

**GUÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESAS DE
PRODUCCIÓN DEL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA – IMEBU**

LAURA MARCELA RUIZ VILLARREAL

Título: Ingeniera Industrial

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2013**

**GUÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESAS DE
PRODUCCIÓN DEL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA – IMEBU**

LAURA MARCELA RUIZ VILLARREAL
Título: Ingeniera Industrial

Práctica Social

Director Universidad:
MARCELA VILLA MARULANDA
M.Sc. Ingeniera Industrial

Director Empresa:
CARLOS MORANTES
Ingeniero de Mercados

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
NOTA DE ACEPTACIÓN	9
DEDICATORIA	10
AGRADECIMIENTOS	11
RESUMEN DEL CONTENIDO	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	15
1.1. Nombre de la Empresa	15
1.2. Reseña Histórica	15
1.3. Consejo Directivo	16
1.4. Funcionarios	16
1.5. Dirección y Número de Teléfono	16
1.6. Área de Trabajo	16
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	17
2.1. Programa Capital Semilla	17
3. ANTECEDENTES	18
3.1. Programas de financiación de ideas de negocio	18
3.2. Guías para la estructuración de plan de negocios	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. OBJETIVOS	22
5.1. Objetivo General	22
5.2. Objetivos Específicos	22
6. MARCO TEÓRICO	23
6.1. ¿Qué es un Plan de Negocios?	23
6.2. Objetivos de un Plan de Negocios	23
6.3. Estructura de un Plan de negocios	24
6.4. Importancia de un Plan de Negocios	25

6.5.	Conceptos Claves	25
7.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA	27
7.1.	Recepción de Ideas de Negocio	27
7.2.	Grupos Asignados Para La Asesoría	27
7.3.	Proceso De Asesoría	27
7.4.	Metodología de la Asesoría	28
7.5.	Temas de Asesoría	28
7.6.	Criterios para Evaluar los Planes de Negocio	29
8.	INDICADORES	30
8.1.	Indicadores Generales	30
9.	MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ASESORIAS	32
10.	CONCLUSIONES	33
11.	RECOMENDACIONES	34
12.	BIBLIOGRAFÍA	35
13.	WEBGRAFÍA	36
14.	ANEXOS	37

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Estructura de un plan de negocios	24
Cuadro 2. Conceptos clave	25

LISTADO DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Temas de asesoría en la construcción del plan de negocios	28

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores de cumplimiento de la construcción del plan de negocios	31

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Guía Emprendedores Capital Semilla – Empresas de Producción	37

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Floridablanca 29 de mayo de 2013

A Dios por acompañarme y permitirme cada paso en mi Carrera, a mis padres Saúl y Nelly que fueron mi apoyo incondicional, a mi hermana Tatiana por sus ánimos, a ERLAKAVIKA mis amigos y compañeros con los que compartí cada aventura, a Evero quien me acompañó y estuvo a mi lado siempre, a Juan José por sus consejos y amor para terminar esta etapa y a la bendición más grande que me dio Dios mi bebe.

AGRADECIMIENTOS

- Al Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga IMEBU por su apoyo en el desarrollo de la práctica desde el concepto del balance social, componente que nos permite una verdadera formación integral con capacidad para formulación de propuestas de innovación empresarial con el fin de aumentar la productividad en Bucaramanga.
- A mis compañeros del IMEBU, quienes me ayudaron a desarrollar la amistad y la empatía necesarias para trabajar en equipo y lograr construir propuestas empresariales para Bucaramanga.
- A los 16 grupos que asesoré ya que me enseñaron valores como el compromiso, la responsabilidad y el respeto, además que solo se vive una vez y los sueños se pueden hacer realidad con esfuerzo y dedicación.
- A la Ing. Marcela Villa Marulanda quien me orientó con sus mejores aportes académicos, logrando despertar en mi motivos de trabajo para mejorar y manejar mejor la información.

RESUMEN

TÍTULO DEL TRABAJO: Guía para la Estructuración de Plan de Negocios para Empresas de Producción del Programa Capital Semilla – IMEBU

AUTOR: Laura Marcela Ruiz Villarreal

FACULTAD: Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Marcela Villa Marulanda

PALABRAS CLAVES: plan de negocios, evaluación de proyectos, guía para elaborar plan de negocios, empresas de producción.

En este documento se presenta la propuesta de una guía para la estructuración de planes de negocios para empresas de producción de programa capital semilla – IMEBU como instrumento para asesorar, dirigir, controlar y evaluar a los emprendedores que buscan el apalancamiento a sus ideas de negocio.

El trabajo se sostiene en la argumentación teórica de conceptos referentes a la evaluación de proyectos, y en el trabajo de campo el cual se realizó mediante el asesoramiento a 16 grupos de emprendedores para evaluar el compromiso asumido por cada uno con el cual se busca establecer una cultura empresarial que favorezca la incorporación de nuevas empresas para el desarrollo de la ciudad y la generación de empleos formales.

ABSTRACT

TITLE: Guide to Business Structuring Business Plan Production Seed Capital Program - IMEBU

AUTHOR: Laura Marcela Ruiz Villarreal

FACULTY: Industrial engineering

DIRECTOR: Marcela Villa Marulanda

KEYWORDS: Business plan, project evaluation, guide to elaborate business plan, manufacturer companies.

This document presents the proposal of a guide for structuring business plans for manufacturer companies that belong to 'Seed Program Capital', in charged of IMEBU, as a tool to advise, direct, control and evaluate the entrepreneurs that seek to undertake their business ideas.

The work is based on theoretical argumentation concepts of the projects evaluation, an field work, which was performed by advising to 16 entrepreneurs groups and their commitment and fulfillment were assessed in order to establish an entrepreneurship culture that promote the incorporation of new organizations for city development and the rising of formal jobs.

INTRODUCCIÓN

La dinámica de la sociedad actual ha llevado a la reflexión del impacto de la creación de sus propios sueños para construir un patrimonio sostenible en los años con el cual puedan las familias buscar calidad de vida y forjar un futuro a sus hijos de forma tal que ellos tengan mejores oportunidades. Lo anterior motiva a que organizaciones como el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga IMEBU busquen mediante programas como Capital Semilla aportar el capital inicial para la construcción y formalización de empresas mediante la asociación con el fin de conseguir un desarrollo integral empresarial.

Con la creación de nuevas empresas surge la necesidad de buscar instrumentos que permitan planear, dirigir, controlar y evaluar entorno a la viabilidad y factibilidad de las ideas de negocio, para este objetivo se creó una guía que facilite este proceso para los emprendedores que desean aplicar al apalancamiento que ofrece Capital Semilla.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Nombre de la Empresa

Instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga – IMEBU

1.2. Reseña Histórica

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga IMEBU, fue creado mediante el Acuerdo No. 030 del 19 de diciembre de 2002, y se encuentra adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Bucaramanga. Es un Establecimiento Público de orden municipal con personería jurídica, dotado de autonomía administrativa y financiera, y patrimonio independiente. En el cumplimiento de sus obligaciones, el IMEBU puede convenir domicilios especiales en otros municipios del país o en el Exterior, y puede recaudar dineros por la prestación de servicios.

El IMEBU se financia con recursos de varias fuentes: cofinanciación, fondos de garantías, convenios interinstitucionales, donaciones y, por supuesto, presupuesto municipal.

• VISIÓN:

Bucaramanga y los municipios del área metropolitana conformarán una gran Ciudad Digital productiva y competitiva, en respuesta a las megas tendencias y retos del siglo XXI. En aras de alcanzar esta visión, el IMEBU concibe, plantea, promueve y crea las condiciones necesarias para que Bucaramanga se pueda convertir en una ciudad de “talento exportable” en el siglo XXI, mediante la aplicación de las nuevas tecnologías al desarrollo local.

El IMEBU participa en el esfuerzo colectivo por mejorar las condiciones de vida de los habitantes de Bucaramanga, a través de políticas encaminadas a impulsar el desarrollo económico y social de la ciudad, con tres propósitos:

- Analizar las causas y plantear soluciones al desempleo y subempleo.
- Promover la formación orientada al trabajo digno y productivo.
- Implantar el Desarrollo Inteligente con estrategias integrales que consolidan los procesos de generación de ingreso y empleo.

Las acciones del IMEBU buscan impulsar el bienestar y progreso de miles de personas en Bucaramanga y los municipios del área metropolitana, en el Departamento de Santander.

• MISIÓN:

La misión del IMEBU es liderar, orientar, coordinar y socializar las acciones de los sectores público y privado, con el objetivo primordial de garantizar el bienestar de toda la población y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

El IMEBU propone, articula, financia y adelanta acciones, en asociación con terceros. El Desarrollo Inteligente que promueve el IMEBU privilegia a los pobres, y les ofrece condiciones de vida más favorables y sostenibles. Con justicia: ¡sin caridad o asistencialismo!

Entre otras funciones, el IMEBU convoca la cooperación de los actores sociales en

procesos culturales y económicos que generan ingreso y empleo, utilizando para ello los instrumentos contemplados en la Ley.

1.3. Consejo Directivo

El Consejo Directivo del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU está conformado así:

Dr. GERMAN GRANADOS PICON	Delegado del Señor Alcalde
Dr. ARIEL GERARDO GARCIA GOMEZ	Director de INDERBU
DR JAVIER REYES HERNANDEZ	Red Pro trabajo
Dra. DORIS ELISA GORDILLO	Presidente de la CUT
Dra. SILVIA JOHANA CAMARGO GUTIERREZ	Directora del INVISBU
Dr. GONZALO BAEZ M.	Representante ONG promotores de Empleo
Dr. MAURICIO MEJIA ABELLO	Asesor de Planeación
Dra. MARTHA LUCIA OLIVEROS URIBE	Secretaría De Desarrollo Social
Dra. MARTHA ROSA AMIRA VEGA BLANCO	Secretaria de Hacienda
Dr. CLEMENTE LEON OLAYA	Secretario de infraestructura
Dr. SERGIO LUNA	Representante de los Gremios
COMISIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE SANTANDER	
Dr. CRISTIAN RUEDA RODRIGUEZ	Secretario Consejo Directivo

1.4. Funcionarios

- Dr. Cristian Rueda Rodríguez – Director General
- Dr. Edgar Fernando Salcedo Silva – Subdirector Administrativo y Financiero
- Dra. Marisol Adarme Valenzuela – Subdirectora Técnica
- Dra. Mabel Valdivieso Mantilla – Asesora Jurídica
- Dra. Adriana Escobar – Coordinadora Programa Capital Semilla
- Lina María Chaparro Rivera – Secretaria Ejecutiva
- Ángel Miguel Pinto Urrea – Coordinador Programa Microcrédito
- María Victoria Ramírez Rangel – Contadora
- July Margely Flórez Gil – Tesorera
- Diego Fernando Camacho Villamizar – Control Interno
- Ing. Manuel Albeiro Vargas Díaz – Ingeniero de Sistemas

1.5. Dirección y Número de Teléfono

- Dirección: Calle 37 N 12-80 Tel= 6423942 / 6427921 Fax= 6706293

1.6. Área de Trabajo

- Programa Capital Semilla

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Programa Capital Semilla

EL Plan De Desarrollo Económico, Social Y De Obras Públicas 2012-2015

BUCARAMANGA CAPITAL SOSTENIBLE. DIMENSIÓN 1: SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y ECONOMICA, EJE PROGRAMÁTICO: EMPLEO FORMAL Y PRODUCTIVO, PROGRAMA EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL, SUBPROGRAMA: FORMALIZACIÓN LABORAL Y EMPRESARIAL, el cual contiene a su vez la creación de un programa de Capital Semilla con registro del Banco de Proyectos 20120680010132, cuyo responsable es el Instituto Municipal de Empleo y Desarrollo Empresarial - IMEBU.

El objetivo del Capital Semilla es incentivar y facilitar la generación y creación de empresas contribuyendo al desarrollo humano e inserción en el sector productivo, coadyuvando al desarrollo social y económico de Bucaramanga a través de líneas de apoyo financiero no reembolsable, siempre y cuando se alcancen los indicadores de productividad, sostenibilidad y creación de empleo formal formulado a través del plan de negocios. La ejecución del programa se encuentra a cargo del Instituto Municipal de Empleo y Fortalecimiento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU.¹

Todo este proceso de formalización y desarrollo empresarial es importante tener un orden estratégico que permita llevar un proceso más integro en el conocimiento que las personas tienen en la ejecución de su idea de negocio, pero en la mayoría de los casos no se tiene un orden de la ejecución y los pasos a seguir con el desarrollo del mismo, durante el proceso el IMEBU y el programa CAPITAL SEMILLA solo se rige con cinco pasos:

1. Idea de Negocio
2. Planteamiento de Objetivos
3. Estudio de Mercados
4. Estudio Técnico
5. Estudio Financiero

Estos pasos están correctamente establecidos pero en la ejecución se hace evidente que es necesario plantear pasos más específicos que no permitan pasar por alto partes importantes que al finalizar el proyecto genere conflictos con la ejecución total del mismo. Con las empresas de producción que van a desarrollar su idea de negocio es importante tener claro los aspectos cognitivos relacionados con la formación de empresa, sector del mercado al que pertenecen, competencia directa e indirecta, todo lo relacionado con un correcto seguimiento de costos, y demás temas relacionados, estos deben ser pre saberes que la persona que va a ejecutar su idea de negocio debe tener presente, en caso de no tenerlos el programa debe saber cómo afrontar esta situación para darle una solución inmediata para que más adelante en la ejecución del proceso no se presenten falencias que resulten en la ejecución de proyectos incompletos.

¹ Instituto municipal de empleo y fomento empresarial IMEBU. Convocatoria capital semilla 2012 [en línea] <[http://www.imebu.gov.co/convocatoria capital semilla](http://www.imebu.gov.co/convocatoria%20capital%20semilla)> [citado el 14 Enero de 2013]

3. ANTECEDENTES

3.1. Programas de Financiación de ideas de negocio

- **Fondo Emprender**

Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos del SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, alumnos o egresados de cursos del SENA en el programa jóvenes rurales y línea de formación de líderes del desarrollo, estudiantes que se encuentren cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, personas que hayan concluido materias dentro de los últimos doce (12) meses, profesionales universitarios cuyo primer título haya sido obtenido durante los últimos 24 meses, estudiantes o egresados que se encuentren cursando especialización y/o maestría que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 12 meses.

El Fondo Emprender se rige por el derecho privado, y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la ley 789 del 2002, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados.²

- **El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad**

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES), es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, cuyo propósito es apoyar los esfuerzos organizados de productores indígenas, campesinos y grupos populares-urbanos, para impulsar proyectos productivos y empresas sociales que generen empleos e ingresos para la población, lo cual permite mejorar sus condiciones de vida y propicia el arraigo en sus comunidades de origen, a través de los apoyos que otorga dicha institución.

Objetivos Específicos:

- La formación de capital productivo a través del apoyo para proyectos viables y sustentables.
- El facultamiento empresarial.
- El asociacionismo productivo, gremial y financiero.
- La formación de grupos y empresas de mujeres con proyectos productivos.
- El apoyo a grupos y empresas con sentido de equidad.

² Fondo emprendre. Que es el fondo emprendre y sus programas 2012 [en línea] <http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP> [citado el 14 Enero de 2013]

- **PROGRAMAS DE APOYO**

Capital de Riesgo Solidario.- Apoyo para financiar el inicio de formación de capital de Grupos Sociales que aún no cuentan con una figura jurídica mercantil, pero que tienen intención de constituirse en Empresas Sociales.

Capital Social de Riesgo.- Apoyo para financiar la formación de capital social de las Empresas Sociales relacionadas con las Ramas de Actividad Primaria, incluyendo su desarrollo hacia la Agroindustria o Industria Extractiva de Proceso y de Transformación.

Apoyo para la Capitalización al Comercio, la Industria y Servicios (ACCIS).- Apoyo para financiar Personas Físicas, Microempresas y Empresas Sociales relacionadas con el comercio, la industria y los servicios incluyendo Empresas Sociales de Financiamiento.

Comercializadora Social.- Apoyo para impulso de Empresas Sociales para la Comercialización de productos primarios, locales y regionales de sus socios o terceros.

Impulso Productivo de la Mujer (IPM).- Apoyo que se otorga Grupos o Empresas Sociales integradas exclusivamente por mujeres.

Apoyo para Capitalización Productiva.- Apoyos que otorga FONAES para promover el fortalecimiento y la consolidación de Empresas Sociales de Capitalización.

Apoyo al Desarrollo Empresarial (ADE).- Es un apoyo destinado a facultar técnica, administrativa y empresarialmente a los beneficiarios y desarrollo de capacidades de sus integrantes.

PROCOMER.- Apoyo para fortalecer la competitividad y la inserción en los mercados de los beneficiarios de FONAES.³

³ Programa de FONAES. Que es FONAES y sus programas de apoyo 2012 [en línea] <http://www.trabajo.com.mx/programa_de_fonaes.htm> [citado el 14 Enero de 2013]

3.2 Guías para la estructuración de plan de negocios

- Manual para la elaboración de planes de negocio del ministerio de comercio industria y turismo para empresas en general. Archivo en PDF: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=3000>

- Manual para un plan de negocios, guía de trabajo basada en modelos, plantillas y check lists para nuevos negocios y para nuevos proyectos en negocios ya establecidos por Lazaro Droznes. Archivo en PDF: [http://www.autodesarrollo.com/download /Manual% 20 para%20un%20Plan%20de%20Negocios.PDF](http://www.autodesarrollo.com/download /Manual%20para%20un%20Plan%20de%20Negocios.PDF)

- Manual para la elaborar plan de negocios, versión 2006 por el Ing. Co. Jesús Reynaldo Flores L. Archivo en PDF: http://www.google.com.co/#hl=es&gs_rn=1&gs_ri=hp&cp=19&gs_id=2a&xhr=t&q=manual+para+plan+de+negocios&es_nrs=true&pf=p&tbo=d&output=search&scient=psy

- El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios de Rafael Alcaraz. 2 ed. 2001. Elaboración de plan de negocios estructurado para empresas de producción mediante ejemplo de la creación de una empresa de postres de arroz con leche.

- Cómo hacer un Plan de negocios. Vol. 17 de Germán Hernández. 2009. Guía para empresas de producción y servicios para elaborar su plan de negocios

- El emprendedor y su empresa. Guía plan de empresa. 1 ed. Bucaramanga: Emprendimiento de ingeniería y administración Universidad Pontificia Bolivariana, 2006 por Lupita Serrano y Alejandro Villarraga: guía para elaboración de plan de negocios mediante ejemplos que son construidos por el enlace de cada una de las etapas a realizar

4. JUSTIFICACIÓN

El programa capital semilla del IMEBU, estableció la metodología para la elaboración del plan de negocios mediante asesores externos (practicantes de ingeniería industrial y mercaderistas) que supervisan la elaboración de cada uno de los pasos por parte de los emprendedores, pero en la ejecución se evidencio que las personas que aplican a este programa no tienen el conocimiento necesario para realizar el mismo, teniendo en cuenta el poco tiempo y la cantidad de proyectos inscritos en dicho programa se dificulta el acompañamiento por parte de los asesores a cada proyecto.

Se realizará una guía para empresas de producción que agilice el proceso de selección y publicación de planes de negocios viables y no viables, mediante la unificación de conceptos y criterios, brindando el conocimiento a las personas para la correcta elaboración del plan de negocio que sustenta su idea.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Elaborar una guía para la estructuración de los planes negocio para empresas de producción del programa capital semilla – IMEBU

5.2. Objetivos Específicos

- Hacer inducción a los grupos para establecer la metodología que se trabajará.
- Asesorar a los emprendedores para la elaboración de su plan de negocios en el programa Capital Semilla – IMEBU
- Establecer las principales falencias en el proceso de asesoría y elaboración de los planes de negocio.
- Elaborar una guía según los criterios de evaluación del programa Capital Semilla que facilite el proceso con los emprendedores.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. ¿Qué es un plan de negocio?

“El plan de negocios es el documento donde se precisan los detalles de todos los aspectos que se analizan para evaluar la viabilidad de llevar a cabo el proyecto de empresa. El plan de negocios permite ser una excelente ayuda a los emprendedores para convencerse de la idea de negocio y para tener un conocimiento más claro y amplio de las variables que inciden en el éxito del negocio. Este documento es diferente para cada empresa y puede ajustarse tantas veces como sea posible, de igual manera se deben evitar cometer los errores en la elaboración de este y no creer que hacerlo garantiza el éxito del negocio”.⁴

Un plan de negocios no es un documento que se circula una sola vez, y luego es olvidado en algún lugar de la empresa, sino que es un documento al cual se debe acudir una y otra vez (tanto al momento de implementar el negocio o proyecto como al momento de gestionarlo), ya sea para seguir los lineamientos que éste conlleva, o para asegurarse de que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.

6.2. Objetivos de un plan de negocios

- Servir de guía para iniciar un negocio o proyecto, y para poder gestionarlo: el plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro negocio o proyecto, y minimizar el riesgo.
- Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto: el plan de negocios nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, saber si vale la pena realizarlo, o si debemos buscar nuevas ideas o proyectos.
- Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas: el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de nuestra idea o proyecto, y, de ese modo, poder convencerlos de que nos otorguen un préstamo, de que inviertan con nosotros, o de que sean nuestros socios.⁵

⁴ SERRANO, Lupita y VILLARRAGA, Alejandro. El emprendedor y su empresa. Guía plan de empresa. 1 ed. Bucaramanga: Emprendimiento de ingeniería y administración Universidad Pontificia Bolivariana, 2006. Pág. 31

⁵ Modelo de negocios. ¿Qué es un modelo de negocios? 2012 [en línea] <http://www.inca-trade.com/blog/tag/segmento-de-clientes/#_> [citado el 14 Enero de 2013]

6.3. Estructura de un plan de negocios

Cuadro 1. Estructura de un plan de negocios

ESTRUCTURA	DEFINICIÓN
Portada	Nombre del proyecto de empresa, el nombre de los emprendedores, dirección y teléfono.
Tabla de contenido	Lista secuencial de las secciones del plan de negocios con su paginación.
Resumen ejecutivo	Es la síntesis del plan de empresa
La empresa y su entorno	Información general: actividad económica, ubicación, potencial del negocio, portafolio de producto o servicios, propuesta de valor y como se encuentra en el entorno para la empresa (condiciones del entorno en donde se constituirá la empresa)
Análisis del mercado	Se cuantificara la demanda potencial y el mercado objetivo, teniendo en cuenta la oferta de la competencia directa y de los productos sustitutos.
Análisis técnico	Definir los procesos productivos, materias primas e insumos, proveedores, maquinaria, equipo, infraestructura física y su distribución de planta y la capacidad productiva de la empresa.
Análisis administrativo y legal	Definir el tipo de organización, cantidad de personal, aspectos legales para la constitución, puesta en marcha y sostenibilidad de la empresa
Análisis financiero	En este análisis se muestran las proyecciones financieras basadas en el flujo de caja, análisis de los estados financieros, la evaluación financiera del proyecto apoyada en diversos indicadores financieros.
Análisis social y ambiental	Se determina la incidencia en el conjunto social y su impacto ambiental.
Documentos de soporte	Son los anexos que permiten comprobar o complementar algunos análisis del plan de negocios.

Fuente: Autor (basado en el emprendedor y su empresa)⁶

⁶ SERRANO, Lupita y VILLARRAGA, Alejandro. El emprendedor y su empresa. Guía plan de empresa. 1 ed. Bucaramanga: Emprendimiento de ingeniería y administración Universidad Pontificia Bolivariana, 2006. Págs. 34-35

6.4. Importancia de un Negocio y un Plan de Negocio

- Comprometerse y convencerse de la idea
- Conocer el entorno en donde se desarrollara
- Evitar perder dinero y tiempo, pues permite mirar la viabilidad antes de invertir
- Una carta de presentación para obtener fuentes de financiación
- Conseguir posibles clientes y proveedores o crear alianzas estratégicas
- Mejorar la información para la toma de decisiones
- Establecer un plan de acción para todas las áreas del negocio

6.5. Conceptos Clave

Cuadro 2. Conceptos clave

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Plan de Empresa	Documento donde se precisan los detalles para llevar a cabo un proyecto de empresa y minimizar los riesgos de puesta en marcha.
Empresa	Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles de prestación de servicios con fines lucrativos y de utilidad.
Creatividad	“la creatividad es el proceso que permite el nacimiento de una nueva realidad” Platón “la creatividad es el proceso mental en el que se espera producir algo nuevo y original” Gallegher
Innovación	“la innovación empresarial es una disposición mental, una forma de pensar acerca de las estrategias y prácticas de los negocios, que contribuye al éxito comercial y financiero, tiene un impacto en el capital tecnológico y propicia procesos dinámicos de investigación y aprendizaje” Sistema Nacional de Innovación de Colombia
Emprendimiento	“el emprendimiento se entiende como una nueva producción de bienes y servicios que responden a una oportunidad con todas sus consecuencias” Venkatamaran 1997 “el emprendimiento es una manera de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, la creatividad y la innovación, al gestionar una organización nueva o una ya existente” Organización de Estados para la Cooperación y Desarrollo – OCEDE 2003
Eficacia	Hacer las cosas correctas; lograr los objetivos
Eficiencia	Hacer correctamente las cosas; uso adecuado de los recursos para obtener un fin
Empleo	Es la actividad física o intelectual por la cual se recibe remuneración económica.

Estimulo	Agente que incita para obrar o funcionar y desencadena una reacción positiva.
Productividad	Relación entre lo producido y los medios empleados para lograrlo, tales como la mano de obra, materiales, energía, entre otros.
Recursos	Medios de cualquier clase que en caso de necesidad, sirven para conseguir lo que se pretende.
Trabajo	Conjunto de actividades por la cuales no siempre se recibe remuneración.

Fuente: Autor (basado en el emprendedor y su empresa)⁷

⁷ Ibíd. Págs. 9-12

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA

7.1. Recepción de Ideas de Negocio

Se registraron 123 ideas de negocios de carácter asociativo de los diferentes sectores productivos sin importar estrato social, condiciones políticas, económicas o religiosas, para la generación de microempresas que afecten positivamente la productividad y competitividad de Bucaramanga en todos los sectores.

Fueron asignadas de forma aleatoria a los asesores o practicantes para iniciar el proceso de asesoría a los emprendedores para la construcción de los planes de negocio con los aplicaran a las siguientes categorías:

- Libre
- Madres cabeza de familia
- Discapacitados
- Tecnología de información y comunicación (TIC)
- Jóvenes

7.2. Grupos Asignados para la Asesoría

1. Precooperativa Diseño Y Accesorios
2. Precooperativa Creaciones Jireth
3. Precooperativa Metálicas Y Montajes De Santander
4. Precooperativa Sport Class
5. Precooperativa Floristería Andrea Carolina
6. Precooperativa Restaurante Y Asadero Donde Jhonis
7. Precooperativa Confecciones Cielo Azul
8. Precooperativa Confecciones Elsa Victoria
9. Precooperativa Vanessa Arte Y Decoración
10. Precooperativa Riatas Y Correas El Taller Del Maestro
11. Precooperativa Industrias Alimenticias Juniors
12. Precooperativa Yarel Joyas
13. Precooperativa Divas Al Extremo
14. Precooperativa Creaciones Orosuave
15. Precooperativa Manejo Integral De Residuos Sólidos Urbanos
16. Precooperativa Karaoke Ambiental Y Productivo

De los grupos asignados, 14 son de producción (87.5%), un grupo de servicios (6.25%) y un grupo de comercialización (6.25%); de los cuales 15 aplicaron a la convocatoria abierta cuya proporción es del 93.75% y un grupo a la convocatoria de madres cabeza de familia (6.25%).

7.3. Proceso de Asesoría

Reunión con los 16 grupos de trabajo para conocer cada idea de negocio y establecer las pautas para elaboración del plan de negocios y llevar el control mediante los siguientes formatos:

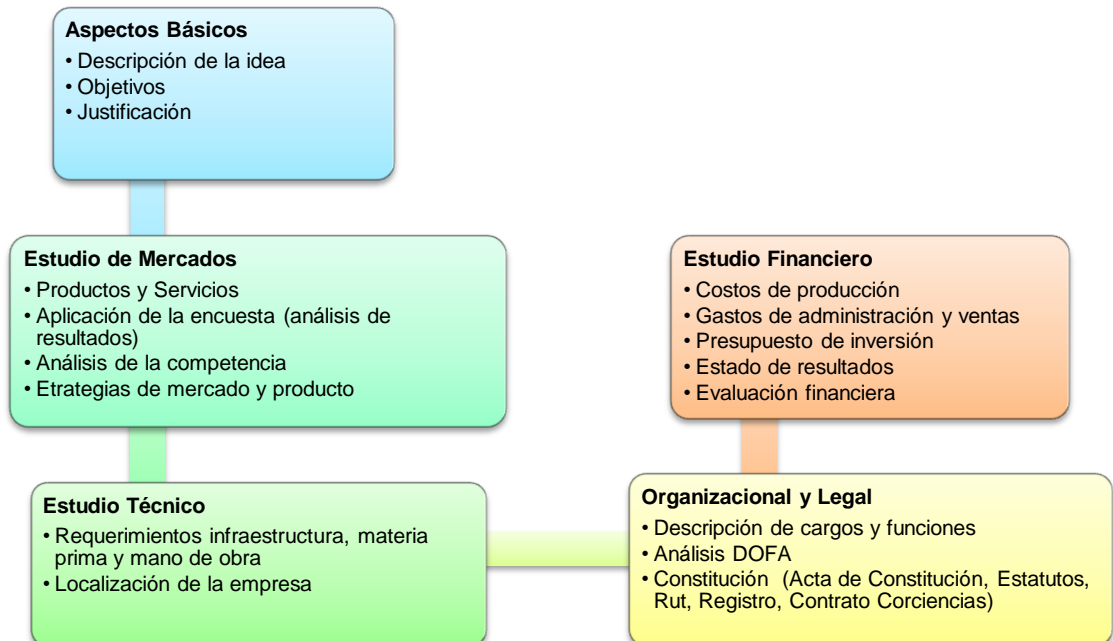
- Ficha de inscripción
- Acta de confidencialidad
- Formato de inscripción

7.4. Metodología de la Asesoría

- Los grupos son formados por mínimo 5 integrantes los cuales deben estar capacitados en organizaciones solidarias ya que todas las empresas serán de carácter asociativo.
- Cada grupo nombrará un líder quien será el responsable y con el que se comunicará su asesor.
- A las reuniones con el asesor debe asistir todo el grupo en caso de que no puedan, debe ir el líder el cual adquiere el compromiso de comunicarle a su grupo cada aspecto de la asesoría y las actividades a realizar.
- Las actividades se asignan de acuerdo a la estructura del plan de negocios del SENA, explicando cada tema y dando ejemplos para que cada grupo lo realice con su proyecto.
- Cada asesoría se programa con el grupo según su disponibilidad, para revisar las actividades asignadas y continuar con el plan de negocios.
- Dentro del proceso se calificarán aspectos como cumplimiento de las actividades, el trabajo en equipo y compromiso.
- En cada etapa del proceso se hará un filtro, para saber qué grupos continúan en el proceso.

7.5. Temas de Asesoría

Gráfico 1. Temas de asesoría en la construcción del plan de negocios.



Fuente: autor

7.6. Criterios para Evaluar los Planes de Negocio

- Viabilidad técnica, operativa y medición del riesgo del plan de negocio.
- Viabilidad financiera dada por los indicadores, tales como: valor presente neto, tasa interna de retorno, relación costo beneficio, costo anual equivalente.
- Viabilidad jurídica del plan de negocio.
- Generación y sostenibilidad de empleo productivo asociativo de manera directa.
- Estructura y coherencia de la propuesta en términos de los antecedentes, estudio de mercado, justificación, resultados esperados y esquema de ejecución del presupuesto.
- Número de empleos directos a generar y mantener, respecto al monto de recursos otorgados por el IMEBU y el número de empleos directos a generar para población vulnerable, frente al total de empleos directos.

8. INDICADORES

En la primera etapa del proceso 15 grupos el 93.75% cumplieron con las actividades para continuar. Se prosiguió con el estudio de mercados en el cual se presentó la mayor deserción debido a que los grupos no tenían compromiso, peleas internas, falta de tiempo porque trabajan, no asistían a las reuniones de asesoría o se negaban a realizar las actividades asignadas. Por lo cual en esta segunda etapa continuaron 9 grupos el 56,25%.

En la tercera y cuarta etapa 4 grupos decidieron que no podían continuar porque sus integrantes decidían abandonar el grupo, por lo que 5 grupos siguieron en el proceso el 31,25%.

En la quinta etapa continuaron 4 grupos el 25% cumplieron con sus actividades para continuar a la etapa de formalización pero por motivos personales dentro un grupo solo 3 el 18,75 fueron formalizados. Los cuales estuvieron calificados según los parámetros de Capital Semilla – IMEBU y 2 grupos el 12,5% quedaron apalancados por un valor de \$20.000.000 cada uno como se muestra en la Tabla 1.

8.1. Indicadores Generales

Se formalizaron 46 Precooperativas de las cuales 20 fueron apalancadas por montos desde \$8.000.000 a \$20.000.000, generando más de 100 empleos directos formales.

Tabla 1. Indicadores de cumplimiento de la construcción del plan de negocios.

PROCESO DE ASESORIA IMEBU																	
CUMPLIMIENTO DEL PROCESO PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIOS																	
PLAN DE NEGOCIOS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	GRUPO 11	GRUPO 12	GRUPO 13	GRUPO 14	GRUPO 15	GRUPO 16	TOTAL
PRIMERA ETAPA / ASPECTOS BÁSICOS																	
Descripción de la idea	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	15 GRUPOS
Objetivos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	
Justificación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	
SEGUNDA ETAPA / ESTUDIO DE MERCADOS																	
Descripción de los Productos y/o Servicios	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	9 GRUPOS
Análisis de la Competencia	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
Estudio de la Demanda (Análisis de los Clientes)	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
Estrategias de Mercado	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
Estrategias de Producto	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
Resultados Encuesta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	
TERCERA ETAPA / ESTUDIO TÉCNICO																	
Requerimientos de Maquinaria, Equipo, Herramientas, Muebles y Enseres	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	5 GRUPOS
Requerimientos de Materias Primas, Materiales o Insumos	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	
Requerimientos de Mano de Obra Directa	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Localización de la Empresa	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
CUARTA ETAPA / ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES																	
Análisis DOFA	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	5 GRUPOS
Descripción de Cargos y Funciones	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
QUINTA ETAPA / ASPECTOS FINANCIEROS																	
Costos totales de materia prima directa	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	4 GRUPOS
Costos totales de mano de obra directa	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Otros costos de producción o costos indirectos de fabricación	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Otros costos de producción o costos indirectos de fabricación	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Gastos de Administración y Ventas	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Gastos de personal Administrativo y de Ventas	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Otros gastos de Administración y Ventas	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Total costos y Gastos (Producción, Administración y Ventas)	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Presupuesto de Inversión	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Estado de Resultados	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Evaluación Financiera	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
LEGALIZACIÓN																	
FORMALIZACIÓN	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	3 GRUPOS
APALANCAMIENTO	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	2 GRUPOS

Fuente: Autor

9. MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ASESORÍAS

Se diagnosticó que para poder mejorar el proceso de asesoría en la construcción del plan de negocios para los emprendedores, hay que tener instrumentos con los que se les facilite a ellos elaborar cada pasó de forma más sencilla y con esto les quede claro la importancia de planear y mirar hacia el futuro como será la edificación de su empresa, teniendo en cuenta los posibles imprevistos que se les presentan en el camino. Por esto se elaboró una guía para empresas de producción en la cual se explica de forma clara y concisa cada tema, con ayudas didácticas como ejemplos, tutoriales y notas explicativas.

A partir de esto se busca que el Programa Capital Semilla – IMEBU en cada nueva etapa del proceso de selección de las ideas de negocio inscritas y que cumplan con la entrega de su plan de negocios para ser formalizadas que pasen a la etapa de final de apalancamiento tenga mejores herramientas las cuales les brinden información concisa y veraz para que tomen las decisiones correctas.

La guía consta de cinco capítulos que son:

- Aspectos básicos
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio organizacional y legal
- Estudio financiero

Cada uno tiene los subtemas los cuales llevan una explicación de que es, ejemplos y actividades a desarrollar. En el caso del estudio de mercados tiene tutoriales para la elaboración de tablas y gráficos en Excel.

Está soportada por diferentes autores especialistas en la elaboración de planes de negocios y por la guía del Fondo Emprender – SENA.

10. CONCLUSIONES

- El reconocimiento de la empresa como lugar social donde se producen y se comparten valores permite construir sueños a través del apoyo de programas como Capital Semilla – IMEBU donde se motiva el crecimiento personal y la productividad de la ciudad.
- La conciencia de la empresa cumple una función social puesto que ayuda a mejorar la calidad de vida y a su vez origina mejores resultados económicos, siendo estos el medio para el desarrollo humano que es el fin de la actividad empresarial. Lo anterior ratifica el bienestar de la comunidad como una prioridad, pues el bienestar de la nación depende en buena parte del crecimiento económico de las empresas.
- Este trabajo se constituye en un instrumento para el Programa Capital Semilla – IMEBU con el cual es posible mejorar y facilitar el proceso de la elaboración del plan de negocios a los emprendedores para que accedan al apalancamiento el cual brinda el capital inicial para la construcción no solo de su empresa también de sus sueños.
- La importancia del trabajo en equipo de las familias, amigos, compañeros de trabajo para conseguir las metas propuesta, pese a que aunque no se tengan los conocimientos teóricos para construir empresa y solo se cuente con el empírico la dedicación, perseverancia y compromiso se pueden ver recompensadas con ayudas como el programa Capital Semilla.

11. RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones previas a los emprendedores que quieren acceder al Programa Capital Semilla – IMEBU en temas como mercadeo, producción, costos y finanzas.
- Elaborar un cronograma general de todas las actividades durante el proceso para avisar a los emprendedores con tiempo acerca de las reuniones, trámites de formalización, documentos que se requieren, entre otros.
- Hacer reuniones periódicas con los asesores donde cada uno entregue el informe de los problemas se le han presentado y dar soluciones inmediatas para no retrasar el proceso.
- Organizar un sitio adecuado para las asesorías donde se tengan recursos como computadores, internet y papelería necesaria.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ, Rafael. El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios. 2 ed. México Monterrey: Mc Graw-Hill, 2001. ISBN 970-10-3082-6
- BUSTACARA, María Estrella. Contabilidad para Estudiantes.1 ed. Bogotá, DC: Editorial Escar S.A.S, 2012.
- GALINDO, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas. 3 ed. Bogotá, DC: Ecoe Ediciones, 2008. ISBN 978-958-648-550-0
- HERNÁNDEZ, Germán. Cómo hacer un Plan de negocios. Vol. 17. México: Entrepreneur México, 2009. ISSN 16655087. Pág. 50-55.
- ORTIZ, Héctor. Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. 1ed. Colombia: Formas e Impresos S.A., 1997. ISBN 958-616-313-X.
- SERRANO, Lupita y VILLARRAGA, Alejandro. El emprendedor y su empresa. Guía plan de empresa. 1 ed. Bucaramanga: Emprendimiento de ingeniería y administración Universidad Pontificia Bolivariana, 2006.

13. WEBGRAFÍA

- <http://www.autodesarrollo.com/download/Manual%20para%20un%20Plan%20de%20Negocios.PDF>
- http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP
- http://www.google.com.co/#hl=es&gs_rn=1&gs_ri=hp&cp=19&gs_id=2a&xhr=t&q=manual+para+plan+de+negocios&es_nrs=true&pf=p&tbo=d&output=search&scien t=psy
- http://www.inca-trade.com/blog/tag/segmento-de-clientes/#_
- [http://www.imebu.gov.co/convocatoria capital semilla](http://www.imebu.gov.co/convocatoria_capital_semilla)
- <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=3000>
- http://www.trabajo.com.mx/programa_de_fonaes.htm

ANEXOS

Anexo A. Guía Emprendedores Capital Semilla – Empresas de Producción

Archivo adjunto: (PDF). Guía Emprendedores Capital Semilla – Empresas de Producción