serán muy importantes para guiar el proceso productivo y empresarial de las organizaciones hacia la sostenibilidad económica. Esto implica un aprendizaje en nuevos temas y con una orientación empresarial, financiera y comercial. A través de él, será posible determinar la situación deseada, u 'óptima', de la organización e identificar las actividades que se deben realizar para conseguirla.

Es importante tener en cuenta que el trabajo se desarrolla con organizaciones del sector agrícola cuyas actividades tienen un impacto directo en la sostenibilidad ambiental de la región. Este es un aspecto tan importante para tener en cuenta y analizar en este plan de negocios como la sostenibilidad económica y social de las actividades que se planteen.

La elaboración del plan de negocios guiará a las organizaciones hacia una reflexión profunda sobre su activi-

dad que les permitirá evaluar su situación real y definir de manera precisa las actividades y los requisitos necesarios para llegar a un desarrollo productivo y empresarial sostenible.

## Características de un plan de negocios

Un plan de negocios debe tener las siguientes características para que sea efectivo.

Debe contener información clara, precisa y concreta.

Debe contar con la participación de las personas que mejor conocen la organización y el negocio.

Debe ser formulado de manera participativa por los miembros de la organización.

Debe ser elaborado con información verídica, que permita definir datos precisos y diferenciar la situación real de la deseada sobre la empresa y el mercado.

Debe ser una herramienta que se actualice constantemente.

5

## Componentes del plan de negocios

Los temas en los que estaremos trabajando durante esta capacitación, y que harán parte del plan de negocios, son los siguientes:

- ✦ Resumen ejecutivo.
- ✦ Identificación del producto o servicio.
- ✦ Descripción del sistema productivo.
- ✦ Descripción de la organización.
- ✦ Investigación del mercado.
- ✦ Determinación de estrategias de comercialización.
- ✦ Análisis financiero.
- ✦ Análisis del impacto ambiental y social.
- ✦ Plan de actividades para la implementación del plan de negocios.

## Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una carta de presentación de la actividad empresarial de la organización. Con él se podrá mostrar de manera rápida y precisa el enfoque de la empresa, lo que será de utilidad en el momento de gestionar alianzas y recursos de financiación.

Después de realizar el plan de negocios, se debe tener la claridad suficiente para resumir todo lo que él contiene en un máximo de tres páginas. Esto es un resumen ejecutivo. Para elaborarlo es necesario conocer muy bien la información y el enfoque de la organización. Para ello es importante reconocer de manera participativa cuáles han sido sus aciertos y desaciertos y cómo ha evolucionado en el tiempo.

En las capacitaciones en desarrollo empresarial que se han adelantado en cada una de las organizaciones se han definido la misión y la visión. Es el momento de revisar esos datos y discutir la pertinencia de lo que se definió en el pasado. La elaboración de este resumen ejecutivo debe hacer que la organización reflexione sobre los logros que ha tenido y sobre la manera como ha afrontado las dificultades.

El resumen ejecutivo debe contener:

- ✦ Objetivo general de la empresa.
- ✦ Características organizacionales de la empresa.
- ✦ Misión de la organización.
- ✦ Visión de la organización.
- ✦ Definición y descripción de los productos y servicios que ofrece.
- ✦ Descripción del mercado.

## Identificación del producto o servicio

Es necesario definir de manera muy precisa el producto(s) o el servicio(s) que ofrece la organización. Esta definición se realiza a partir de un análisis del sector y una descripción de la tendencia del mercado y de las principales necesidades de los clientes potenciales. Es posible

**Para elaborar el resumen ejecutivo es necesario conocer muy bien el enfoque de la organización**

---

**La organización puede identificar uno o más productos o servicios para ofrecer al mercado**

---

que el producto no esté listo aún para llevarlo al mercado, por lo que es necesario identificar la etapa en que se encuentra y el proceso que debe adelantarse para alcanzar el producto final. Lo anterior es importante si se tiene en cuenta que los productos provienen de un proceso tecnológico y de innovación que requiere una etapa de estandarización, así como de licencias o registros.

De igual manera, es importante pensar en los nuevos procesos de investigación y de innovación que son necesarios para mejorar el producto y para responder a las posibilidades y los requerimientos del mercado. Esto implica identificar quién podría hacerlo, cuánto tiempo llevaría, cuál sería la utilidad de esa posible nueva investigación y cuánto podría costar. Avanzar en este sentido puede ser determinante para continuar el proceso de innovación que se ha logrado hasta ahora.

Es probable que la organización identifique uno o más productos y servicios que puede ofrecer al mercado y con los cuales puede hacer el plan de negocios. Es necesario entonces analizar cada uno de ellos y escoger aquellos que mejor se ajusten a los requerimientos de la demanda. Descartar algún producto o servicio es una decisión que debe tomarse con argumentos reales y no a la ligera.

7

Las tendencias del mercado

Pensar en el mercado de los productos o servicios implica analizar la demanda; es decir, quienes compran y podrían comprar lo que la organización produce. Existe un mercado general sobre el cual es necesario tener datos, además del mercado inmediatamente relacionado con el entorno de la organización productora. Para entender la manera como este mercado se comporta (exigencias, precios, preferencias) será necesario hacer una investigación y recurrir a información adicional.

Descripción del consumidor

El consumidor —lo que quiere y necesita— es el componente más importante de la definición del mercado. Co-

nocer a los compradores y saber lo que van a demandar en el futuro es vital para definir las actividades productivas y el portafolio de productos; es decir, la variedad de lo que la organización puede ofrecer.

El éxito en la formulación y la implementación del plan de negocios depende del conocimiento y la descripción que se haga de la organización. Una vez definido el producto, es importante revisar asuntos relevantes sobre la organización para determinar la capacidad que tiene de desarrollar el negocio y hacerlo compatible con la misión que se ha trazado.

El trabajo sobre los aspectos de la organización se concentra en definir la misión y la visión y aplicar la matriz DOFA (que resume las debilidades, oportunidades, fortalezas y alternativas de la organización). Estos lineamientos se han trabajado con anterioridad, y éste será el momento en el que la organización debe retomar este trabajo y reflexionar sobre su pertinencia.

Mediante el proceso de innovación tecnológica, todas las organizaciones han mejorado e incrementado su actividad productiva y, por tanto, se han hecho cambios en las relaciones comerciales. Es necesario ubicar los sectores de la organización que se encuentran vinculados con la actividad productiva y comercial. Ello implica definir los sistemas disponibles para registrar la información relacionada con la producción y la comercialización: valores de producción, cantidad producida, cantidad vendida, sistema de entrega, clientes, proveedores, precio final, entre otros. De esta manera será posible identificar el desarrollo que la organización tiene en estos temas y la forma como ha venido asumiendo de manera grupal la actividad comercial.

Estructura y funciones del equipo de la organización

Para entender la relación de la organización con la actividad productiva será necesario concentrar el análisis en el equipo involucrado con la producción y venta. Es decir, dirigir la mirada hacia aquellos elementos con los

## La organización

**Mediante el proceso de innovación tecnológica, todas las organizaciones han mejorado e incrementado su actividad productiva**

que cuenta la empresa para la actividad productiva y comercial, tanto los recursos humanos como los físicos. Este análisis permite definir una parte importante de la capacidad de la organización para participar en el mercado y la necesidad de hacer cambios y mejorar los sistemas de trabajo.

En lo relacionado con el equipo humano, es importante definir el esquema bajo el cual se ha venido trabajando y analizar la forma como se han tomado las decisiones relacionadas con la actividad comercial. El proceso participativo debe ir definiendo los requisitos que se deben establecer para que las personas ocupen posiciones de responsabilidad e, igualmente, los mecanismos que se deben utilizar para resolver los problemas y para mejorar cada vez más la participación de los miembros de la organización en la actividad productiva. Es probable que mediante este análisis la organización pueda decidir que necesita involucrar personas con conocimientos y capacidades que complementen las carencias en los procesos productivos y de comercialización. Esto guiará a los miembros de la organización sobre la manera de buscar nuevos aliados y de adquirir nuevos conocimientos.

### Descripción del sistema productivo

Describir el sistema productivo implica iniciar desde el punto cero de producción y hacer un recorrido detallado por todo el proceso hasta llegar al resultado final. Con este análisis se definirán las cantidades producidas, las épocas de producción, el tiempo requerido para llegar al producto final, etc.

Este es un recorrido que involucra muchos elementos y en el que no se debe descuidar ningún dato. Igualmente, se verifican los lugares relacionados con la producción, las distancias, la maquinaria y los insumos requeridos para la producción o la prestación del servicio, etc.

Nuevamente, es necesario destacar que uno de los elementos más importantes es el equipo humano y su mecanismo de trabajo, lo que involucra los sistemas de registro de las actividades productivas y las herramientas con que cuentan para establecer una comunicación

adecuada.

Una vez que se ha definido el proceso productivo, será posible tener datos detallados sobre los costos de la producción. Conociendo el costo de la producción y lo que implica para la organización aumentar los volúmenes productivos para incrementar su porcentaje de participación, es posible identificar qué estrategias y alianzas se requieren. De allí se pasará a proyectar la producción y definir con qué volúmenes de producto o servicio se puede comprometer la organización.

Con esta información se desarrollarán las proyecciones financieras que le permitirán a la organización conocer y analizar los movimientos de dinero que se realizan alrededor de la actividad productiva. Si estos datos no se definen correctamente, se corre el riesgo de tomar decisiones erróneas que afecten la viabilidad del negocio.

La formulación participativa del plan de negocios es un proceso mediante el cual la información analizada va arrojando nueva información y exigiendo un mayor análisis. Al conocer el sistema productivo y los costos de la producción, será posible definir un plan de producción. En él se relaciona la capacidad de la empresa en términos de capital y de equipo ejecutor, con las condiciones físicas y ambientales que influyen en la producción o en la prestación de servicios y con el comportamiento del mercado.

Teniendo también en cuenta el componente de innovación de los productos que pueden ofrecer las organizaciones, es importante resaltar los riesgos relacionados con las actividades de investigación y desarrollo. Por esto, es necesario analizar las necesidades y proyecciones que el sector debe tener al respecto, con el fin de lograr acuerdos que permitan esfuerzos entre las autoridades locales y nacionales, el sector académico y de investigación y la cooperación técnica especializada.

**Al conocer el sistema productivo y los costos de la producción, será posible definir un plan de producción**

Para desarrollar el trabajo de las guías correspondientes a esta primera acción formativa es importante retomar la información sobre el comportamiento que ha tenido la organización. Es necesario reflexionar sobre las posibilidades de la organización para participar activamente en un mercado y con un producto o servicio específicos.

Nota final

De la claridad con la que se logre esta primera etapa dependerá el éxito en la definición del plan de negocios. Por ello, es importante generar una discusión que vincule el mayor número posible de miembros de la organización, de personas que han acompañado los proyectos desarrollados por la organización y de los clientes y otras personas que se relacionen con las actividades comerciales.

Al finalizar esta acción formativa, la organización debe tener resueltas las siguientes preguntas:

- ✦ ¿Cuál es el producto(s) o servicio(s) que ofrece la organización?
- ✦ ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ✦ ¿Cuál es la capacidad actual de la organización para producir un bien o prestar el servicio?
- ✦ ¿Cuál es la estructura de la cadena productiva y cuál es su participación en ella?
- ✦ ¿Cuál es la capacidad de expansión de la producción en caso de ser necesaria?
- ✦ ¿Cuáles son los costos de expansión de la capacidad?
- ✦ ¿Cómo es la estructura de costos para la producción?
- ✦ ¿Qué cambia en el impacto social de la organización con el negocio propuesto?
- ✦ ¿Cómo se relaciona este impacto social con la misión de la organización?

Tarea

Guía 1

## Acción formativa II El mercado

### Investigación del mercado y estrategias de comercialización para productos provenientes de los procesos de investigación e innovación

¿Qué es el mercado?

Muchos elementos conforman lo que se puede denominar como mercado de un producto. La importancia de conocerlo es poder definir la mejor manera de proyectar el comportamiento del producto y la forma más efectiva de que llegue al consumidor.

Una vez que el producto ha sido claramente definido, es posible hacer una descripción específica del público hacia el cual se destina, es decir, del mercado objetivo. Esto implica saber su ubicación geográfica, la edad, el sexo, las preferencias y las temporadas de compra. Una vez definida la información sobre el producto y sobre el mercado, será posible aclarar la participación de la organización dentro de ese mercado; es decir, del total de las compras del producto o servicio, qué porcentaje corresponde a las ventas de la organización. Conociendo la variedad de los productos y las necesidades del mercado, será posible identificar un portafolio de productos o servicios que puede ofrecer.

Al conocer el mercado será mucho más sencillo reconocer que no sólo es necesario tener una producción de calidad y un servicio reconocido, sino que es igualmente importante hacer que éste llegue al consumidor.

Canales de comercialización

Hasta ahora se ha desarrollado la información referente al producto, pero es necesario ir más allá y conocer los datos que tienen que ver con la venta completa, hasta llegar al comprador. Esta es una de las áreas que más complicaciones tiene para las organizaciones de pequeños productores, y para el sector agrícola en general. Por esto, requiere una reflexión profunda, que permita buscar soluciones.

La logística es un proceso que va desde el inicio de la fase productiva hasta la entrega del producto final. Es importante analizarlo, ya que en él se pueden identificar los problemas que generan sobrecostos, defectos en la producción, problemas en la cadena productiva o en la entrega final, etc.

### Actividades de promoción y divulgación

Una vez hay claridad sobre el sistema productivo y sobre el consumidor, el siguiente paso será definir estrategias sobre cómo conectarlos. Es decir, cómo hacer que el producto llegue al consumidor. Uno de los principales factores de fracaso de una empresa puede ser la dificultad de resolver los problemas de mercadeo y comercialización. Es necesario definir estrategias para que el producto llegue en buen estado hasta el consumidor y en el momento en el que lo necesita. Ya que la organización tiene la información que necesita sobre el consumidor, el paso siguiente será desarrollar el lenguaje y la manera más efectiva de comunicarle los detalles del producto o servicio y las ventajas que ofrece frente a otros en el mercado. Hay muchas maneras de hacer esto: publicidad escrita, mensajes radiales o de otro tipo, promoción estratégica. Igualmente, esto tendrá un valor y será necesario definir qué porcentaje de los costos de producción se pueden destinar a estos gastos.

### Análisis de la competencia

Los competidores son aquellos que también ofrecen los mismos productos o servicios que se consideran en el plan de negocios. Conocer sus volúmenes de producción y su actividad comercial es importante para entender la manera como se desarrolla el mercado. Parte de la competencia puede representar una amenaza para las ventas de la organización, mientras que, dependiendo de la situación, también puede ser la oportunidad de responder al mercado con aliados estratégicos.

### Estrategia de servicio al cliente

Después de haber determinado el mercado objetivo y los clientes potenciales, será posible hacer una distinción sobre las características especiales de cada cliente en cuanto a su posición geográfica, los volúmenes de compra y las necesidades técnicas del producto. Esto establece unas necesidades específicas de atención que requieren que la empresa desarrolle una política de servicio a cada cliente

en busca de la satisfacción de sus necesidades. De esta forma se busca asegurar la continuidad de compra de los productos y ganar la fidelidad del cliente hacia la empresa.

## Sostenibilidad ambiental

El producto ofrecido por la organización está determinado en gran parte por las características físicas de la región. Esto genera situaciones particulares que es necesario resaltar. Por un lado, el producto está sometido a condiciones que muchas veces no se pueden controlar y que requieren un esfuerzo mayor por parte de quien lo produce (invierno, verano, fuertes vientos, etc.); por el otro, la producción agrícola tiene un impacto en el medio ambiente, y ya ha sido posible evaluar los efectos que la agricultura limpia y el manejo de suelos tienen en la producción y en su calidad. Igualmente, se ha logrado innovar en el uso del agua para riego y en los sistemas de drenaje, que también afectan positivamente las condiciones de los recursos naturales en la región. El manejo de estos elementos le da al producto unas condiciones particulares que es necesario analizar de manera detenida, teniendo en cuenta todos los elementos relacionados con la sostenibilidad ambiental: agua, atmósfera, vegetación, suelos.

14

## Sostenibilidad social

La sostenibilidad social es tan importante como la sostenibilidad económica y ambiental del plan de negocios, ya que permitirá que el negocio se pueda ampliar en diferentes ámbitos y que el impacto positivo llegue a un mayor número de personas. Asimismo, facilitará la consecución de aliados, la consolidación y la expansión de la organización.

En la estrategia de lograr la sostenibilidad social del negocio será fundamental la capacidad de mantener y mejorar los mecanismos participativos que se han logrado implementar hasta el momento. Planificar y desarrollar la sostenibilidad social de la empresa genera fortaleza y cohesión dentro de las organizaciones, ya que les permite proyectarse como generadoras de desarrollo en la región.

## Nota final

Definir un plan de negocios útil requiere que el equipo de trabajo realice una investigación sobre el comportamiento del mercado. Parte de la información la tienen los

**Ya ha sido posible evaluar los efectos que la agricultura limpia y el manejo de suelos tienen en la producción y en su calidad**

---

productores experimentados, pero será necesario recurrir a diferentes fuentes para obtener una información complementaria y precisa. Si esta definición no contiene los datos reales, el plan de negocios estará basado en información errónea y, por tanto, sus proyecciones estarán desajustadas.

Al finalizar esta acción formativa, la organización debe tener resueltas las siguientes preguntas:

- ✦ ¿Cuál es el volumen del mercado?
- ✦ ¿Cuál es el cliente objetivo?
- ✦ ¿Cuál es la estacionalidad del mercado? (en qué momentos hay más o menos ventas)
- ✦ ¿En qué regiones hay mayor o menor número de ventas? ¿Es posible definir una razón?
- ✦ ¿Qué requisitos deben cumplir los productos para entrar en el mercado?
- ✦ ¿Cuáles son las características y el posible valor agregado de estos productos para competir en el mercado?
- ✦ ¿Quiénes son los consumidores de estos productos? ¿Dónde se ubican, qué restricciones de acceso tienen y cuáles son sus hábitos de consumo?
- ✦ ¿Qué condiciones (de almacenaje o de transporte) exige el producto?
- ✦ ¿Qué uso le da el cliente al producto?
- ✦ ¿Cuáles son las principales características que necesita el producto para que sea aceptado o rechazado?
- ✦ ¿Cuáles son los precios del producto? ¿Cómo se han comportado últimamente?
- ✦ ¿Cuál es la competencia? ¿Dónde se ubica?

## Acción formativa III

### Análisis financiero. Análisis y proyecciones financieras

#### Información financiera

El análisis de la información relacionada con los estados financieros de la organización permite profundizar en su situación general. Los datos básicos necesarios son:

- ✦ El balance general: indica la situación de activos y pasivos.
- ✦ El punto de equilibrio.
- ✦ El estado de pérdidas y ganancias (en caso de que ya exista): detalla la utilidad de un período específico.
- ✦ Proyección financiera: se refiere al efectivo y a la manera como se planea su gasto.
- ✦ Análisis financiero (TIR, VPN).

Estos datos permitirán tener un panorama de la situación financiera del negocio en el que se contemplen diferentes escenarios (optimista y pesimista). De esta manera se definen las necesidades financieras para que el negocio sea sostenible desde el punto de vista de los recursos financieros.

Lo más importante es tener en cuenta todas aquellas necesidades para el mantenimiento de la actividad productiva, así como los recursos con los que ya se cuenta al iniciarla. Considerando el proceso de las organizaciones y los recursos adquiridos mediante la ejecución de los proyectos actuales, será posible contar con un capital importante para definir las necesidades de la empresa para producir.

Para definir estas herramientas financieras será necesario planificar la cantidad y estimar el valor de las ventas. Si ya se ha tenido experiencia en el mercado y existe

**Lo más importante es tener en cuenta todas aquellas necesidades para el mantenimiento de la actividad productiva**

---

información sobre los momentos en los que las ventas se incrementan o reducen, así como sobre su precio, será mucho más sencillo obtener una proyección al respecto. Lo anterior implica definir la estructura de costos, que deben involucrar los costos directos e indirectos de producirlos, teniendo en cuenta aquellos que implican las ventas. Es importante dedicar tiempo y esfuerzo a esta labor para tener clara la información financiera de la actividad empresarial. Una proyección correcta guiará la búsqueda de financiación y la posibilidad de obtener créditos para la producción.

## El modelo financiero

Para el ejercicio de análisis financiero se construirá conjuntamente un modelo financiero en hojas de Excel. En este modelo se analizan los siguientes temas:

- ✦ Estructura de costos.
- ✦ Proyección de ventas.
- ✦ Márgenes de contribución.
- ✦ Puntos de equilibrio.
- ✦ Flujos de fondos.
- ✦ Valor presente neto.
- ✦ Tasa interna de retorno.
- ✦ Análisis de sensibilidad.

Este modelo permitirá a cada organización analizar y actualizar periódicamente los resultados financieros y la rentabilidad económica de la actividad empresarial.

## Implementación del plan de negocios

Una vez definido el plan de negocios es necesario tomar decisiones sobre la manera como se hará efectivo y se llevará a cabo. Esto seguramente implica una serie de cambios que pueden afectar a la organización y al sistema productivo de diversas maneras. El análisis participativo de la elaboración del plan de negocios garantiza que la organización esté de acuerdo en estos cambios y en la mejor manera de llevarlos a cabo. El trabajo desarrollado

**Un plan de implementación debe ser claro y conciso y definir las actividades y su secuencia de manera precisa**

---

debe permitir que no exista temor sobre la necesidad de hacer esos cambios.

Un plan de implementación debe ser claro y conciso y definir las actividades y su secuencia de manera precisa. Para esto debe elaborarse un cronograma y asignar responsables a cada una de las actividades. Así será posible determinar un sistema de seguimiento, con el cual las organizaciones puedan monitorear el resultado de los objetivos que se habían planteado. Es probable que la idea y las posibilidades del negocio sean muy buenas, pero que las oportunidades se pierdan por errores en la definición de la implementación.

18

**Sistema de seguimiento**

Definir indicadores y metas para cada una de las actividades permite que el desarrollo empresarial sea constantemente evaluado y monitoreado. Esto hace posible detectar los problemas a tiempo y poder corregirlos, así como determinar el comportamiento de los riesgos que ya se habían identificado o de alguno nuevo que se pueda presentar.

Este sistema debe estar a cargo de un grupo de personas que sea parte del equipo ejecutor y que esté a cargo del manejo de las actividades empresariales de la organización y debe contener indicadores de los ámbitos ambiental, social, económico y financiero, como también de la misma organización y su desarrollo.

**Nota final**

Una vez que se han analizado todos los aspectos que rodean la actividad empresarial de la organización es posible tener una visión general del negocio, así como de los requisitos para participar exitosamente en él. Esto implica un reto para la organización y sus miembros, que mediante este trabajo han trazado de manera participativa el camino que deben seguir para conseguir lo proyectado.

Al finalizar esta acción formativa, la organización debe tener resueltas las siguientes preguntas:

✎ ¿Cuál es estado financiero de la organización?

- ✦ ¿Cuál es el monto de financiación necesario para la puesta en operación de su plan de negocios?
- ✦ ¿Qué fuentes de financiación se pueden utilizar?
- ✦ ¿Cuál es la proyección del P y G para los próximos tres años?
- ✦ ¿Cuál es la proyección del flujo de caja para los próximos tres años?
- ✦ ¿Qué requiere hacer la organización para implementar el plan de negocios?

Tarea

Guía 3

19



Convenio especial de cooperación No. 0018 del 2006  
 Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Programa de Formación Continua  
 «Contribución a la innovación, la productividad y el desarrollo tecnológico».  
 Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores,  
 Corporación PBA.

© Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores,  
 Corporación PBA.  
[www.corporacionpba.org](http://www.corporacionpba.org)

