

Con apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza
Cooperación Suiza en Bolivia



Guía para
la elaboración de
**PLANES DE NEGOCIOS
PARA ORGANIZACIONES
PRODUCTIVAS**
orientada a Transferencias
Público-Privadas





DIRECTOR:

Juan Carlos Núñez V.

COORDINACIÓN:

Waldo Gómez R.

ELABORACIÓN:

René Martínez C.

CONSULTORA ASISTENTE:

Carmiña Pacajes

EDICIÓN:

Jorge Jiménez Jemio

DIRECCIÓN:

Calle Quintín Barrios N° 768
Sopocachi - La Paz
A media cuadra de Plaza España

TELEFAX:

(591-2) 2125177 – 2154641

CORREO ELECTRÓNICO:

fundajub@jubileobolivia.org.bo
2021

Guía para la elaboración de **Planes de Negocios para organizaciones productivas** orientada a Transferencias Público-Privadas



Las Transferencias Público-Privadas¹ son un mecanismo para impulsar la producción y el desarrollo, y están autorizadas por la Ley Marco de Autonomías y Descentralización de 2010.

Entre los pasos que se deben seguir para aplicar estas transferencias, las organizaciones beneficiarias deben presentar sus propuestas ante las entidades otorgantes, como son las gobernaciones y municipios.

Este documento es parte de una serie de publicaciones y actividades que tienen la finalidad de orientar a organizaciones productivas, pero también a instancias de gobierno –como gobernaciones y gobiernos municipales- sobre las Transferencias Público-Privadas, herramienta alternativa para asignar recursos públicos a objetivos de desarrollo y para que las organizaciones puedan acceder a fuentes de financiamiento.

En este material se presenta, de manera simplificada, una guía para la elaboración de un plan de negocio, como una propuesta de las organizaciones que pretenden acceder a recursos públicos a través de Transferencias Público-Privadas para sus emprendimientos productivos. Está dirigida a organizaciones para que, por cuenta propia o con el apoyo de técnicos y profesionales, puedan elaborar sus propuestas.

Si bien la estructura y contenidos de un plan de negocio puede ser bastante amplio, según las características de cada emprendimiento o sector, esta guía propone una estructura y contenidos resumidos en el marco de los requisitos mínimos establecidos en la normativa actual para las Transferencias Público-Privadas que pueden otorgar los gobiernos subnacionales a las organizaciones productivas.

Adicionalmente, se incorporan otros elementos para la toma de decisiones por parte de las entidades otorgantes de los recursos. En todo caso, las propuestas o planes de negocios que se elaboren deberán ser adecuados o complementados según los requerimientos de cada reglamento para Transferencias Público-Privadas que aprueben las instancias que otorguen estas transferencias, como son las Entidades Territoriales Autónomas.



¹ El artículo 110 de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización N° 031, de julio de 2010, establece que las Entidades Territoriales Autónomas podrán transferir recursos públicos, en efectivo o en especie, a organizaciones económico productivas y organizaciones territoriales, con el objeto de estimular la actividad productiva y generación de proyectos de desarrollo, seguridad alimentaria, reconversión productiva y salud, en el marco del Plan General de Desarrollo. El uso y destino de estos recursos será autorizado mediante norma del Órgano Legislativo de los gobiernos autónomos.

I. ¿Qué es un Plan de Negocio?

Es un documento que presenta, de manera sencilla y precisa, los objetivos de un emprendimiento y las etapas y actividades que se desarrollarán para alcanzarlos. Sintetiza lo que se desea lograr con la implementación de una actividad productiva, sea personal y/o organizacional.

Es un instrumento de planificación y de gestión porque sirve de guía al emprendedor en la toma de decisiones e implementación del negocio.

Pero, además, este plan es fundamental para gestionar financiamiento, por lo que debe transmitir toda la información necesaria para conocer el negocio en detalle, evaluar el emprendimiento y los factores que harán posible su éxito.

Los planes de negocio deben ser elaborados por las personas que tengan suficiente conocimiento del negocio.

II. ¿Por qué elaborar un Plan de Negocio?

Inicialmente, se define a un emprendimiento productivo como una iniciativa y un proceso mediante el cual un individuo o un equipo invierte recursos, para aprovechar una oportunidad de negocio identificada; es decir, producir un bien o servicio con la finalidad de generar ingresos económicos propios.

En el caso de las Transferencias Público-Privadas, el proceso se inicia a partir de una idea o necesidad y la iniciativa de la organización, para mejorar o ampliar su producción, para lo cual requeriría un financiamiento adicional.

4

Un requerimiento para acceder a financiamiento, comúnmente, es la elaboración de un plan de negocio.

Por otro lado, de acuerdo con la actual normativa nacional, el convenio para que las entidades territoriales autónomas otorguen recursos a través de Transferencias Público-Privadas debe contemplar mínimamente lo siguiente:

- Nombre del proyecto (acción, objeto y localización)
- Monto, uso y destino de la transferencia
- Nombre de la organización y el documento de registro que corresponda
- Detalle de los beneficiarios directos de la inversión
- Situación jurídica de la propiedad comunitaria, cuando corresponda
- Establecer el objetivo, plazos, responsabilidad, estructura de financiamiento (que considere la contraparte), gastos de operación y sostenibilidad, supervisión y fiscalización

Siendo que las organizaciones deberán proporcionar mínimamente esta información en su propuesta (y otra que sea definida por la entidad otorgante en su reglamento); de manera general, se podría señalar que las organizaciones deberán elaborar un plan de negocio para emprendimientos productivos, estudio que es requerido por algunas entidades en su reglamento de TPP.

El plan de negocio es el documento base que plantea el emprendimiento productivo para el cual se pretende obtener financiamiento.

III. Estructura planteada para el Plan de Negocio

No existe una estructura o formato estándar para la elaboración de un plan de negocio, sino que se debe adoptar la estructura que se considere más conveniente de acuerdo con el tipo de emprendimiento y la finalidad que se busca con la elaboración del plan, como conocer la viabilidad del negocio o conseguir financiamiento.

El mecanismo de las Transferencias Público-Privadas está orientado principalmente para fines productivos; y las organizaciones beneficiarias, de acuerdo con la normativa nacional, deben contar con **personería jurídica**, por lo que se trataría de organizaciones que ya estarían llevando adelante un proceso productivo.

Es por eso que la estructura del plan de negocio que se plantea está dividido en dos partes:

- Una primera parte **descriptiva**, que explica el tipo de organización y el negocio o actividad productiva actual.
- Una segunda parte que contiene el **planteamiento/propuesta** de mejora o ampliación de la actividad productiva, para la cual se requiere financiamiento. Este planteamiento podría significar mejorar el proceso productivo, el producto en sí, el volumen de producción, los mecanismos de comercialización, bajar costos u otros; para lo cual se requiere financiamiento.

Esta estructura ha sido elaborada de la forma más sencilla posible, de manera que exprese lo que es el negocio y lo que se quiere hacer.

A continuación, se presenta la estructura planteada en estas dos partes:

1. Resumen Ejecutivo

1ra parte: DESCRIPTIVA

2. La organización

3. Descripción del producto

4. Proceso productivo

5. Comercialización

6. Análisis del mercado y el entorno del negocio

2da parte: PLANTEAMIENTO

7. Planteamiento de ampliación o mejora del proceso productivo y/o comercialización del producto – Solicitud de financiamiento

8. Plan de implementación

9. Evaluación con y sin la inversión planteada

10. Sostenibilidad y conclusiones



Esta guía, así como la estructura planteada, específicamente está dirigida a orientar la elaboración de propuestas para acceder a recursos a través de Transferencias Público-Privadas para un emprendimiento o negocio que lleva adelante alguna organización productiva.

Se han tomado todos los elementos de la normativa nacional para las Transferencias Público Privadas y otros elementos generales básicos que un plan de negocio debería incluir. Se trata de una estructura de plan de Negocio concisa y resumida, y orientada en sentido de que las organizaciones productivas puedan identificar o distinguir fácilmente las diferentes secciones.

Esta estructura y contenidos son referenciales, puesto que las entidades otorgantes de las Transferencias Público-Privadas, en sus reglamentos específicos, pueden requerir otros elementos.

IV. Desarrollo de la propuesta

Inicialmente, se debe plantear el nombre de la propuesta, consideramos, debería mencionar la acción, objeto, y la organización beneficiaria y el rubro o producto. Ejemplo: Construcción (acción) de carpas solares (objeto) para la Asociación de Productores de Hortalizas ASOPH (beneficiarios). Adicionalmente, se podrá incluir la ubicación, como ser una comunidad específica.

Si bien en este documento se menciona la producción de bienes por parte de la organización productiva, la guía puede aplicarse de igual manera a la provisión de servicios.

De acuerdo con la estructura planteada, los contenidos y explicación serían:

1. Resumen Ejecutivo

En esta sección inicial se deberá presentar un resumen del contenido más relevante de las siguientes partes del plan de negocio, en una o máximo dos páginas.

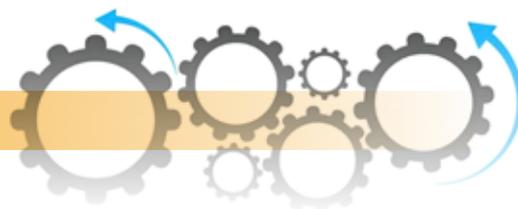
Debe contener una descripción del negocio y de la organización, el proceso productivo y el producto, la inversión requerida para la cual se solicita el apoyo (incluyendo el monto), la justificación, la rentabilidad del emprendimiento, los beneficios que generará y las conclusiones.

Tendría que estar dirigido y ser presentado de manera que permita que el evaluador o autoridad pública que lo lea tenga una idea clara del emprendimiento, y del apoyo que se está solicitando.

Debe estar orientado a generar interés por el proyecto y convencer al tomador de decisión de los beneficios, tanto para la organización como para el municipio o región, y de la sostenibilidad y potencial de éxito del negocio.

Si bien el resumen es lo primero que se presentaría en un plan de negocio, es recomendable escribirlo al final, puesto que es una síntesis del conjunto del documento.





1ra parte: DESCRIPTIVA

2. La organización

En esta sección se debe proporcionar información y describir la organización que lleva adelante el proceso productivo. Inicialmente, la información básica como ser:

- Nombre de la organización
- Tipo de organización y personería jurídica (se debería anexar una copia)
- Localización (dirección, zona o comunidad)
- Rubro o rubros a los que se dedica y productos principales y secundarios
- Antecedentes, tiempo de vida de la organización y de las actividades productivas
- Número de socios o asociados y sus características

A continuación, corresponde describir la estructura organizacional, para lo cual se podría incluir un organigrama que es la representación gráfica de la estructura de la organización.

Asimismo, se debe explicar cómo son los procesos de toma de decisión y quienes ejercen la representación de la organización, como ser a través de una directiva, asamblea u otros.

Por otro lado, es relevante indicar cuáles son los objetivos que persigue la organización y su visión a futuro (expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización), así como otros elementos cualitativos, como las fortalezas, debilidades, etc.

Finalmente, en esta sección se debe especificar si la organización integra diferentes actividades económicas que a su vez podrían implicar distintos procesos productivos independientes (o en zonas diferentes), como puede darse en una asociación productiva multipropósito.

Si el apoyo que se solicitará beneficiaría solamente a una o algunas de las unidades productivas, y/o por lo tanto a un grupo de los socios de la organización, como puede darse en el caso de las organizaciones multipropósito; el plan de negocio (es decir las siguientes secciones del documento) debe ser enfocadas en esa unidad o proceso productivo específico.

Por lo tanto, será fundamental, especificar en detalle a qué parte de la cadena productiva de la organización se atenderá.

7

3. Descripción del producto

En esta sección se describen los bienes o servicios que la organización ofrece y que están directamente vinculados al proceso productivo para el cuál se solicita el apoyo.

Puede tratarse de un producto primario, es decir, sin procesar y que se vende tal como se encuentra en la naturaleza, como productos del sector agrícola (frutas, verduras, etc.); por otro lado, están los productos transformados, a través de un proceso, en productos elaborados, como podrían ser muebles, ropa y otros; y también está la prestación de servicios que es la actividad o trabajo para un cliente (no consiste en la producción de bienes materiales), entre los cuales podrían estar los servicios de recreación, turismo, gastronomía, etc.

Se deberá definir y detallar el tipo de producto, las características y cualidades, incluyendo todos los elementos que se consideren necesarios para describirlo, lo que dependerá justamente del tipo de producto o rubro en el que la organización se desempeña.

Asimismo, se deberá señalar el nombre del producto o marca, así como el empaque para su venta.

Otro elemento que es importante mencionar es cómo se define el precio del producto, es decir, si es con base en los costos de producción y/o beneficios esperados (margen de ganancia); o si se oferta/vende según el precio que ya está determinado por el mercado (o la competencia); o si el precio es fijado por un solo comprador para el cual la organización produce un insumo.

4. Proceso productivo

Es esta sección se describen las actividades que se realizan y los recursos materiales y humanos que se emplean para producir los bienes que ofrece la organización.

Para esto, inicialmente, se deben indicar y describir los elementos necesarios para el proceso productivo, es decir, los factores de producción que, para los fines de la presente guía, se sugiere dividir en tres: activos, mano de obra (trabajadores) e insumos.

4.1 Activos: son las propiedades y bienes que tiene la organización, necesarios para llevar adelante el proceso productivo, resultado de las inversiones realizadas:

- Terrenos, tipo y cantidad de suelos
- Infraestructura: Locales, oficinas, talleres, adecuaciones e instalaciones
- Maquinaria, equipo, mobiliario y herramientas
- Vehículos
- Capital de trabajo (efectivo necesario para operar)
- Otros como aplicaciones informáticas (software), etc.

Adicionalmente, se podría señalar cómo es la disposición o distribución física del negocio o emprendimiento.

4.2 Insumos y servicios

Entendiendo como insumos los materiales y objetos que son usados para producir un producto y, por medio del proceso de transformación, forman parte de este producto. Por ejemplo:

- Madera, clavos y pegamento (para fabricación de muebles)
- La leche es un insumo para la elaboración de queso
- La tela y los hilos son insumos para la elaboración de prendas de vestir.
- Semillas, abono y otros, para la producción agrícola.

Por otro lado, estarían los servicios que se contratan para el proceso productivo, como ser:

- Servicios de electricidad, luz, gas, etc.
- Otros servicios específicos, que podría ser la terciarización de una parte del proceso de transformación del producto.

Asimismo, se puede desarrollar una descripción de los proveedores de insumos y servicios.

4.3 Mano de obra (trabajadores):

Indicar el número de trabajadores, las funciones y tareas que, de manera general, realizan en el proceso productivo. Se puede especificar, si fuera el caso, los trabajos que son permanentes y los que pueden ser temporales, o diferenciar entre mano de obra calificada, semicalificada y no calificada.

4.4 Proceso de elaboración/transformación de producto

Una vez que se han señalado todos los recursos materiales y humanos que se requieren para elaborar el producto, se deben describir las actividades del proceso productivo.

La producción de cada producto tiene sus características específicas, por lo que la descripción del proceso productivo deberá adecuarse de la forma que se considere que mejor describe ese proceso. De manera referencial, podría adecuarse según los siguientes formatos:

Se pueden enumerar y describir las actividades con sus respectivos tiempos en una tabla, de la siguiente manera:

Nº	Proceso, actividad o tarea	Descripción	Tiempo requerido, en semanas, días u horas
1			
2			
3			
4			
5			
6			
:			

Se deben especificar todos los elementos necesarios para el proceso productivo, como ser la tecnología aplicada, el tiempo total de producción, la estacionalidad de la producción (en caso de ser productos agropecuarios que se producen o venden en cierto periodo del año), una descripción de los proveedores, etc. Tiene que quedar claramente explicado cómo se organizan para producir.

Sería muy útil presentar el proceso de producción a través de un gráfico o diagrama de flujo que presenta la secuencia de las actividades:



También se deberán señalar algunos elementos que transmitan una idea del tamaño del negocio; por un lado, el nivel de producción mensual (o semanal, diario, etc., según corresponda); y, por otro lado, la capacidad de producción, que es cuánto puede producir. Es fundamental mencionar estos elementos puesto que, posiblemente, el negocio esté operando al límite de su capacidad de producción y el planteamiento que requiere financiamiento implica mejoras que permitan ampliar su producción; o, por otro lado, en caso de que la propuesta de financiamiento esté orientada a incrementar las ventas, será importante mencionar si la organización tiene la capacidad suficiente de aumentar el nivel de producción.

5. Comercialización

La comercialización es el conjunto de actividades para presentar el producto y conseguir que llegue a los consumidores. Los elementos principales son la promoción del producto y su distribución; con el objetivo de vender el producto.

Se deberá indicar cómo se realiza (si se realiza) la promoción del producto, que implica dar a conocer el bien o servicio al cliente, mostrar sus ventajas e influir en las decisiones de compra; por ejemplo:

- Publicidad a través de anuncios en radio, internet, etc.
- Exposición en ferias
- Visitas a clientes

Por otro lado, está la distribución, que se refiere a ubicar el producto donde están los consumidores. Se deberá especificar cuál o cuáles son los canales de distribución:

- Puntos de venta propios, como ser tiendas
- Intermediarios, como mayoristas y minoristas
- Agentes de venta propios o por comisión
- Venta por internet y otros

6. Análisis del mercado y el entorno del negocio

Siendo que el negocio ya participa en el mercado, y la normativa nacional (para las Transferencias Público-Privadas) no lo determina, es que no se plantea la elaboración de un estudio de mercado, sino, más bien, una descripción del mercado y el entorno; y las perspectivas y oportunidades que la organización identifica. Esto, además, se acerca más a las posibilidades de lo que las organizaciones productivas pueden plantear o elaborar.

Los principales elementos que se considera deben describir, según corresponda, son los siguientes:

6.1 El rubro y el mercado

Se deben describir los elementos generales del rubro o sector, y del mercado específico (espacio o sistema donde se generan las transacciones entre consumidores y productores) donde la organización compite, como ser la delimitación geográfica del mercado (dónde se ofrecen los productos).

6.2 Los clientes/consumidores

Se debe describir a los clientes (los que compran el producto); sus características, como ser la capacidad adquisitiva, edad, trabajo, residencia, personalidad/comportamiento y otros.

Si es posible, dar una idea de la cantidad de clientes actuales y potenciales.

6.3 La competencia

Se deben señalar las empresas u organizaciones productivas competidoras, es decir, las que ofrecen productos iguales o similares en el mismo mercado, incluyendo los productos importados o de contrabando.

Asimismo, describir las características de los productos que ofrece la competencia, comparados con los que produce la organización e incorporar los precios referenciales al cual la competencia vende sus productos, es decir, el precio de mercado.

Y se debería mostrar la participación de la organización y los competidores en el mercado; es decir, qué proporción de las ventas es realizada por los diferentes productores o comercializadores.

6.4 El entorno

Asimismo, se deberán describir aspectos del entorno del negocio y del mercado que puedan afectar o favorecer el proceso productivo o la demanda, como ser:

- Los proveedores y posibles cambios en precios, calidad o disponibilidad de los insumos, etc.
- Aspectos económicos y sociales, y las tendencias de la región o municipio donde se ofrece el producto.
- Aliados clave que pueden contribuir a comercializar el producto.

6.5 Proyecciones y perspectivas

Posiblemente el elemento más importante de analizar y mencionar es la perspectiva que identifica la organización sobre su participación en el mercado, a partir de los cambios que se espera lograr en el proceso de producción o comercialización.

Por ejemplo, si se plantea una mejora en el proceso productivo que amplíe la producción, se debería tener una idea y explicar que hay una demanda insatisfecha que se puede atender. O, si se pretende mejorar el producto, se debería esperar que existan consumidores interesados en el nuevo o mejorado producto.

Finalmente, se deberán plantear las expectativas y perspectivas que se tienen sobre la respuesta y las tendencias del mercado, entre las que podrían estar:

- Carencias en la atención de la demanda con relación a la cantidad de los bienes ofertados en el mercado. O un pronóstico de mayor demanda.
- Deficiencias en la atención de la demanda con relación a la calidad de los bienes ofertados en el mercado.
- La evolución o reacciones que se espera de los clientes y competidores.
- Estimación de la forma cómo se comportará el mercado en el futuro.



Esta segunda parte está orientada a plantear la ampliación o mejora del proceso productivo a partir de un apoyo a través de TPP; y analizar la pertinencia y viabilidad de la propuesta.

7. Planteamiento de ampliación o mejora del proceso productivo y/o comercialización del producto – Solicitud de financiamiento

Inicialmente, se debe explicar el problema que se quiere resolver, la necesidad identificada o iniciativa, que justifica la intervención que se pretende llevar adelante. ¿Por qué se debería ampliar o mejorar el negocio?

Seguidamente, se debe desarrollar a detalle la idea de ampliación o mejora del negocio, para la cual se requiere financiamiento, tomando en cuenta que la norma señala que se debe indicar el uso y destino de los recursos que se solicitan; es decir, en qué se utilizarán los recursos (por ejemplo, compra de una determinada maquinaria) y cuál es la finalidad de esta compra (por ejemplo, producción de prendas de vestir a mayor escala).

Será fundamental identificar claramente los siguientes aspectos:

- El tipo de intervención que se plantea; es decir, construcción, adquisición de maquinaria, equipamiento, etc.
- A qué parte o partes del proceso productivo o de comercialización está orientada la intervención; por ejemplo, a mejorar el producto, aumentar el volumen de producción y/o las ventas, reducir costos, mejorar o simplificar la distribución, promocionar el producto, etc. Estas mejoras pueden estar enfocadas a los puntos 3, 4 o 5 descritos en este documento.

Dependiendo del tipo de apoyo que se solicita, como por ejemplo para la compra de un equipo, sería importante adjuntar el catálogo y/o fotos del equipo.

Por otro lado, se debe indicar cuáles son los beneficios que generará esta mejora: qué se ganará con esta intervención, como podrían ser mayores ingresos (y ganancias); y, quienes son los Beneficiarios Directos, que serían los miembros de la organización productiva o socios (y el número de familias) así como otros trabajadores si hubiera. Asimismo, se pueden mencionar los beneficiarios indirectos como ser el municipio o la zona, por contar con mayor acceso a un producto de calidad, o la generación de trabajo indirecto para proveedores, etc.

En esta sección se debe aclarar si el requerimiento es en efectivo o en especie (infraestructura, maquinaria o equipos), especificando el monto total necesario para abordar la mejora, la contraparte de la organización (si corresponde) y el monto de apoyo solicitado.

De igual manera, se deberá indicar y detallar si la organización dará la contraparte en especie. Por ejemplo, en la construcción de una infraestructura, el apoyo solicitado podría ser para el material y la contraparte podría ser la mano de obra.

Un elemento fundamental a tomar en cuenta es que una organización puede tener múltiples necesidades que requieren recursos para su implementación. Por nuestra parte, recomendamos que, por un lado, el requerimiento vaya acorde con los objetivos de desarrollo productivo y, por otro lado, que el requerimiento esté orientado a un elemento estratégico para el proceso productivo, que la organización no pueda financiar por cuenta propia. La propuesta debería estar orientada a mejoras en la productividad.

8. Plan de implementación

Ya sea que la solicitud de apoyo financiero sea en efectivo o en especie, la organización productiva tendrá que presentar un plan de implementación de la inversión.

Los elementos fundamentales que deberán plantearse en el plan de implementación son las actividades o tareas a realizarse; el cronograma/plazos para cada actividad y para todo el proceso; y las instancias responsables.

Se debe elaborar un listado de todas las actividades que deben ser realizadas para la implementación de la intervención, identificando las actividades que son secuenciales o interdependientes (requieren que una se haga antes que otra); y las que son independientes o paralelas (se pueden realizar simultáneamente a la vez que se realizan otras actividades).

La intervención, y por lo tanto su implementación, puede ser sencilla, como la compra de un equipo, o compleja, como la construcción de una infraestructura productiva, por lo que conlleva un diferente número de actividades, y, por tanto, distintas formas de presentar esta información. De manera general, se plantea la presentación en el siguiente formato:

Actividades secuenciales	Descripción	Tiempo requerido (en días, semanas o meses)	Responsable
1°			
2°			
3°			
4°			
:			
:			
Tiempo total de implementación:		Sumatoria de los tiempos de las actividades	

Actividades independientes o paralelas	Descripción	Tiempo requerido (en días, semanas o meses)	Responsable
a			
b			
c			
d			

Siendo que las actividades independientes pueden realizarse durante la ejecución de las actividades secuenciales, de manera paralela, el tiempo total de implementación de la idea, es la sumatoria de los tiempos de las actividades secuenciales.

Las actividades más complejas se pueden desglosar o subdividir en tareas que serían acciones más específicas, en caso de considerarse necesario.

Asimismo, se podría considerar presentar las actividades de manera gráfica como en un diagrama de PERT (técnica de evaluación y revisión de programas), que muestre la secuencia e interrelación de las actividades.

Además de las actividades y tiempos que se presentan, se deberían señalar otros elementos cualitativos que se consideren relevantes para la implementación de la mejora del negocio.

(Posteriormente, en caso de otorgarse el apoyo a través del mecanismo de Transferencias Público-Privadas, se deberán definir y señalar las personas o instancias de la organización productiva, con las responsabilidades y funciones de articular, informar, rendir cuentas y otros, a la entidad otorgante, lo que estará estipulado en el convenio de financiamiento)

9. Evaluación con y sin la inversión planteada

14

Una vez que ha sido planteada la iniciativa de mejorar el negocio, en esta sección se debe determinar si la ejecución es conveniente para la organización y, por tanto, pertinente para el financiador. Se trata de evaluar si la iniciativa es rentable.

Para determinar si los cambios generados a partir de la nueva inversión son favorables, se comparará la situación actual sin la inversión planteada y la situación prevista con la inversión realizada (a partir del apoyo financiero).



Para esto, inicialmente, es necesario identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios del negocio, para elaborar el flujo de caja.

El flujo de caja es un informe en el cual se detallan los ingresos (entradas), egresos (salidas) y el resultado del negocio, para determinados periodos de tiempo.

En el marco de la finalidad de la presente guía, planteamos aplicar el tipo de evaluación y flujo de caja más adecuado y simplificado.

El plan de negocio que se prepara es de una organización productiva que ya opera durante algún tiempo (podría ser desde hace varios años) y con inversiones realizadas anteriormente (terrenos, infraestructura, maquinarias, etc.). En esta evaluación no se considerará la inversión pasada, puesto que son costos hundidos. Por otro lado, siendo que se pretende acceder a un financiamiento a través de transferencia no reembolsable, no se realiza una evaluación financiera.

Es por esto que se realizará una **evaluación privada** a partir de la construcción de un **Flujo de Caja Operacional**. El flujo operacional considera el dinero que entra y sale del negocio por las operaciones directamente relacionadas con el ejercicio de su actividad, sin tener en cuenta los costos de financiación.

Para elaborar el flujo de caja se necesita toda la información acerca del negocio y detallar y calcular los **ingresos** (principalmente por las ventas del bien o servicio que produce), y los **egresos** (los costos y gastos que debe incurrir para producir y para que funcione el negocio).

El cálculo y presentación de los ingresos y egresos de la organización dependerá del tipo de proceso productivo. De manera general, se presentan los siguientes formatos:

Ingresos:

Nº	Producto (s)	Unidad de medida	Precio de venta	Cantidad vendida mensual	Ingreso mensual (precio x cantidad)	12 meses (o Nº de meses de venta)	Ingreso anual
1							
2							
:							
:	Otros ingresos						
:							
INGRESOS TOTALES:							

El cuadro presenta un formato para determinar y presentar el cálculo de los ingresos del negocio, para cada producto y el total. Asimismo, se incluyen otros ingresos que podría generar la organización.

Para el cálculo de los ingresos, se debe tomar en cuenta el precio del producto, considerando que el precio al que se quiere vender sea competitivo en el mercado. En principio, se podría señalar y comparar el precio de venta propuesto por la organización y el del mercado.

Por otro lado, si la producción y ventas mensuales son muy variables o estacionales, se podría desagregar el cuadro por meses. Asimismo, según se requiera proyectar los flujos para varias gestiones, se podrán estimar los ingresos para varios años, por ejemplo, 5 años.

Egresos:

Nº	CONCEPTO	Costo/ gasto x Unidad	Cantidad mensual	Costo/ gasto Total mensual	12 meses (o Nº de meses de producción)	Egreso Anual
COSTOS VARIABLES (dependen del nivel de prod.)						
	Insumos (y servicios para la producción)					
1						
2						
:						
	Personal (honorarios trabajadores)					
1						
2						
:						
	Mantenimiento o reposición de activos					
1						
2						
:						
	Otros					
1						
2						
:						
COSTOS/GASTOS FIJOS (no dependen directamente del nivel de prod.)						
	Personal (honorarios)					
1						
2						
:						
	Mantenimiento o reposición de activos					
1						
2						
:						
	Otros (servicios básicos, publicidad, etc.)					
1						
2						
:						
EGRESOS TOTALES:						

El cálculo de los costos variables depende directamente de la cantidad producida y debe guardar correspondencia con los ingresos por la venta de los productos.

Si se considera pertinente, se pueden desglosar los costos variables por cada producto, aumentando filas al cuadro.

Los costos o gastos fijos son los que no dependen directamente del nivel de producción, como pueden ser los gastos administrativos, alquileres y otros.

Se pueden tener honorarios relacionados directamente al proceso productivo (en costos variables), como honorarios para personal administrativo u otros (fijos). Si bien los trabajadores pueden ser los mismos socios de la organización, se debe dar una valoración y registrar los honorarios como un costo.

Por otro lado, se ha incorporado un ítem de mantenimiento o reposición de activos, puesto que, en el marco de la sostenibilidad que tiene que tener el emprendimiento, se deberán tomar las previsiones para –al menos- conservar las capacidades productivas de equipos, maquinaria y otros activos. De igual manera, según se requiera proyectar los flujos para varias gestiones, se podrá estimar los egresos para varios años, por ejemplo, 5 años.

Flujo de caja:

Una vez que se tiene el cálculo de ingresos y gastos, se presentará el flujo de caja, que presenta tanto los ingresos, como los gastos.

Según se requiera proyectar los flujos para varias gestiones, se podrán estimar y presentar los ingresos y egresos para varios años, por ejemplo, 5 años:

Montos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ INGRESOS TOTALES					
- EGRESOS TOTALES					
= SALDO NETO A FINAL DEL PERIODO (Flujo de Caja)					

La resta entre ingresos y egresos dará el resultado neto del periodo. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos, y si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos (ganancia o pérdida).

Análisis comparativo:

Se deberá elaborar un flujo de caja, tanto para la situación inicial considerando los ingresos y egresos que se registran actualmente, y el flujo de caja previsto después de realizada la inversión planteada, mismo que esperaríamos que signifique un aumento de ingresos o reducción de egresos, pero con un resultado positivo mayor a la situación inicial.

Para hacer más simple el análisis se construye el flujo para un periodo (1 año), sin embargo, se pueden elaborar los flujos de caja para un periodo de mayor tiempo, por ejemplo, 5 años, proyectando los ingresos y egresos futuros, con y sin la inversión planteada, puesto que determinados emprendimientos pueden tener un periodo de implementación o maduración mayor que una gestión.

También se deberá desarrollar un análisis de los resultados o hallazgos.

Adicionalmente, con base en los flujos de caja, se podrán realizar análisis más profundos como es el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Actual Neto (VAN), según sea requerido por la entidad otorgante del apoyo financiero.

10. Sostenibilidad y conclusiones

La normativa nacional para las Transferencias Público-Privadas señala el tema de sostenibilidad entre los elementos que deben estar establecidos en el convenio para efectuar dichas transferencias, por lo tanto, se debería explicar la perspectiva de sostenibilidad del negocio, en el marco de la mejora o ampliación que se planea realizar.

La sostenibilidad implica que las mejoras en el nivel de producción puedan mantenerse a lo largo del tiempo, lo que significa que se deberían mantener y reponer los activos productivos, como la maquinaria y equipo, con los propios beneficios que genera el negocio. El apoyo solicitado debería permitir mejorar el proceso productivo de manera permanente, es decir que no se trata de un apoyo que se necesitará y requerirá recurrentemente.

Es así que en esta última sección se deberán exponer los elementos que aseguren la sostenibilidad del negocio a futuro con las mejoras implementadas.

Asimismo, se deberán plantear las conclusiones con relación a que la inversión propuesta, para la cual se solicita el apoyo financiero, tendría resultados favorables de acuerdo con lo planteado y para los diferentes beneficiarios del emprendimiento.

El plan de negocio, desarrollado bajo esta estructura planteada, puede ser considerado para la organización productiva como una base para presentar su propuesta y gestionar ante los gobiernos municipales u otros posibles financiadores, los cuales pueden requerir otros formatos o formularios que pueden ser llenados fácilmente a partir de la información del plan de negocio elaborado. En el Anexo, de manera referencial, y a su vez para facilitar la elaboración del plan de negocio, se presenta, la estructura y contenidos que debería tener la propuesta o solicitud, en formato de formulario.

Asimismo, el documento final se puede constituir en un elemento para el análisis interno de la organización, que contribuye al emprendedor en su gestión y como guía en la toma de decisiones e implementación del negocio.

Bibliografía

- *Reglamentación de Transferencias Público-Privadas, Ministerio de la Presidencia, Servicio Estatal de Autonomías y GIZ, 2019*
- *Ministerio de Medio Ambiente y Agua – Programa Más Inversión para Riego, “Modelos y Planes de Negocio”, La Paz, febrero de 2019.*
- *Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer – CEPAM, “Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas”, Ecuador, 2012.*
- *Harris Jaime, “Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales”, Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y El Caribe – PROMER, Santiago de Chile, 2003.*
- *Cosío Hurtado Joaquín, “Los proyectos y los planes de negocios”, Revista Perspectivas - Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia - Departamento de Administración, Economía y Finanzas, Cochabamba, 2011.*
- *Andía Valencia Wálter y Paucara Pinto Elizabeth, “Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias”, Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial - Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, 2013.*
- *Directrices de Formulación Presupuestaria y de Planificación e Inversión 2016, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y Ministerio de Planificación del Desarrollo.*
- *Directrices de Formulación Presupuestaria 2021, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2020*
- *Ticona Flores Orlando, “Guía práctica: Elaboración participativa de plan de negocios para OECA’s”, Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA Altiplano, 2019.*
- *Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia - AOPEB, “Guía para la Elaboración de Planes de Negocio”, 2016.*
- *Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO, “Texto Guía del Participante – Emprendimientos Productivos”, Sucre-Bolivia.*
- *Comisión Episcopal de Educación, “Guía Para la Elaboración de Planes de Negocio”, La Paz-Bolivia, 2016.*
- *Ministerio de Planificación del Desarrollo, Reglamento Básico de Pre Inversión - Resolución Ministerial N° 115, de 12 de mayo de 2015.*

Anexo

Plan de Negocio en formato de formulario

1. Resumen ejecutivo

Nombre de la organización:	
Rubro y descripción de la actividad productiva:	
Personería jurídica, fecha y número de resolución:	
Localización:	
Cantidad de socios y socias:	
Planteamiento del problema o necesidad identificada:	
Nombre de la propuesta:	
Descripción de la propuesta:	
Beneficio y beneficiarios:	
Monto solicitado a la entidad otorgante:	
Contraparte:	
Financiamiento total necesario:	

20

2. La organización

Nombre de la organización:	
Tipo de organización y personería jurídica (anexar copia):	
Localización (dirección, zona o comunidad):	
Rubro o rubros a los que se dedica y productos (principales y secundarios):	
Antecedentes, tiempo de vida de la organización y de las actividades productivas:	
Número de socios o asociados y sus características:	
Estructura organizacional (adicionalmente se puede adjuntar organigrama):	
Cómo es el proceso de toma de decisiones:	
Quiénes o qué instancia ejerce la representación de la organización:	
Objetivos y visión de la organización:	
<i>Para organizaciones multipropósito especificar para qué unidad productiva, grupo de beneficiarios o proceso productivo se plantea la inversión</i>	
Otros elementos que se consideren relevantes:	

3. Descripción del producto

(para organizaciones multipropósito, solo los productos relacionados al proceso productivo para el cual se solicita el apoyo)

Producto(s)	Tipo de producto y descripción	Otras características y cualidades	Nombre/marca	Cómo se define el precio del producto
1				
2				
3				
:				

4. Proceso productivo

Factores de producción:

Activos*:	
Insumos (y servicios):	
Mano de obra (trabajadores):	

* Adicionalmente, se puede describir o presentar la disposición o distribución física del negocio o emprendimiento.

Proceso de elaboración/transformación de producto:

Nº	Proceso, actividad o tarea	Descripción	Tiempo requerido, en semanas, días u horas
1			
2			
3			
4			
5			
6			
:			

Adicionalmente, se puede presentar un diagrama de flujo.

Tecnología aplicada		
Otros elementos en relación a cómo se organiza para producir:		
Explicar la estacionalidad de la producción (si corresponde)		
Tamaño del negocio	Nivel de producción (cuánto produce):	
	Capacidad productiva (cuánto puede producir):	

5. Comercialización

Cómo se promociona el producto:	
Cómo se distribuye el producto	

6. Análisis del mercado y entorno del negocio

Descripción del rubro y el mercado	
Descripción de los clientes/ consumidores	
Descripción de la competencia	
Descripción de otros elementos del entorno	
Proyecciones y perspectivas sobre la evolución del mercado	

7. Planteamiento de ampliación o mejora del proceso productivo y/o comercialización del producto – Solicitud de financiamiento

Problema a resolver o necesidad identificada:			
Idea de ampliación o mejora del negocio:	Descripción a detalle	Tipo de intervención	A qué parte o partes del proceso productivo está orientada la intervención
Uso y destino de los recursos:			
<i>Adjuntar catálogo y/o fotos del equipo, maquinaria o infraestructura (si corresponde)</i>			
¿El requerimiento es en efectivo o en especie?			
Monto solicitado a la entidad otorgante:			
Contraparte:			
Financiamiento total necesario:			
Beneficios de la intervención			
Beneficiarios directos (e indirectos, si es pertinente)			

8. Plan de implementación

Actividades secuenciales	Descripción	Tiempo requerido (en días, semanas o meses)	Responsable
1º			
2º			
3º			
4º			
:			
:			
Tiempo total de implementación:		<i>Sumatoria de los tiempos de todas las actividades</i>	

Actividades independientes o paralelas	Descripción	Tiempo requerido (en días, semanas o meses)	Responsable
a			
b			
c			
d			

Elementos cualitativos que se consideren relevantes para la implementación de la mejora del negocio:	
--	--

9. Evaluación con y sin la inversión planteada

El formato de Ingresos, Egresos y Flujo de Caja debe ser llenado dos veces, para la situación actual y la situación con la inversión planteada

Ingresos:

Nº	Producto (s)	Unidad de medida	Precio de venta	Cantidad vendida mensual	Ingreso mensual (precio x cantidad)	12 meses (o Nº de meses de venta)	Ingreso anual	Año 2	Año 3	...
1										
2										
:										
:	<i>Otros ingresos</i>									
:										
INGRESOS TOTALES:										

Nº	CONCEPTO	Costo/gasto x unidad	Costo/gasto total mensual	12 meses (o Nº de meses de producción)	Egreso anual	Año 2	Año 3	...
:								
	Mantenimiento o reposición de activos							
1								
2								
:								
	Otros (servicios básicos, publicidad, etc.)							
1								
2								
:								
EGRESOS TOTALES:								

Flujo de Caja:**Montos anuales**

	Año 1	Año 2	Año 3	...
+ INGRESOS TOTALES				
- EGRESOS TOTALES				
= SALDO NETO A FINAL DEL PERIODO (Flujo de Caja)				

Análisis comparativo de la situación, con y sin la inversión planteada:

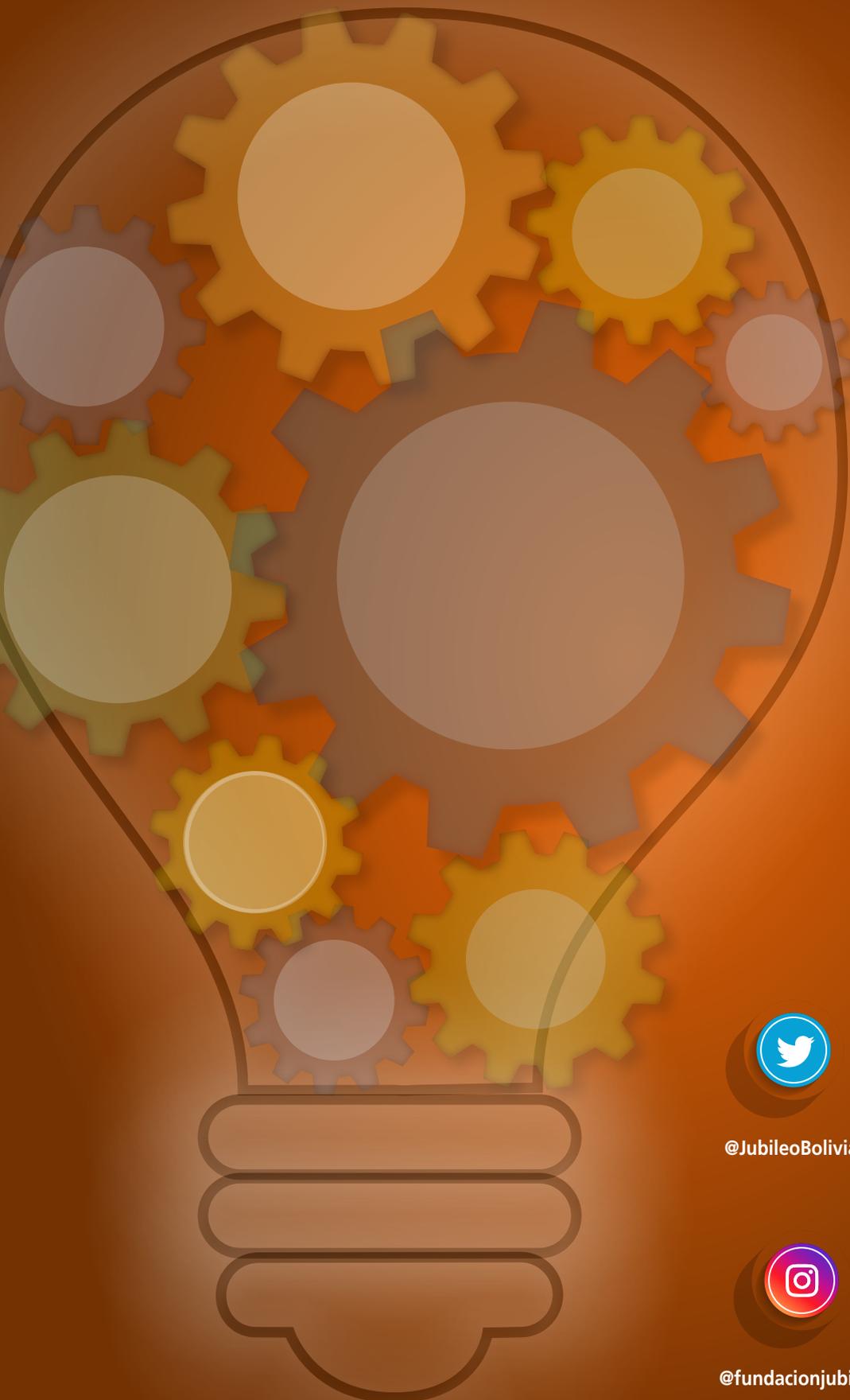
SALDO NETO A FINAL DEL PERIODO (Flujo de Caja)	Año 1	Año 2	Año 3	...
Situación actual:				
Situación con la inversión planteada:				

Resultados (análisis) de la evaluación:	
---	--

10. Sostenibilidad y conclusiones

Sostenibilidad (análisis):	
Conclusiones:	

www.jubileobolivia.org.bo



@JubileoBolivia



Fundacion Jubileo



@fundacionjubileo



Fundación Jubileo