



Manual para el empreendedor rural

Reconocimientos

Este libro se produjo en el marco del programa Paisajes Conectados implementado por el Fondo Acción en asocio con la Gobernación de Caquetá.

Toda la información e ilustraciones aquí contenidas son responsabilidad de Fondo Acción.

Está prohibida la reproducción de esta publicación para la venta o para otros fines comerciales sin permiso escrito previo de quien detenta los derechos de autor.

Bogotá, mayo 2020

© Fondo Acción

Fondo Acción

Natalia Arango

Directora Ejecutiva

Luis Germán Botero

Director Financiero
y Administrativo

**Elizabeth Valenzuela
Camacho**

Directora Técnica

Sofía Cuenca

Directora Jurídica

Luisa Mendoza

Coordinadora de
comunicaciones

Adriana Pombo

Coordinadora fortalecimiento
de capacidades

Programa Paisajes Conectados

Heidy Angarita Suárez

Directora

Enrique Díaz

Subdirector

Esther Rodríguez

Coordinadora Financiera

Andrea del Pilar Montero

Especialista de Monitoreo

Jhon Jairo Vargas

Especialista de Gobernanza

Juan José Toro

Comunicaciones

Desarrollo de contenidos

William Germán Blanco

Diseño, ilustración, diagramación e íconos

Rizoma

www.rzm.com.co

Maria Andrea Santos

Directora de diseño

Andrea Callejas Rincón

Diseñadora gráfica

Íconos de The Noun Project creados por:

Eucalyp

Justicon

Smalllike

Presentación

El emprendimiento rural es el camino para generar mayores oportunidades de inclusión productiva y social para jóvenes, mujeres y familias en el campo. En especial para quienes viven en zonas apartadas del país, donde la infraestructura de soporte a la producción es precaria, la distancia a los mercados es una gran limitante, el acceso a los mecanismos de financiación es deficiente y el conflicto y la violencia fueron una constante recientemente.

A pesar de las adversidades, actualmente hay una variedad de opciones basadas en las posibilidades de estos territorios. Algunos ejemplos son la venta de servicios ambientales que antes eran desconocidos o descuidados, la diversificación productiva hacia nuevas tendencias del mercado, la transformación de las materias primas con diferenciación y agregación de valor, la reducción de la cadena de suministro mediante nuevos canales de

comercialización que aprovechan las ventajas del internet o el comercio justo, la certificación de buenas prácticas que promueven el desarrollo de una agricultura sostenible, entre otros.

Los anteriores ejemplos requieren del espíritu emprendedor para asumir el reto que esto implica. Son formas de sacar adelante iniciativas que, además de favorecer la economía de las familias campesinas, contribuyen a prevenir el desempleo, la exclusión de la mujer como generadora de ingresos en su hogar, la marginalidad, la violencia y la migración de la población joven hacia los centros urbanos.

Como resultado de la experiencia obtenida con el Programa de Pequeñas Donaciones, donde se fortalecieron cadenas productivas a través de estrategias de mejoramiento organizacional y fomento de liderazgo en regiones apartadas del país, el Programa Paisajes Conectados sistematizó

los aprendizajes que aparecen en este manual. La intención es brindar una hoja de ruta con herramientas aplicables a cualquier emprendimiento rural, tanto para aquellos que apenas inician como para los que cuentan con un negocio en operación pero buscan ser mas competitivos.

Ponemos este material a disposición no solo de las

personas interesadas en emprender una iniciativa en el ámbito rural, sino también de quienes forman parte de equipos técnicos de entidades gubernamentales y no gubernamentales que trabajan por convertir una idea o una actividad productiva en un negocio con proyección de crecimiento y perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental.

El emprendimiento rural es el camino para generar mayores oportunidades de inclusión productiva y social para jóvenes, mujeres y familias en el campo.

Recorrido rápido por el manual

El reto de cualquier emprendimiento es desarrollar un producto que dé respuesta adecuada a las necesidades de uno o más compradores, e implementar estrategias que le aseguren la sostenibilidad del negocio en un periodo de tiempo extenso, especialmente en términos de la rentabilidad o el beneficio económico. El propósito de este manual es orientar a cualquier persona interesada en emprender una actividad relacionada con el sector agropecuario. Avanzaremos paso a paso desde la concepción de la idea de negocio hasta su puesta en marcha.

Son cinco etapas organizadas de la siguiente forma:

1

Identificando oportunidades

Partiendo de las condiciones y las ventajas que ofrece el entorno, se explorarán ideas de negocios que estén al alcance del emprendedor.

2

Seleccionando la idea de negocio

Se brindarán herramientas para descartar o aplazar las ideas que tengan un menor potencial de desarrollo, y así seleccionar la que refleja mayores ventajas.

3

Construyendo el modelo de negocios

Luego de definir la idea, se analizarán varios elementos para que el emprendedor avance de forma consistente en su materialización.

4

Planeando el futuro del negocio

Se definirán estrategias comerciales, operativas y financieras que sean viables en el mediano y largo plazo.

5

Dando los primeros pasos

Finalmente, se describirán las acciones que se requieren para constituir el negocio y conseguir los recursos para operar.



Acerca del contenido de cada capítulo:

Cada capítulo tiene cuatro secciones que ayudarán a entender los conceptos y a aplicarlos a una idea de negocios. De esta forma, el emprendedor avanzará hacia el objetivo de consolidar su iniciativa como una oportunidad viable y sostenible.

Para facilitar el uso del manual, estas secciones estarán representadas por símbolos y presentarán la siguiente información:



Orientación pedagógica

Se describe el tema que se abordará en cada etapa del proceso. Incluye recomendaciones sobre aspectos relevantes que debe considerar el emprendedor.



Para tener en cuenta

Se incluyen algunos aspectos muy relevantes para cumplir con éxito el paso o etapa en la que se encuentra el emprendedor.



Explicación de una técnica a través de la aplicación a un ejemplo

Se relacionarán los conceptos descritos mediante la aplicación de una herramienta a un ejemplo práctico, próximo al contexto rural y al tipo de emprendimientos observados en las zonas de intervención del Programa.



Manos a la obra

A través de preguntas orientadoras, se guiará al emprendedor para que desarrolle su caso de negocio, aplicando los conceptos presentados y tomando como referencia el ejemplo propuesto.

1

Identificando oportunidades



Orientación



Tenga en cuenta



Técnica y ejemplo



Ejercicio





Todo emprendimiento inicia con una **idea de negocio**. Incluso las empresas consolidadas en el mercado necesitan estas ideas para innovar y lanzar nuevos productos que les permitan ser competitivas.

Las ideas provienen de diferentes situaciones y contextos. Por ejemplo, cuando vamos de compras e identificamos que no se está atendiendo bien una necesidad compartida por varias personas, o cuando visitamos algún lugar y vemos que se vende un bien o servicio que desconocíamos hasta ese momento. También cuando alguien nos propone explotar una habilidad o un conocimiento que tenemos, o cuando notamos que no estamos poniendo a producir un recurso con el que contamos, e incluso cuando reconocemos que lo que producimos puede mejorarse.

En todos los casos anteriores existen tres condiciones que deben valorarse inicialmente:

1. ¿Existe una **necesidad compartida** por un grupo de personas?

2. ¿El producto que pensamos **satisface esa necesidad**?
3. ¿Algunas de esas personas estarían **dispuestas a comprar** el producto de forma recurrente a un precio que permita obtener beneficios que compensen la inversión y el trabajo a realizar?

Frente al primer punto, que exploraremos en esta etapa, hay que tener presente que una necesidad no se resuelve a través de la provisión de cualquier bien o servicio, ni se limita a las características físicas de los mismos, sino que puede relacionarse, por ejemplo, con el ahorro de tiempo, la comodidad, la seguridad, el bienestar personal, entre otros factores.

A continuación, se propone el uso de una técnica que requiere poner a prueba la imaginación, la creatividad, el conocimiento y la dedicación enfocadas al propósito de generar ideas de negocio para nuestro emprendimiento.

**Todo emprendimiento inicia
con una idea de negocio.**

**Incluso las empresas
consolidadas en el mercado
necesitan estas ideas para
innovar y lanzar nuevos
productos que les permitan
ser competitivas.**



TÉCNICA: LLUVIA DE IDEAS (*)

Esta técnica se utiliza frecuentemente en situaciones que requieren diferentes ideas para desarrollar una actividad, un nuevo producto o una solución creativa a un problema. Aunque es preferible desarrollarla en grupo, pues es muy importante el intercambio de opiniones, conocimientos e información, para los fines de este manual se recomienda inicialmente adelantarla de manera individual, y luego ponerla a consideración de otras personas que conozcan bien los productos propuestos o tengan experiencia en negocios similares.

INSTRUCCIONES (**):



1

Haga una lista de los productos que cultiva o produce en su predio, especialmente aquellos que **comercializa o vende a alguien**, y luego transcríbala en el recuadro correspondiente.



2

En el siguiente recuadro, describa qué cosas puede hacer para **mejorar y hacer más atractivo** cada producto para sus clientes. No descarte ninguna idea que considere: entre más ideas, más posibilidades se tiene de encontrar una oportunidad real de negocio.



3

En el último recuadro, piense y escriba una lista de bienes y/o servicios que se **venden bien en el mercado** y que usted podría cultivar, producir u ofrecer en mejores condiciones.



4

Frente a cada uno de los productos de esa lista, describa qué **mejoras** propondría **para que prefieran comprarle a usted** y no a otras empresas o negocios.



5

Finalmente, comparta sus ideas con otras personas que tengan experiencia vendiendo o comprando los bienes y/o servicios que aparecen en sus listas, y **contraste lo que le dicen, buscando ajustar, complementar, reemplazar o eliminar** lo que considere conveniente.

(*) Técnica documentada originalmente por Alex Osborn en 1953, en su libro *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*.

(**) Al final de esta cartilla encontrará varias plantillas para que siga poniendo en práctica lo aprendido.



¿Qué produzco en mi predio?

¿Cómo puedo venderlo mejor?

Queso

1. Implementar buenas prácticas de ordeño y manufactura (especialmente higiene en la fabricación).
2. Mejorar el empaque para que luzca y se conserve en mejores condiciones.
3. Diversificar la producción con otros tipos de quesos.

Panela

1. Mejorar técnicas de cultivo y cosecha de la caña.
2. Optimizar y estandarizar el proceso de producción de la panela.
3. Especializarse en producción orgánica y combinación de sabores amazónicos.

Peces en estanques

1. Cultivar, reproducir y vender especies de peces nativos, como pirarucú, arawana, mojarra y sábalo.
2. Aprovechar subproductos locales para la alimentación de los peces.
3. Adecuar o adquirir equipos para mantener la cadena de frío del producto, incluyendo el transporte.

¿Qué otros productos podría vender con éxito?

Transformados de frutas y hortalizas de la zona

1. Programar los cultivos para contar con producción constante.
2. Elaborar conservas (deshidratados y almibarados) sin aditivos artificiales.
3. Adaptar presentaciones, empaques y promociones hacia mercados como restaurantes y tiendas especializadas.

Aceites de plantas nativas

1. Elaborar insumos para productos medicinales y cosméticos.
2. Fabricar productos como jabones o cremas a partir de los aceites.
3. Acopiar la producción especialmente en temporadas de cosecha para comercializar a otras personas o empresas interesadas.



Cuando se identifica un producto que sirve de base para el emprendimiento, es muy importante no hacer suposiciones de lo que los clientes esperan.

Las ideas de negocios frecuentemente surgen de bienes o servicios que ya existen, pero que podrían ser mejorados para responder más eficientemente a las demandas o los intereses de los clientes.

Cuando se identifica un producto que sirve de base para el emprendimiento, es muy importante no hacer suposiciones de lo que los clientes esperan. Es preferible hablar directamente con algunos de ellos y comprender sus gustos, intereses y expectativas.

Es importante conocer todo lo que se pueda de los productos que actualmente están disponibles en el mercado y que entren a competir con el nuestro directamente (productos iguales o similares) o indirectamente (productos que pueden reemplazar lo que ofrecemos y ser comprados por los clientes en lugar del nuestro).

Teniendo en cuenta lo anterior, al momento de proponer mejoras de los productos que cultivamos o producimos en nuestro predio, así como de los otros que podríamos ofrecer con mayores ventajas para los clientes, hay que tener en cuenta las siguientes alternativas:

* **Cambiar la forma de producirlo.** Por ejemplo, incorporar tecnología u otras actividades en el proceso productivo que llevan a una transformación o mayor procesamiento y, por tanto, le dan un mayor valor.

* **Evaluar cambios** en los niveles de atención y servicio que recibe el cliente, así como cambios en el precio y la calidad, siempre y cuando sean viables para el negocio.

* **Modificar las características físicas del producto,** como tamaño, color, sabor u otras condiciones que lo diferencien de la competencia. En este caso también se incluyen cambios en la presentación, como el empaque y embalaje.

* En parte, como respuesta a estas tendencias, también cobra importancia la **certificación** de prácticas de producción **ambientalmente sostenibles**, el **comercio justo** y las acciones de **responsabilidad social**.

* En la actualidad se abren oportunidades asociadas a **tendencias de consumo** que son muy valoradas por los clientes, como la salud, el bienestar, la comodidad, la seguridad y el ahorro de tiempo. Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta al momento de proponer mejoras de los productos analizados.

* **Cambiar la forma de entregar el producto.** Esto se relaciona especialmente con su canal de distribución y los medios para hacerlo. Aquí debe considerar si vende directamente al consumidor o lo hace a través de un distribuidor mayorista o un intermediario, y qué implicaciones tiene cada decisión.



**¿Qué produzco
en mi predio?**

**Tipo de
producto**

1.

2.

3.

**¿Cómo puedo
venderlo mejor?**

**Tipo de
producto**

1.

2.

3.

¿Qué otros productos podría vender con éxito?

Tipo de producto

1.

2.

3.

Tipo de producto

1.

2.

3.

2

Seleccionando la idea de negocio



Orientación



**Tenga en
cuenta**



**Técnica y
ejemplo**



Ejercicio





En la etapa anterior hicimos una exploración detallada de las oportunidades de negocio que tenemos al alcance. Miramos qué mejoras se pueden hacer en los bienes que producimos o en los servicios que ofrecemos, y qué podríamos generar al aprovechar recursos que tenemos para atender una necesidad. En esta etapa dedicaremos nuestra atención a evaluar **cuál de las alternativas analizadas representa más ventajas para que se consolide como un emprendimiento exitoso.**

Para lograr lo anterior es **importante analizar una serie de factores internos propios** de los recursos del emprendedor, como la explotación agropecuaria en la que se desarrollaría la iniciativa, y **otros factores externos** que se relacionan con elementos en el entorno del negocio, y frente a los cuales las posibilidades de acción son limitadas porque no están bajo el control total del emprendedor.

Dentro de los factores internos hay que considerar el conocimiento técnico que implica la producción del bien o la prestación del servicio, la disponibilidad de recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros requeridos, así como las ventajas y desventajas del predio donde se localizará, tales como la distancia a los puntos de venta, el desarrollo y estado de la infraestructura, la capacidad de producción y los rendimientos esperados.

Por otro lado, para el análisis de los factores externos se deben **tener en cuenta todos los hechos que podrían afectar el negocio**, tanto positiva como negativamente. Algunos se relacionan con el modelo de las cinco fuerzas de competitividad de Porter, mediante las cuales se mide la intensidad de la competencia presente en determinado sector o negocio.

Allí hay que considerar:

1. Las **barreras de ingreso** (como permisos y licencias), los altos niveles de capital para operar y todas las cosas que representan limitaciones, como las condiciones de seguridad.
2. La **facilidad de acceso** a todos los insumos o materias primas necesarias para producir o comercializar el producto, como el agua y el suministro de servicios públicos.
3. El número de **clientes**, el volumen y la frecuencia de sus **compras**.
4. El número de **competidores**, unido a las posibilidades de **ganar nuevos clientes** y mantenerlos en el tiempo.
5. La presencia de bienes o servicios **que pueden reemplazar nuestro producto** porque ofrecen mayores ventajas en precio y calidad.

Dedicaremos nuestra atención a evaluar cuál de las alternativas analizadas representa más ventajas para que se consolide como un emprendimiento exitoso.



TÉCNICAS: ANÁLISIS FODA – MATRIZ MULTICRITERIO

En esta etapa se aplicarán dos herramientas que le ayudarán al emprendedor a seleccionar una de las alternativas que surgieron de la lluvia de ideas. El Análisis FODA sirve para **identificar** una serie de **elementos positivos y negativos** claves para tomar una mejor decisión. La Matriz Multicriterio permite calificar cada idea, de acuerdo con criterios que miden **las ventajas o desventajas de llevarlo a cabo**.

INSTRUCCIONES - ANÁLISIS FODA(*):



1

Elabore una lista con las **fortalezas y debilidades** que usted o su unidad productiva tienen para emprender alguna de las ideas de negocios identificadas previamente. Luego transcríbalas en la franja superior de la figura así: las fortalezas en el pétalo de la izquierda (ventajas) y las debilidades en el pétalo de la derecha (desventajas).



2

Describa cada una de las **oportunidades** (efectos positivos) y **amenazas** (efectos negativos) que usted identifica para el inicio y crecimiento de la idea de negocio. Luego transcríbalas en la franja inferior de la figura así: las oportunidades en el pétalo de la izquierda (ventajas) y las debilidades en el pétalo de la derecha (desventajas).



3

Repita este mismo proceso con el resto de ideas de negocio que considere conveniente. Si es necesario, copie nuevas figuras.

INSTRUCCIONES - MATRIZ MULTICRITERIO ():****1**

Seleccione dos ideas de negocio de acuerdo con el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) adelantado antes. Tenga en cuenta, especialmente, los productos que se pueden elaborar y vender fácilmente a un precio favorable que permita obtener ganancias.

**2**

Califique de 1 a 10 cada uno de los enunciados relacionados en la tabla, evaluando para cada idea de negocio en qué escala cumple con el criterio propuesto. La calificación de 10 significa que se cumple al 100% con el enunciado.

**3**

Sume el número de calificaciones que se repiten para cada criterio en la fila de la tabla denominada “SUMA”, y luego multiplique este resultado por el valor de la calificación. Finalmente sume los resultados de las multiplicaciones de las dos alternativas de negocio en el campo denominado “SUMA TOTAL”. Compare cuál parece ser más ventajoso.

(*) Técnica diseñada por Albert Humphrey en el libro “SWOT Analysis for Management Consulting”, publicado en el año 2005.

(**) Técnica desarrollada en la década de los sesenta que se deriva de la Teoría de Matrices, Teoría de Grafos, Teoría de las Organizaciones y de la Economía en general.



ventajas

internas

1. En los bosques cercanos se encuentra abundancia de palmas y arbustos promisorios para la extracción de aceites.
2. No se requiere inversión en el cultivo, pues se encuentran disponibles de manera silvestre.
3. Se pueden identificar y monitorear fácilmente las plantaciones para programar la producción de aceites.
4. Se cuenta con conocimiento tradicional del manejo de las frutas.

F

externas

1. La demanda de aceites para usos medicinales y cosméticos está en crecimiento.
2. Existe interés de programas que promueven el aprovechamiento y comercialización de productos no maderables del bosque en la zona.
3. El precio en el mercado de algunos aceites es elevado y permite obtener una utilidad atractiva.

O

Nombre del proyecto:

desventajas

1. Desconocimiento del proceso de transformación.
2. Altas exigencias sanitarias para la fabricación de los aceites.
3. La cosecha de frutos se da en temporadas específicas del año, y al ser perecederos no se cuenta con el insumo principal para producir los aceites.
4. La inversión en instalaciones, equipos y el montaje del proceso es costosa.
5. Bajo conocimiento del mercado, en especial de compradores que aseguren ventas permanentes.

D**A**

1. El costo del transporte es elevado por las distancias y las condiciones de acceso (modo fluvial).
2. La disponibilidad de equipos y algunos insumos es limitada, y no se encuentran en la ciudad más cercana.
3. Las condiciones de orden público y seguridad de la zona aun presentan dificultades.
4. Las alteraciones del clima afectan los cultivos (inviernos intensos y veranos prolongados).



ventajas

internas

1. Cultivos de ciclo corto y producción orgánica disponible (hortalizas).
2. Abundancia de plantas frutales silvestres.
3. Disponibilidad de mano de obra familiar y semillas nativas.
4. Bajos costos de producción.
5. La transformación evita la dependencia de la cadena de frío y mantiene las propiedades nutricionales.

F

externas

1. La demanda creciente de productos orgánicos elaborados por comunidades campesinas.
2. Apoyo de diferentes entidades en temas relacionados con seguridad alimentaria y emprendimiento.
3. Amplio potencial de productos exóticos de la Amazonia.

O

Nombre del proyecto:

desventajas

1. Altas exigencias sanitarias para la fabricación de alimentos.
2. Limitaciones para suplir grandes volúmenes de demanda (producción en pequeña escala y bajos niveles de asociación).
3. Distancia a los mercados potenciales.
4. Actualmente no se cuenta con clientes permanentes.
5. Los productos se conservan en buen estado durante un tiempo relativamente corto.

D

1. El costo del transporte es elevado por las distancias y las condiciones de acceso (modo fluvial).
2. Estacionalidad de la producción de frutas.
3. Alta competencia en el segmento de conservas.
4. En el mercado local los productos no se valoran de la misma forma que en otras zonas.
5. Alteraciones del clima que afectan los cultivos (inviernos intensos y veranos prolongados)

A



Concepto	Aceites de plantas nativas									
Factores internos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de todos los aspectos y detalles del negocio										
Disponibilidad de maquinaria y/o elementos requeridos para la producción										
Disponibilidad de capital para operar el negocio										
Condiciones del predio para la producción (aptitud, infraestructura)										
Producción y sistema de comercialización garantizado para el bien o servicio										
Factores externos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajas barreras de ingreso como trámites y requerimientos de capital										
Facilidad de acceso a los insumos para producir o comercializar										
Frecuencia y volumen de compra de clientes potenciales										
Posibilidad de ganar nuevos clientes y mantenerlos										
Bajo nivel de competencia y riesgo de sustitución por otros productos iguales o similares										
Suma		3	1	3	2			1		
Multipliación de la calificación		6	3	12	10			8		
SUMA TOTAL	39									



* La **unión de pequeños productores bajo figuras asociativas y cooperativas** es una oportunidad, siempre y cuando se traduzca en **economías de escala o ahorros** para sus asociados, en posibilidades de vender más y mejor, y de intercambiar conocimientos para hacer más rentable el negocio. Esto demanda mucha voluntad, esfuerzo y dedicación, por lo que puede llegar a ser una amenaza si no se administra bien.

* Cuando se trata de negocios basados en bienes primarios que no cuentan con ningún proceso de transformación, como los que caracterizan la producción del sector agropecuario, estos son más sensibles a una serie de factores externos como el clima, los tratados de comercio, las importaciones, la tasa de cambio, el precio de los combustibles, el volumen de siembra o producción, y todas estas terminan siendo amenazas frecuentes.

* No siempre es fácil determinar la forma y el momento en que se pueden **capitalizar las oportunidades o concretar las amenazas**. Por esta razón, también es conveniente revisar estos aspectos frecuentemente. Así, por ejemplo, aunque se identifique como una oportunidad que los hábitos de consumo se orientan hacia productos saludables y que no tengan impactos negativos en el medio ambiente, no todos los compradores lo valoran igual, ni están dispuestos a pagar más por ello.

* **Algunas oportunidades se pueden convertir con el tiempo en amenazas**, como las relacionadas con las barreras de entrada. En principio puede ser visto como favorable el hecho de cumplir menos requisitos para operar, o la necesidad de contar con menos recursos de capital, o que no se demanden conocimientos sofisticados para la producción; pero luego, estos mismos factores terminan generando una amenaza permanente de llegada de nuevos competidores.

- * El encadenamiento o transformación de los productos, la diferenciación hacia bienes más valorados por los consumidores, las condiciones favorables de negociación por volumen, el aprovechamiento de la tecnología para producir y/o comercializar, y otras tendencias recientes como las certificaciones o sellos de aplicación de buenas prácticas, normalmente se **convierten en ventajas, y por tanto representan oportunidades del entorno**. Sin embargo, para estos casos es importante **valorar tanto los costos asociados** con la implementación de las acciones requeridas, como los beneficios en términos de ingresos y ventas adicionales que puedan generarse.
- * Aunque se haya identificado solamente una idea de negocio, es aconsejable evaluarla para **determinar si es pertinente continuar** con los siguientes pasos o procesos.
- * Cualquier idea de negocio puede ser **revisada y ajustada** luego de evaluar los factores internos y externos del emprendimiento tratados en esta etapa.
- * Una vez evaluados estos factores, se recomienda **proponer estrategias para capitalizar las fortalezas y oportunidades, y para actuar frente a las debilidades y las amenazas**.

Capitalizar las fortalezas y oportunidades para actuar frente a las debilidades y las amenazas.



ventajas

internas

F

O

externas

Nombre del proyecto:

desventajas

D

A



Ejercicio 1

Concepto	Aceites de plantas nativas									
Factores internos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de todos los aspectos y detalles del negocio										
Disponibilidad de maquinaria y/o elementos requeridos para la producción										
Disponibilidad de capital para operar el negocio										
Condiciones del predio para la producción (aptitud, infraestructura)										
Producción y sistema de comercialización garantizado para el bien o servicio										
Factores externos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajas barreras de ingreso como trámites y requerimientos de capital										
Facilidad de acceso a los insumos para producir o comercializar										
Frecuencia y volumen de compra de clientes potenciales										
Posibilidad de ganar nuevos clientes y mantenerlos										
Bajo nivel de competencia y riesgo de sustitución por otros productos iguales o similares										
Suma										
Multiplicación de la calificación										
SUMA TOTAL										

3

Construyendo el modelo de negocios



Orientación



Tenga en cuenta



Técnica y ejemplo



Ejercicio





En este paso **continuaremos madurando la idea de negocios** seleccionada en la etapa anterior. Concentraremos toda nuestra atención en **definir con claridad la forma en que esta podría encaminarse para producir, cumplir con los requerimientos de los clientes y proyectarse con mayor éxito.**

El modelo de negocios aborda una serie de variables clave que determinarán el curso de las acciones que el emprendedor debe llevar a cabo para lograr sus objetivos. Estas variables permitirán imprimirle a todo lo que haga una identidad particular que se espera que lo haga más atractivo que otros negocios.

En este propósito es fundamental definir los **atributos que debe tener el bien o servicio** que se ofrecerá, para que sea más valorado por los clientes. A esto se le conoce como propuesta de valor. Para construir esta propuesta, primero se deben **identificar los aspectos que un potencial comprador aprecia significativamente y por los cuales estaría dispuesto**

a pagar incluso un poco más. Más allá de identificar estos aspectos, lo realmente importante es validarlos con ellos, ponerlos a consideración y someterlos a su juicio: se les debe preguntar directamente su opinión para comprobar lo que podría suceder si ponemos en funcionamiento el negocio.

Para construir la propuesta de valor es necesario considerar los elementos evaluados en el paso anterior: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La materialización de dicha propuesta dependerá de la experiencia del emprendedor y su equipo, de sus capacidades y sus recursos, al igual que del tamaño del mercado, de los competidores y el entorno en general.

Hasta aquí se ha hecho mucho énfasis en la propuesta de valor. Ahora vamos a enfocarnos en la coherencia de todas las áreas del modelo de negocios. Es recomendable que, al diseñar este modelo, se consideren e incluyan nuevas **formas de producir, vender y satisfacer los intereses de los clientes.** Hasta

aquí se ha hecho mucho énfasis en la propuesta de valor, pues esta condiciona la orientación y el desarrollo de las demás. Lo que se debe buscar en cualquier caso es la coherencia de todas las áreas,

y aunque la finalidad no reside en la innovación del modelo, siempre será un aspecto favorable incluir en él nuevas formas de producir, vender y cumplir con los intereses reales de los clientes.

Concentraremos toda nuestra atención en definir con claridad la forma en que la idea de negocio podría encaminarse para producir, cumplir con los requerimientos de los clientes y proyectarse con mayor éxito.



TÉCNICA: LIENZO CANVAS (*)

El Lienzo Canvas es una herramienta sencilla que consta de nueve (9) bloques o áreas clave para definir un **modelo de negocios**. En él puedes pegar fichas o tarjetas, que se modifican cuando haga falta. Esta herramienta permite trabajar con otras personas, con las que se pueden compartir ideas en cada bloque.

El lienzo se divide en dos paneles. El del lado derecho reúne los bloques 1-5 relacionados con **aspectos externos** al negocio, mientras que el del izquierdo agrupa los bloques 6-9 asociados con los **aspectos internos**.

INSTRUCCIONES:



1

Diligenciar los bloques 1-5 del lienzo respondiendo las siguientes preguntas:

Bloque 1. Segmento de clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Bloque 2. Propuesta de valor: ¿Qué problema o necesidad estamos ayudándoles a resolver a los clientes potenciales?

Bloque 3. Canales de distribución y comercialización: ¿A través de cuáles canales llegamos a los clientes?

Bloque 4. Relaciones con los clientes: ¿Cómo esperamos atraer y retener a nuestros compradores potenciales o segmentos de clientes?

Bloque 5. Fuente de ingresos: ¿Por qué conceptos y de qué forma podrían pagar los clientes? (Incluye las ventas de bienes y servicios, al igual que las principales condiciones de negociación que se definan como precio, promociones y descuentos, plazos, etc.)



Diligenciar los bloques 6-9 del lienzo respondiendo las siguientes preguntas:

Bloque 6. Recursos clave: ¿Qué recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros requiere el negocio?

Bloque 7. Actividades clave: ¿Cuáles actividades requiere realizar para agregar valor?

Bloque 8. Socios clave: ¿Quiénes podrían ser aliados que nos faciliten cumplir con la propuesta de valor?

Bloque 9. Estructura de costos: ¿Cuáles son los costos más representativos en los que incurrirá nuestro negocio?



Consulte, pregunte, revise y ajuste las veces que sea necesario para dejar claros todos los bloques del modelo de negocios.

(*) Técnica desarrollada por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral sobre «Ontología de Modelos de Negocio (2004) y luego publicada en el libro “Generación de modelos de negocio (2009)»



1. Segmento de clientes

Consumidores de productos saludables en las principales ciudades de Colombia, comenzando por Bogotá, sensibles con el medio ambiente, atraídos por nuevos productos orgánicos. Estos consumidores pueden usar los productos para consumo propio o, en mayor volumen, para integrar con otros platos en variadas formas de compartir.

Chefs o cocineros:

Experimentan	Amazonas
Enfoque social	No volumen

Consumidor final:

Consciente ambiental social
Saludable

Retailer:

Categorías similares
Productos orgánicos
Artesanal

2. Propuesta de valor

Productos saludables listos para compartir, provenientes del Amazonas colombiano, cultivados y transformados con las mejores técnicas por comunidades en el territorio

3. Canales de distribución y comercialización

Venta directa (ferias)
Tiendas Especializadas
Retailer

4. Relaciones con los clientes

Co-creación de recetas con chefs
Degustación para prueba de producto con consumidor
Tiendas especializadas:
Autoservicio y degustación

5. Fuente de ingresos

Venta de producto:
Pesto y/o escabeche
Producto según tamaño

6. Recursos clave

Mano de obra disponible
Logística desde la producción hasta el destino
Relacionamiento en las ciudades con segmentos
Conocimiento adquirido
Cocina

7. Actividades clave

Retail - Activación de producto
Cultivo materia prima
Planeación de la producción
Producción y envasado
Prueba de producto con chefs
Compra empaques (envases y cajas)
Etiquetado, promocionales, POP
Defición receta (MVP)
Venta: Participación en ferias, acuerdos comerciales

8. Socios clave

Distribuidores

Productores
(Fincas y huertas)

Inversionistas

Interesados (Hoteles, restaurantes, mercados campesinos)

9. Estructura de costos

Materia prima
Mano de obra

Envase
Etiqueta

Logística
Promoción



- * En el Lienzo Canvas se reúnen diferentes variables que conforman lo que sería un modelo de negocio. A través de estas se plantean preguntas fundamentales antes de iniciar cualquier emprendimiento: ¿Qué produzco? (**Propuesta de valor**) ¿Quién estaría dispuesto a comprarlo? (**Segmento de clientes**) ¿Cómo lo produciré y venderé? (**Actividades, recursos, aliados clave y canales de distribución**) ¿Cuánto beneficio podré obtener? (**Ingresos y costos**).

- * Estas mismas variables y preguntas también son válidas para negocios existentes, pues permiten analizar los **espacios de mejora o las áreas que deben reorientarse** para que la operación sea consistente con el modelo más apropiado.

- * Para definir la propuesta de valor es importante considerar que en muchas oportunidades lo que más aprecian los clientes no se encuentra



en el producto en sí mismo, sino en **atributos complementarios** de este, como la comodidad al momento de la compra, la confianza, el servicio y la garantía o soporte ofrecido. Para incorporar estos elementos en el modelo de negocios, se recomienda hacer uso de la técnica denominada Océano azul, que consiste en proponer atributos del bien o el servicio y determinar en qué casos conviene reducirlos o eliminarlos, o por el contrario, incrementarlos o crearlos. Un caso famoso de aplicación de esta técnica es el del Circo del Sol, que decidió, entre otras cosas, eliminar la presentación de animales en sus espectáculos, y a cambio creó espectáculos acrobáticos acompañados de música en vivo y vestuario deslumbrante para brindar una experiencia novedosa a los asistentes.

- * Al momento de analizar el segmento de clientes se sugiere **identificar el consumidor final del producto,**



para luego diferenciarlo de otras personas o negocios que se encargan de venderle directa o indirectamente a este. Establecer esta diferencia ayudará a **entender mejor el canal de distribución que utilizaremos** (mayorista, minorista, venta directa, por internet u otras opciones), así como los intereses y expectativas de nuestros clientes. Esta tarea se facilita cuando visitamos lugares donde se venden productos iguales o similares, cuando entrevistamos a potenciales compradores y les preguntamos por sus gustos, hábitos y formas de compra, y cuando contrastamos toda esta información para determinar cómo captarlos y mantenerlos.

- * Cuando se aborden los recursos, actividades y alianzas clave, será muy conveniente volver a revisar las fortalezas y debilidades listadas en el paso anterior. Estas nos permitirán **capitalizar las cosas que tenemos a disposición y buscar alternativas para resolver las que nos hacen falta.**

- * Aunque el Lienzo Canvas facilita la comprensión rápida del modelo de negocio para cualquier emprendimiento o empresa existente, no resuelve varios aspectos relacionados con su sostenibilidad. Por eso **es necesario profundizar el análisis en áreas como mercadeo, producción y finanzas, especialmente.**

**El Lienzo Canvas facilita
la comprensión rápida del
modelo de negocio para
cualquier emprendimiento**



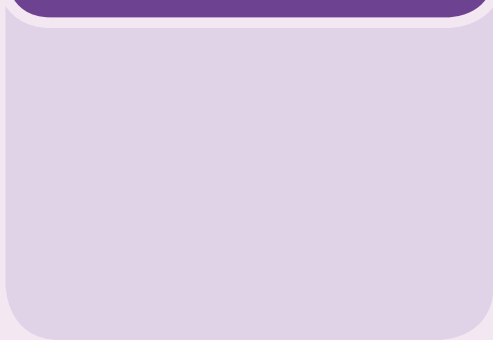
1. Segmento de clientes

2. Propuesta de valor

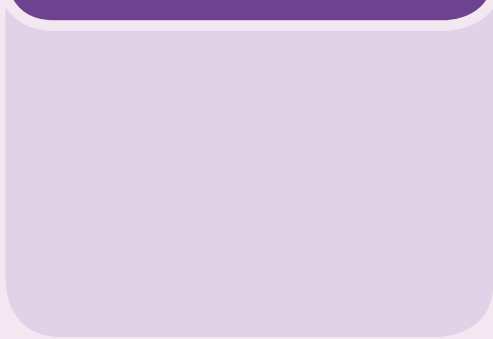
3. Canales de distribución y comercialización

4. Relaciones con los clientes

5. Fuente de ingresos



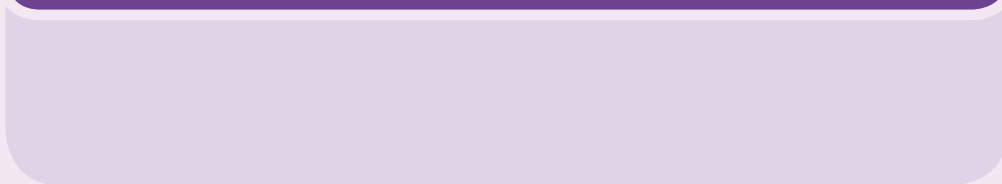
6. Recursos clave




7. Actividades clave



8. Socios clave



9. Estructura de costos



4

Planeando el futuro del negocio



Orientación



**Tenga en
cuenta**



**Técnica y
ejemplo**



Ejercicio





4.1

Plan de mercado

En la construcción del modelo de negocios exploramos los tipos de compradores que pueden estar interesados en el producto que planeamos vender. En esta etapa estudiaremos más en detalle otros elementos:

- A. Características específicas del cliente o consumidor**
identificado como objetivo para el negocio. Los productos del sector agropecuario no se venden normalmente al consumidor final sino a un agente intermediario que hace las veces de canal de distribución. Por eso es común tropezar con dificultades al momento de especificar las características de los clientes potenciales para un emprendimiento rural. Sin embargo, dado que previamente se ha elaborado una propuesta de valor diferencial que atiende las necesidades de ciertas personas interesadas en pagar por ella, en este punto podremos especificar con mayor exactitud el perfil de nuestros clientes, por ejemplo, en términos de su edad, género, estado civil, nivel de ingresos, gustos, motivaciones y patrones de compra.
- B. Cálculo del volumen de ventas**, a partir de la indagación de cuánto se produce y cuánto compran dichos clientes. **Identificar claramente el perfil del cliente** nos ofrece una gran ventaja a la hora de calcular las

ventas. Por un lado, nos ayuda a **visualizar potenciales compradores** entre las personas que conocemos, nuestra red de contactos y el entorno de la localidad, ciudad o región en donde vivimos. Por otro lado, nos ayuda a aproximarnos a una mejor **comprensión de los canales de comercialización que utilizan, las tendencias, hábitos y frecuencia de compra, y la oferta que encuentran a su alcance** (que permite conocer mas de cerca a los competidores directos e indirectos).

Aunque calcular el volumen de ventas es una labor compleja e incierta, ya que depende de factores desconocidos y demanda un gran esfuerzo para conseguir información confiable, el análisis de lo mencionado previamente es útil, tanto para hacer una previsión de los pedidos como para estimar su evolución con el paso del tiempo.

- C. Definición de estrategias comerciales que ayuden a posicionar** inicialmente el negocio y posteriormente lo hagan **crecer**. Ahora conviene revisar nuevamente el Lienzo Canvas, especialmente los bloques que describen el canal de distribución, la relación con los clientes y la fuente de ingresos para especificar acciones que permitan alcanzar la participación de mercado o la cuota de pedidos que se espera alcanzar. Por ejemplo, se pueden proponer campañas publicitarias, eventos promocionales y condiciones de negociación del precio dependiendo de ciertas fechas del año o el segmento al que se vende el producto.



TÉCNICA: MAPA DE EMPATÍA Y PROYECCIÓN DE VENTAS

El mapa de empatía es una herramienta que contribuye a una **mejor comprensión del cliente, su entorno, sus necesidades, sus comportamientos y sus motivaciones de compra**. Cuando se habla de cliente se hace una generalización de todos los compradores, así que la intención es describir las características del individuo que más se aproxima al **ideal del cliente que tenemos**. Partiendo de esta información, enseguida se incluye un paso adicional, en el que se propone realizar la **estimación de pedidos** de los clientes potenciales en diferentes periodos de tiempo, y la **proyección de las ventas** resultantes de acuerdo con el precio establecido para los productos.

INSTRUCCIONES DE LA PRIMERA PARTE - MAPA DE EMPATÍA(*):



1

Identificar una persona que consideremos como un cliente seguro de nuestro producto, y que además comparta características comunes con otras personas que también podrían llegar a serlo. Llenar la tarjeta de la izquierda con la siguiente información:

- A. Características sociales.
- B. Hábitos de consumo.
- C. Expectativas y motivaciones de compra.



2

Cuando identifiquemos que nuestro producto se puede vender a través de clientes institucionales, tiendas o distribuidores, se debe describir el perfil de estos de la forma más clara posible. Igual que como lo hicimos antes, pero diligenciando la tarjeta de la derecha.

INSTRUCCIONES DE LA SEGUNDA PARTE (PROYECCIÓN DE VENTAS):



1

Según el análisis realizado en el mapa de empatía, relacione los clientes, sus pedidos y el valor de las ventas que se podrían concretar en el primer semestre de operación del negocio.



2

Registre esta misma información para el segundo semestre de operación del negocio.



3

Relacione la información estimada para el segundo año de operación del negocio.

(*) Esta técnica también es presentada en el libro de Alexander Ostelwalder e Yves Pigneur “Generación de modelos de negocio”, pero con una perspectiva diferente a la que se incluye acá, puesto que se aborda desde lo que piensa, escucha, siente, ve, dice y hace el cliente.



Tarjeta del cliente: Consumidor final

Características del negocio:

Nombre

María González(*)

Edad

35 años

Estado civil

Casada

Dirección

Florencia

Nivel educativo

Técnico profesional

Ocupación

Empleada

Composición familiar

Vive con el esposo y tres hijos.

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

Mermeladas, arequipe, dulces, condimentos en polvo, salsas.

¿Cuánto compra?

1 unidad en presentaciones de 200 y 250 gramos.

¿Con qué frecuencia lo hace?

Trimestralmente.

¿Cuánto paga?

Entre \$10.000 y \$12.000.

¿Dónde lo compra?

En supermercados, tiendas naturistas y ferias artesanales.

¿Qué otras características tienen estos productos?

Buen sabor, económicos, libres de conservantes artificiales.

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

Tiene buen sabor, precio asequible, lo producen familias campesinas de la región, es artesanal.

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

Productos diferentes a lo que encuentran en los super mercados locales, sabores diferentes, saludables.

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?

Normalmente le cuesta trabajo encontrar productos con sabores diferentes de la gastronomía regional

(*) Nombre ficticio, utilizado para ilustrar el registro de este campo.

Tarjeta del cliente: Canal de distribución

Características del negocio:

Nombre

La Huerta

Años de existencia

3

Tipo de clientes que atiende

Compradores de la ciudad con edades entre 18 y 55 años de estratos 4 al 6.

Lugar o zona que atiende

Noroccidente de Bogotá

Promedio de clientes que atienden diariamente:

50

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

Productos naturales, de producción sostenible, de organizaciones de base y con productos colombianos

¿Cuánto compra?

100 unidades de mermelada (500 gramos), 100 unidades de salsa agri dulce (500 gramos)

¿Con qué frecuencia lo hace?

Mensualmente

¿Cuánto paga?

Entre \$18.000 y \$24.000 la unidad

¿Dónde lo compra?

A pequeños productores con prácticas sostenibles

¿Qué otras características tienen estos productos?

Sabor y textura ideal, productos artesanales, libres de químicos.

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

Productos de la gastronomía regional

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

Rentabilidad, un producto atractivo, con sabores diferentes, realmente libres de químicos, con responsabilidad social.

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?

Frustración por la calidad, el precio y la continuidad en el suministro.

(*) Nombre ficticio, utilizado para ilustrar el registro de este campo.



Proyección de ventas Canal: Ferias y mercados campesinos o artesanales locales

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas
Mermelada de canangucha	Visitante de feria	100	\$10.000	\$1'000.000
Salsa de ají	Visitante de feria	70	\$8.000	\$560.000

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas
Mermelada de canangucha	Visitante de feria	120	\$12.000	\$1'440.000
Salsa de ají	Visitante de feria	80	\$12.000	\$960.000

Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas
Mermelada de canangucha	Visitante de feria	270	\$12.500	\$3'375.000
Salsa de ají	Visitante de feria	200	\$12.500	\$2'500.000

Proyección de ventas Canal:

Tienda especializada en venta de productos naturales y restaurantes de productos regionales

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas
Mermelada de canangucha	Tienda especializada	1500	\$10.000	\$15'000.000
Salsa de ají	Tienda especializada	600	\$10.000	\$6'000.000

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas
Mermelada de canangucha	Tienda especializada	1800	\$10.000	\$18'000.000
Salsa de ají	Visitante de feria	800	\$10.000	\$8'000.000

Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas
Mermelada de canangucha	Tienda especializada	5000	\$10.000	\$50'000.000
Salsa de ají	Visitante de feria	2000	\$10.000	\$20'000.000



Tarjeta del cliente: Consumidor final

Características sociales:

Nombre

Edad

Estado civil

Dirección

Nivel educativo

Ocupación

Composición familiar

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

¿Cuánto compra?

¿Con qué frecuencia lo hace?

¿Cuánto paga?

¿Dónde lo compra?

¿Qué otras características tienen estos productos?

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?

Tarjeta del cliente: Canal de distribución

Características del negocio:

Nombre

Años de existencia

Tipo de clientes que atiende

Lugar o zona que atiende

Promedio de clientes que atienden diariamente:

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

¿Cuánto compra?

¿Con qué frecuencia lo hace?

¿Cuánto paga?

¿Dónde lo compra?

¿Qué otras características tienen estos productos?

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?



Proyección de ventas Canal 1:

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Proyección de ventas Canal 2:

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas



4.2

Plan de producción

En el plan de producción se describe la forma como se organizará y llevará a cabo el proceso de fabricación del producto o los productos. Incluye todas las actividades a desarrollar, desde las relacionadas con la adquisición de los insumos o materias primas hasta las que involucran la entrega del producto y el servicio posventa. Este plan se relaciona con las actividades, los recursos y los aliados clave, al igual que con la estructura de costos que fueron analizados en la construcción del modelo de negocios.

Al descomponer en etapas el proceso, como un flujo continuo de actividades, el plan de producción refleja la importancia de profundizar en ciertos elementos en los cuales hasta este momento no nos hemos detenido :

- 1. Proceso de compras.** ¿Qué insumos se necesitan para producir y vender? ¿Dónde y cómo se comprarán? ¿Cómo se almacenarán? ¿Qué costo tienen?
- 2. Proceso operativo.** ¿Qué actividades se deben realizar para elaborar el o los productos a vender? ¿Qué costo tendrá? ¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos se necesitan? ¿Cuál es el costo de cada uno? ¿Cuál será el costo de mantenimiento y reposición? ¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán? ¿Qué cantidad se producirá? ¿Cómo se almacenará el producto final?

3. Proceso de venta y posventa.

¿Cómo se transportarán el o los productos hasta el cliente?

¿Cuál es su costo? ¿Cuál es el costo de las estrategias de publicidad, promoción y ventas que se incluyeron en el plan de mercado?

También se deben especificar en el plan de producción, tanto los requisitos exigidos legalmente para que el negocio pueda operar, como los trámites que deben adelantarse y el costo de estos.

En los casos en que se requiera la construcción o adecuación de infraestructura, como plantas de

almacenamiento, procesamiento o locales para la venta de los productos, se debe evaluar **qué tan conveniente es arrendar la infraestructura en lugar de invertir** recursos en infraestructura. También debe tenerse presente la ubicación, pues esto tiene efectos, por ejemplo, en los costos de transporte de los insumos y los productos. En este sentido, debe evaluarse el uso de tecnología en cada uno de los procesos descritos anteriormente, ya que la automatización, aunque normalmente implica mayores recursos de inversión, también **genera mayor eficiencia y ahorro de costos en el futuro.**

Este plan se relaciona con las actividades, los recursos y los aliados clave, al igual que con la estructura de costos.



TÉCNICA: CADENA DE VALOR (*)

A través de esta técnica, se identifican las principales actividades que desarrollaría el negocio dentro del proceso de producción y ventas. Aquí se refleja la conexión entre las actividades y la forma en que se agrega valor para entregar un bien o un servicio al cliente. Se incluyen algunas preguntas relacionadas con actividades de soporte que, aunque no necesariamente están vinculadas de forma directa con el proceso productivo, sí aportan de diferente manera al negocio, como puede ser el caso de los recursos tecnológicos o la infraestructura.

INSTRUCCIONES:



1

Responda cada una de las preguntas que se ubican en la parte superior del diagrama, de acuerdo con la información que haya recolectado previamente.



2

En la sección denominada “Proceso de compras”, diligencie la tabla respectiva así: frente al tipo de bienes sugerido, relacione el número de unidades requeridas para poner en operación el negocio, su precio unitario y el valor total. Primero se deben identificar claramente las necesidades de cada ítem, luego realizar varias cotizaciones y finalmente registrar los valores en la tabla.



3

En la primera columna de la sección, denominada “Proceso operativo”, ponga las actividades requeridas para producir el bien. En la segunda columna, identifique el tipo de insumos, servicios o mano de obra que necesita para desarrollarlas. En la última columna, escriba el costo respectivo. Es importante tener en cuenta que los insumos que se listaron en el punto anterior no deben incluirse aquí, pues no se consumen o agotan periódicamente en la producción.



4

En la sección denominada “Proceso de ventas”, verifique si las actividades propuestas aplican o no al negocio, y adicione, de ser necesario, aquellas que no aparezcan. De acuerdo con las cotizaciones realizadas previamente, registre la información solicitada en las otras columnas de la tabla.



5

Revise todo el formato con personas que conozcan de primera mano el negocio, valide con ellos, compare cotizaciones y ajuste lo que considere que sea necesario modificar.

(*) El concepto de cadena de valor fue desarrollado inicialmente por Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1985)



TÉCNICA: CADENA DE VALOR (ADAPTADA)

Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



1

¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos se necesitan para producir, almacenar, transportar y comercializar?

Cocina, mesas de trabajo de acero inoxidable, ollas para elaborar conservas, utensilios para cocinar, termómetro, báscula, phmetro, refractómetro, sartenes, licuadora o procesador de alimentos, acceso a servicios como agua, gas, energía, entre otros.

2

¿Qué actividades se deben desarrollar para producir y vender?

Limpiar hortalizas y frutas, preparar y cocinar los ingredientes con la técnica adecuada, envasar, etiquetar, almacenar, transportar, llevar registros y cuentas, así como otras labores administrativas y técnicas.

3

¿Qué insumos se necesitan en cada actividad?

Por ejemplo, materia prima (frutas y hortalizas), servicios de agua y energía, envases, etiquetas, cajas para empacar, cartón adicional para protección de tapas, cinta transparente ancha, vinipel, guacal para transportar, servicio de transporte, papelería (registros, facturas, publicidad) y servicio telefónico.

4

¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán?

Inicialmente se cuenta con la mano de obra familiar, que se organizará para desarrollar las actividades mencionadas de acuerdo a aptitudes y dedicación de esfuerzos requeridos.

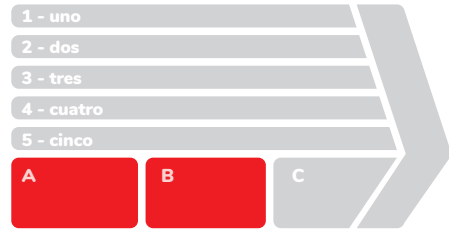
5

¿Cómo se almacenarán, transportarán y comercializarán los productos?

En el sitio de producción, el producto será almacenado en un mueble que no permita el paso de la luz y se mantenga fresco. El tiempo de almacenamiento no será superior a 20 días. Los envíos se realizan directamente a la dirección del cliente cuando se vende a distribuidor. Si es en ferias, el almacenamiento es temporal por los días de la feria y dependerá de si el lugar de exposición tiene sitio de almacenamiento.



Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



A

Proceso de compras

Ítem	#	Costo unitario	Costo total
Terrenos	-	-	-
Instalaciones	1	\$4'000.000	\$4'000.000
Maquinaria y equipos	5	\$500.000	\$2'500.000
Elementos	5	\$100.000	\$500.000
Otros	-	-	-

B**Proceso de ventas****Año 1**

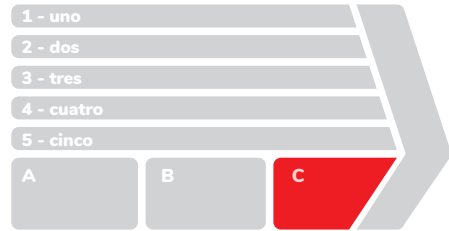
Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte	12	\$100.000	\$1'200.000
Publicidad	2	\$300.000	\$600.000
Promoción	24	\$100.000	\$2'400.000
Otros	-	-	-

Año 2

Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte	20	\$110.000	\$2'200.000
Publicidad	6	\$400.000	\$2'400.000
Promoción	40	\$100.000	\$4'000.000
Otros	-	-	-



Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



C

Proceso operativo

Año 1

Actividad	Ítem	Costo total
Recolectar y limpiar frutas y hortalizas	Mano de obra	\$3'000.000
	Servicios	\$1'000.000
Preparar y cocinar	Insumos	\$18'000.000
	Mano de obra	\$4'000.000
	Servicios	\$2'500.000
Envasar, etiquetar y almacenar	Insumos	\$6'000.000
	Mano de obra	\$2'000.000
	Servicios	\$1'000.000
Labores administrativas	Mano de obra	\$2'000.000
	Servicios	\$1'500.000

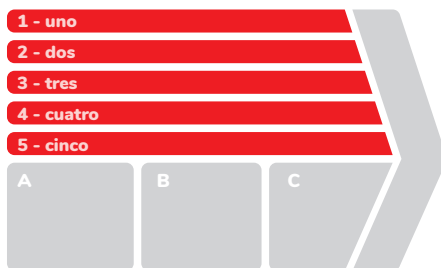
Año 2

Actividad	Ítem	Costo total
Recolectar y limpiar frutas y hortalizas	Mano de obra	\$4'260.000
	Servicios	\$1'420.000
Preparar y cocinar	Insumos	\$25'560.000
	Mano de obra	\$5'680.000
	Servicios	\$3'550.000
Envasar, etiquetar y almacenar	Insumos	\$8'520.000
	Mano de obra	\$2'840.000
	Servicios	\$1'4200.000
Labores administrativas	Mano de obra	\$2'840.000
	Servicios	\$2'130.000



TÉCNICA: CADENA DE VALOR (ADAPTADA)

Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



1

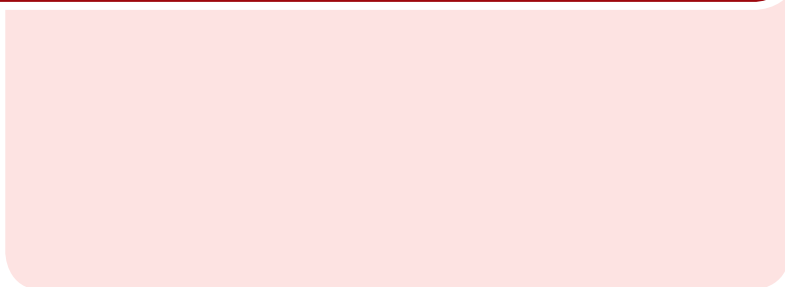
¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos se necesitan para producir, almacenar, transportar y comercializar?

2

¿Qué actividades se deben desarrollar para producir y vender?

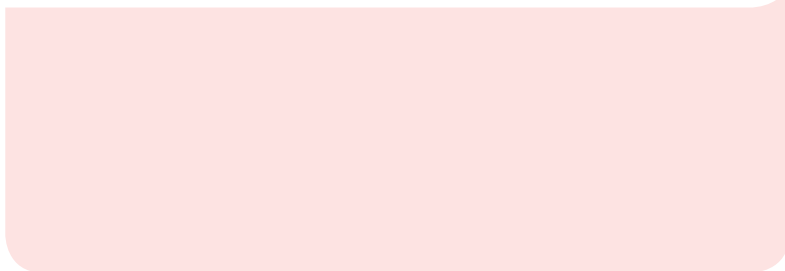
3

¿Qué insumos se necesitan en cada actividad?



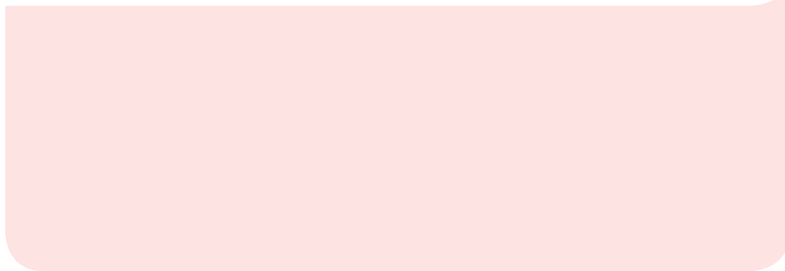
4

¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán?



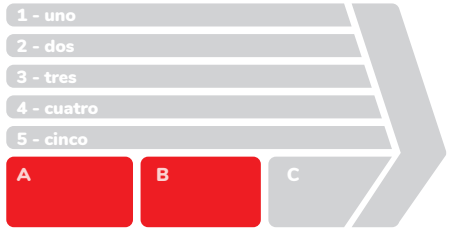
5

¿Cómo se almacenarán, transportarán y comercializarán los productos?





Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.

**A**

Proceso de compras

Ítem	#	Costo unitario	Costo total

B**Proceso de ventas****Año 1**

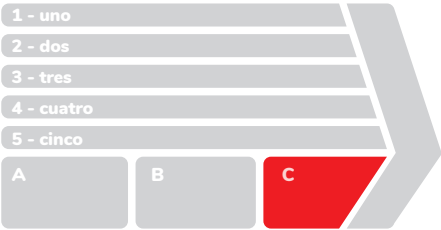
Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Año 2

Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			



Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



C Proceso operativo

Año 1

Actividad	Ítem	Costo total

Año 2

Actividad	Ítem	Costo total



4.3

Plan financiero

La **viabilidad financiera** de un negocio depende de la rentabilidad que este demuestre. La rentabilidad se mide por los beneficios que se espera obtener en un periodo de tiempo y los costos en que se debe incurrir para que esto suceda. De esta forma, en el plan financiero se debe cuantificar o convertir en valores monetarios toda la información que se ha analizado hasta el momento. Esta se concreta en forma de ingresos por las ventas del producto o los productos que se ofrecerán, y de egresos por las inversiones, las compras de insumos, los salarios, los servicios y los pagos realizados.

En el plan financiero se realiza una simulación de lo que podría suceder con las cuentas del

negocio en un periodo de tiempo, iniciando desde el momento en el que se lleven a cabo las inversiones para ponerlo en funcionamiento y, por lo menos, durante los tres primeros años de operación. El objetivo es calcular el **saldo o flujo de caja neto**, es decir, la diferencia entre todos los ingresos y todos los egresos del emprendimiento(*). El flujo de caja neto nos ayuda a determinar:

1. La necesidad de **recursos de capital** para iniciar actividades y mantenerlas, especialmente durante los primeros meses de operación.
2. La necesidad de **adelantar gestiones** para solicitar recursos de financiación o crédito.

3. El precio, la forma de pago y las demás **condiciones de negociación** con proveedores y compradores.
4. La **disponibilidad o liquidez** de recursos, luego de realizar todos los pagos previstos en diferentes periodos de tiempo.
5. La utilidad o pérdida neta, dependiendo de que la suma de todos los ingresos sea mayor o menor a la suma de todos los egresos.
6. La **rentabilidad del negocio** medida como una relación entre la utilidad neta y las inversiones que deben realizarse.

Conociendo la rentabilidad del negocio, el emprendedor podrá tomar una decisión bien informada sobre la conveniencia, viabilidad y sostenibilidad

financiera del negocio y, por lo tanto, sobre el éxito de llevarlo a cabo. Conocer la rentabilidad, le permite al emprendedor comparar con la rentabilidad que ofrecen otras actividades o con la tasa de interés ofrecida por otras inversiones como los Certificados de Depósito a Término (CDT).

Con la información utilizada para la elaboración del flujo de caja neto, también se puede calcular el capital de trabajo o el dinero necesario para cubrir los gastos de corto plazo, así como el punto de equilibrio del negocio, que permite saber el número de unidades que deben ser vendidas a un precio determinado para cubrir los costos en un periodo de tiempo. Todos estos elementos forman parte del plan financiero y son importantes no solo para el emprendedor sino para los bancos y cualquier interesado en apoyar su emprendimiento.



TÉCNICA: MATRIZ DE FLUJO NETO DE CAJA

La mejor forma de presentar el saldo o flujo de caja neto es mediante una matriz o planilla de trabajo que consta de filas y columnas. En las filas se discriminarán diferentes conceptos de ingresos y egresos de dinero, mientras que en las columnas se registrará cada uno de los años que componen el periodo de tiempo previsto para el negocio. Los **ingresos siempre se sumarán**, pues están conformados por el dinero que percibe el negocio gracias a la venta de productos, y los **egresos siempre se restarán**, dado que representan gastos o pagos de dinero.

INSTRUCCIONES:

1

En la columna denominada “periodo inicial”, registre con signo negativo los valores de las inversiones que fueron calculados mediante la técnica de cadena de valor en la sección “Proceso de compras”.

2

Registre los ingresos por ventas de los dos primeros años que fueron calculados mediante el formato utilizado en la segunda parte de la técnica del plan de mercado (Proyección de ventas). Estime los ingresos de los años siguientes hasta completar los otros periodos (mínimo 3 años, máximo 5).

3

Registre los costos que fueron calculados mediante la técnica de cadena de valor en la sección “Proceso operativo” y “Proceso de ventas”, según las unidades que estima producir y vender cada año.

4

Registre otros costos en los que incurrirá el negocio cada año, como por ejemplo el mantenimiento y reposición de equipos. (No incluir costos de créditos ni impuestos).

5

Complete la información de ingresos y costos para el año 3 en la matriz. Señale, en la parte inferior de la tabla, en el espacio denominado Supuestos, los criterios tenidos en cuenta para proyectar estos valores, al igual que todos los aspectos que no han sido descritos y que tienen relación con la proyección de las cifras.

6

Obtenga la utilidad antes de impuestos calculando la diferencia de los ingresos (valores positivos) y los costos (valores negativos).*

7

Estime los impuestos que deben pagarse y regístrelos como un pago.

8

A la utilidad antes de impuestos descuenta el pago realizado en el paso anterior y obtenga el saldo o flujo de caja.

9

Calcule la rentabilidad, dividiendo el saldo anual por el monto de las inversiones realizadas en el año cero.

(*) Dado que en la producción agropecuaria de pequeña escala es frecuente y conveniente con-
jugar diversas actividades, para no depender de las condiciones de negociación que puedan
llegar a afectar negativamente a alguna de ellas, se recomienda verificar que todos los ingresos
y los egresos provengan o sean atribuibles exclusivamente al emprendimiento analizado.



Concepto	Periodo inicial (*)	Año 1 (**)	Año 2	Año 3 (***)
(-) Inversiones	- \$7'000.000			
(+) Ingresos por ventas y otros		\$50'000.000	\$75'875.000	\$83'462.500
(-) Costos de operación		\$41'000.000	\$58'220.000	\$64'042.000
(-) Costos de ventas		\$4'200.000	\$8'600.000	\$9'460.000
(-) Costos de reposición		\$1'000.000	\$1'000.000	\$1'000.000
(=) Utilidad antes de impuestos		\$4'800.000	\$9'055.000	\$9'960.500
(-) Impuestos		\$1'440.000	\$2'716.500	\$2'988.150
(=) Saldo / Utilidad neta	- \$7'000.000	\$3'360.000	\$6'338.500	\$6'972.350

(*) Este periodo hace referencia al tiempo que el emprendedor tarda en realizar todas las compras, adecuaciones y trámites necesarios para iniciar la operación del negocio.

(**) Para hacer más claro el cálculo del flujo de caja y tomar mejores decisiones, se recomienda desagregar las cifras del año 1 a nivel mensual y presentarlas de manera independiente como soporte de las proyecciones.

(***) Dado que el flujo es una simulación de lo que sucederá con los ingresos y egresos del negocio en el futuro, es importante relacionar los supuestos con los que se construye. En este caso, por ejemplo, se asumió que para el año 3 las ventas crecerían un 10% frente al año anterior, se distribuyó uniformemente el costo de reposición de la maquinaria, los equipos y los elementos entre los 3 años de operación, se fijó una tasa del 30% para los impuestos y no se adquirió ningún crédito, por lo cual, no se incluye el pago de intereses ni la amortización a capital.

De forma complementaria al flujo de caja neto, se recomienda mencionar aquellos aspectos que no se incluyeron o no fueron descritos previamente en las tablas donde se presentaron los cálculos de ingresos y costos, y que pueden generar confusión o dudas en otras personas que revisen la información registrada en la matriz anterior.

En especial, es importante **relacionar todas las posibles suposiciones del futuro que afectan la proyección de las cifras registradas**. Se incluyen algunos ejemplos en el cuadro del lado y se dejan espacios para incluir las demás que considere necesarias.



Supuestos para el flujo de caja

Tasa de crecimiento de las ventas en el año 3 (%):

%

Años adicionales de proyección:

4

5

Valor anual para reponer la inversión hecha en maquinaria y equipo:

\$

Tasa anual de impuestos (%):

%

Otro: ¿Cuál?

Otro: ¿Cuál?

Concepto	Periodo inicial (*)	Año 1 (**)	Año 2	Año 3 (***)
(-) Inversiones				
(+) Ingresos por ventas y otros				
(-) Costos de operación				
(-) Costos de ventas				
(-) Costos de reposición				
(=) Utilidad antes de impuestos				
(-) Impuestos				
(=) Saldo / Utilidad neta				



Tenga en cuenta

¿Cómo determinar que mi negocio es viable?

No todas las ideas de negocios son viables o posibles de ejecutar. Puede ser porque no cumplen con las expectativas del mercado, o porque no se cuenta con las condiciones para producir los bienes esperados, o porque los costos son muy altos y por tanto no se obtiene una rentabilidad financiera apropiada.

Luego de haber analizado diferentes factores que representan riesgos para el desarrollo y la sostenibilidad de nuestro negocio, a esta altura ya contamos con la información necesaria para evaluar la conveniencia de dar el siguiente paso y materializar nuestro emprendimiento, o por el contrario de tomar la decisión de no hacerlo.

La siguiente tabla contiene los criterios recomendados para determinar su viabilidad y tomar una decisión más acertada:



Área: Comercial

¿El bien o servicio es competitivo, teniendo en cuenta su precio de venta y las ventajas que ofrece al cliente?

SÍ

NO

1

¿Se tienen asegurados algunos pedidos de clientes interesados o información que demuestre un alto potencial de ventas del producto?

SÍ

NO

2

¿La entrega del producto puede hacerse en el momento y bajo las condiciones solicitadas por el comprador?

SÍ

NO

3



Área: Producción

¿El negocio cumpliría todos los requisitos de funcionamiento exigidos?

SÍ ☐ ☐
NO ☐ ☐

1

¿Los insumos para la producción estarían disponibles de forma oportuna y competitiva en el momento requerido?

SÍ ☐ ☐ NO ☐ ☐

2

¿Se contaría con el conocimiento, las instalaciones, equipos, personal y tecnología necesaria para producir y vender?

SÍ ☐ ☐ NO ☐ ☐

3



Área: Financiera

¿Las cifras de ingresos y costos son consistentes con la información reunida en todo el proceso?

SÍ ☐ ☐ NO ☐ ☐

1

¿El emprendedor cuenta con los recursos para poner en operación el negocio o con la posibilidad de acceder a ellos oportunamente?

SÍ ☐ ☐ NO ☐ ☐

2

¿El saldo entre ingresos y gastos obtenido en el plan financiero es positivo y la rentabilidad anual (comparación entre el saldo de cada año y la inversión) es mayor al que podría obtener el emprendedor en la mejor alternativa de negocios disponible?

SÍ ☐ ☐
NO ☐ ☐

3

5

Dando los primeros pasos



Orientación



**Tenga en
cuenta**



**Técnica y
ejemplo**



Ejercicio





5.1

Presentando el proyecto

Plantilla para la presentación del proyecto ante actores que puedan apoyarlo

La siguiente plantilla puede ser diligenciada para comunicar de forma ordenada, clara y consistente las ideas que hemos desarrollado y demostrar, a diferentes personas u organizaciones interesadas, que nuestro negocio tiene toda la potencialidad para ser viable y sostenible.

PARTE I. DATOS GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Nombre del proyecto

Nombre del emprendedor

Datos de contacto

¿Cómo surgió la idea del negocio?

¿Qué productos o servicios planea vender?

a.

b.

¿Qué experiencia previa tiene en este u otro negocio?

¿Cuáles fueron o han sido los resultados, las lecciones aprendidas y cómo podría aplicarlas en este emprendimiento?

¿Considera otras ideas de negocio? ¿Cuáles?

¿Por qué razón las descartó?



PARTE II. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Describe la competencia (empresas, negocios y productos) de los bienes o servicios que planea vender

¿Cuáles son las ventajas que tendría su negocio sobre la competencia?

¿Cuáles son las desventajas que tendría su negocio sobre la competencia?

¿Qué barreras se deben superar para iniciar el negocio?

¿Qué oportunidades existen o podrían existir en el corto plazo que favorezcan su emprendimiento?

¿Cómo propone aprovechar las ventajas y oportunidades identificadas?

PARTE III. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

¿Qué necesidad resuelve el producto y qué lo diferencia de la competencia?

¿Por qué lo valorarían las personas que lo compren?

¿A quién venderá su producto?

Al consumidor
final directamente

A otras empresas
o negocios

A los dos tipos
de cliente

¿Qué características tienen las personas interesadas en comprar su producto?

Rango de edad:

Género:

Lugar de residencia:

¿Cuándo compran?

¿Dónde compran?

¿Qué los motiva a comprar?

¿Cuáles son sus expectativas al comprar?

¿Qué precio pagan?

¿Cuánto compran?

¿Con qué frecuencia lo hacen?

¿Qué canales de distribución utilizaría para vender el producto?

¿Que estrategias comerciales llevaría a cabo?

¿Cuál es el nivel de ventas estimado? (Tomar como referencia las tablas pagina 29)



PARTE IV. ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN

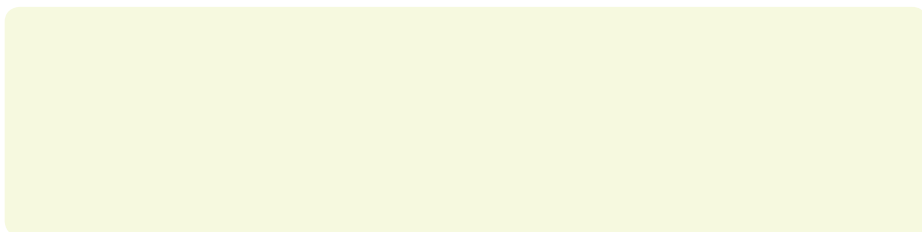
Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Incluya una imagen del producto a vender y describa sus principales características

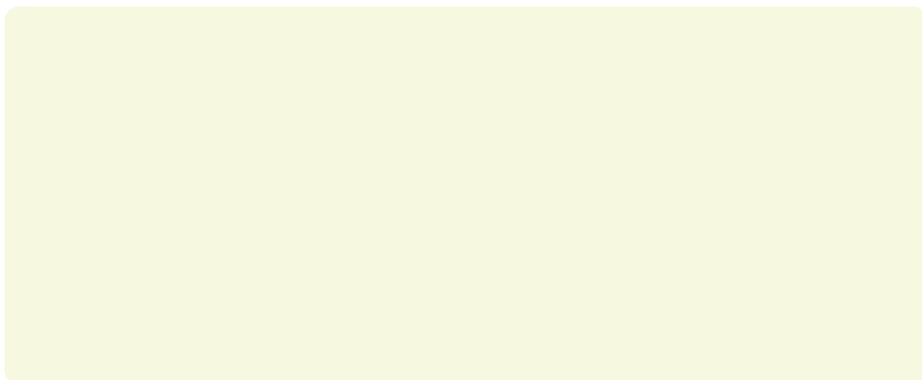
Describa el proceso de producción, almacenamiento, transporte y comercialización (Preferiblemente incluya un mapa de la distribución del área de trabajo y el flujo de actividades requeridas).

¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos serán necesarias para producir, almacenar, transportar y comercializar?

¿Qué insumos se necesitan en cada una de las actividades mencionadas en el punto 2? (Incluya dentro de los insumos el suministro de agua, energía, gas, teléfono u otros servicios necesarios para realizar dichas actividades)



¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán? (Incluya un organigrama o gráfico con los cargos asociados a las actividades mencionadas)



Describa la forma como se almacenará, transportará y comercializará el producto.





PARTE V. PRESUPUESTO DE COSTOS

Proceso de compras

Ítem	Unidad	Precio	Costo
Terrenos			
Instalaciones			
Maquinaria y equipos			
Elementos			
Otros			

Proceso de ventas

Año 1

Actividad	Unidad	Precio	Costo
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Año 2

Actividad	Unidad	Precio	Costo
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Proceso de producción
Año 1

Actividad	Ítem	Costo
Actividad 1	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 2	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 3	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	

Año 2

Actividad	Ítem	Costo
Actividad 1	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 2	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 3	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	



PARTE VI. PROYECCIONES FINANCIERAS ANUALES

Supuestos

Concepto	Periodo inicial	Año 1	Año 2	Año 3
(-) Inversiones				
(+) Ingresos por ventas y otros				
(-) Costos de operación				
(-) Costos de ventas				
(-) Costos de reposición				
(=) Utilidad antes de impuestos				
(-) Impuestos				
(=) Saldo / Utilidad neta				



PARTE VII. SOPORTE FLUJO DE CAJA AÑO 1

(*) Registrar los valores en el mes en el cual se estime que los clientes paguen las ventas realizadas a crédito.

(**) Registrar los valores en el mes en el cual se estime que se pagará a los proveedores por las compras realizadas a crédito.

(***) En caso de que se asuma el pago de una deuda con una entidad financiera, se debe registrar el pago de la cuota pactada con esta.

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
(+) Ingresos por ventas de contado					
(+) Ingresos por ventas a crédito (*)					
(-) Costos de operación pagados de contado					
(-) Costos de operación con compras a crédito (**)					
(-) Costos de ventas					
(=) Utilidad operacional					
(-) Pago cuota crédito bancario (***)					
(=) Flujo de caja					



Concepto	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(+) Ingresos por ventas de contado							
(+) Ingresos por ventas a crédito (*)							
(-) Costos de operación pagados de contado							
(-) Costos de operación con compras a crédito (**)							
(-) Costos de ventas							
(=) Utilidad operacional							
(-) Pago cuota crédito bancario (***)							
(=) Flujo de caja							



5.2

Buscando recursos de financiación

Categoría:

Crédito

Nombre de la entidad o programa:

Banca de las oportunidades

Descripción:

Programa del Gobierno Nacional que promueve el acceso a servicios financieros para familias en pobreza, microempresarios, pequeña y mediana empresa y emprendedores. Integra a diferentes bancos, compañías de financiamiento, cooperativas con actividad financiera, ONG microcrediticias y compañías de seguros.

Procedimiento:

Se adelantan diferentes estrategias y programas, por lo que el procedimiento varía para cada caso.

Información:



Si tienes un celular con cámara y acceso a internet, puedes escanear este código para obtener más información.

<https://bancadelasoportunidades.gov.co/index.php/es/quienes-somos>

Categoría:

Crédito

Nombre de la entidad o programa:

FINAGRO

Descripción:

Esta entidad otorga recursos a otras entidades financieras, para que estas, a su vez, concedan créditos a proyectos productivos del sector agropecuario y rural. Dentro de su portafolio de servicios se destacan la Línea Especial de Crédito (LEC) con tasas de interés más favorables, crédito de fomento y microfinanzas rurales para pequeños productores, garantías para respaldar las obligaciones con la entidad financiera, financiación de proyectos ejecutados por poblaciones en situación especial e incentivos para el establecimiento y mantenimiento de nuevas plantaciones forestales.

Procedimiento:

1. El productor elabora el proyecto y lo presenta al banco o entidad avalada.
2. Esta evalúa, aprueba y desembolsa el crédito. Luego registra la solicitud ante FINAGRO.
3. FINAGRO gira los recursos al banco o entidad avalada.

Información:

Si tienes un celular con cámara y acceso a internet, puedes escanear este código para obtener más información.

https://www.finagro.com.co/sites/default/files/_mayo_portafolio_finagro_2020_1.pdf



Categoría:

Fomento

Nombre de la entidad o programa:

Fondo Emprender

Descripción:

Fondo de capital semilla, adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que financia iniciativas empresariales desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.

Procedimiento:

1. Registro y asesoría para la formulación del plan de negocios.
2. Presentación a convocatoria.
3. Evaluación, asignación de recursos y ejecución

Información:



Si tiene un celular con cámara y acceso a internet, puedes escanear este código para obtener más información.

<http://www.fondoemprender.com/SitePages/Que%20es%20FondoEmprender.aspx>

Categoría:

Fomento

Nombre de la entidad o programa:Proyecto Capacidades
Empresariales Rurales**Descripción:**

Proyecto liderado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que tiene por objetivo contribuir a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en los territorios rurales más pobres del país. Para el año 2020 se beneficiarán 69 municipios, en seis líneas productivas: Producción agropecuaria, adecuación o transformación de la producción primaria, producción y comercialización de artesanías, servicios al turismo rural, negocios verdes y otros servicios rurales.

Procedimiento:

<https://www.youtube.com/watch?v=Clp1EIH7Hf0>

Información:

Si tiene un celular con cámara y acceso a internet, puedes escanear este código para obtener más información.

<https://www.youtube.com/watch?v=mnplorROlbM>

La rentabilidad se mide por los beneficios que se espera obtener en un periodo de tiempo y los costos en que se debe incurrir para que esto suceda.



5.3

Formalizando la empresa

1

Tipo de empresa: Persona natural o persona jurídica (S.A.S: Sociedades por Acciones Simplificadas)

2

RUT y facturación

3

Apertura de **cuenta bancaria**

4

Cámara de Comercio:
Estatutos y libros

5

Registro de **seguridad social**



(*) Trámites jurídicos y tributarios para crear una empresa



1. ¿Registrarse como persona natural o jurídica?

Las implicaciones tributarias y las responsabilidades jurídicas dependen de la naturaleza del negocio.

Persona natural

Régimen simplificado

Su contabilidad se lleva en libro fiscal.

Régimen común (facturan IVA)

Su contabilidad se lleva con contador.

Persona jurídica

Clasificadas en corporaciones y fundaciones de beneficencia pública.



2. ¿Qué nombre ponerle a la empresa?

Consulte la disponibilidad del nombre (homonimia).



3. Clasifique su actividad económica

Con una palabra clave, consulte su clasificación de actividades económicas CIIU.



4. Consulta de la marca

Verifique que la marca que haya elegido no tenga un registro previo.



¿Y después?



5. Descargue, diligencie y organice la documentación exigida

Formulario RUES.

Estatutos, modelos y guías disponibles en la página web.

Fotocopias de las cédulas de los representantes legales.



6. Preséntese ante la Cámara de Comercio

Solicite el pre-RUT (persona jurídica).

Solicite la pre-matrícula mercantil.



7. Abra una cuenta a nombre de su empresa



8. Radique todos sus documentos



9. Pre-aprobación

Tres días después de haber radicado sus documentos, verifique en línea su aprobación. En caso de ser aceptados, pida cita en la DIAN.



10. Cumpla su cita con la DIAN

Solicite su RUT y firma digital (solo para persona natural) y sincronicela con los datos de su empresa.

Para la resolución y habilitación de facturación puede elegir entre facturación de papel, electrónica o tiquete electrónico. **Hágalo en línea en la página de la DIAN.**

Requisitos de funcionamiento para crear empresa

Para que su empresa pueda entrar en funcionamiento debe obtener una serie de certificados, mediante los cuales las autoridades competentes puedan verificar, al momento de realizar inspecciones, que su negocio cumple, entre otras, las condiciones sanitarias, de seguridad y de derechos de autor.

Certificado de Sayco & Acinpro por medio de la organización del mismo nombre.

Certificado de seguridad mediante el cuerpo de bomberos voluntario.

Certificado de uso de suelo a través de la de la Secretaría de Planeación Municipal o quien haya sido delegado.

Certificado sanitario por medio de la Secretaría de Salud Municipal o quien haya sido delegado.

Concepto ambiental mediante la entidad competente designada por la CAR.



<https://actualicese.com/inscripcion-en-el-rut-el-primer-paso-para-formalizar-una-empresa-en-colombia/>

Bibliografía

Referencia:

Osterwalder Alexander y Pigneur Yves. Generación de modelos de negocio. Traductor: Vázquez Cao, Lara. Tercera Edición. España: Deusto S.A. Ediciones, 2011.

Referencia:

Steve Blank y Bob Dorf. El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa. Novena Edición, España: Gestión 2000, 2013.

Referencia:

Cámara de Comercio de Medellín, Manual para el desarrollo de un plan de negocios, una guía práctica y de fácil aplicación, [en línea].

Información disponible en:



<https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Crear-Empresa/Documentos/Manual%20de%20plan%20de%20negocios-Basica.PDF>

Cultura emprendedora, Junta de Extremadura, Guía didáctica modelo Canvas, [en línea].



http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas-1.pdf

Referencia:

INNpulsa Colombia, Cartilla Megae, empresas gestando empresas. [en línea].

Información disponible en:

<https://www.coursehero.com/file/55055474/Cartilla-completa-MegaE-2016-2017pdf/>

Rodríguez Francisco y Moreno Jonathan, Manual para la identificación de oportunidades de negocio, CAF. [en línea].



https://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf

Varela Ana Paula, Adopción de métodos, técnicas y herramientas para la innovación: framework en función de casos reales, Tesis presentada para obtener el título de Doctora, Barcelona 2015 [en línea].



<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/385626/tapvk1de1.pdf?sequence=1>

Villalovos Oswaldo y Riveros Hernando, MEJOR: Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales, Manual para el diseño e implementación de un ejercicio participativo, IICA, 2018. [en línea].



https://www.researchgate.net/publication/327023248_MEJOR_Modelacion_de_Emprendimientos_para_Jovenes_Rurales

Siga practicando

**En este apartado
podrá aplicar lo
aprendido a otros
emprendimientos.**

El reto de cualquier emprendimiento es desarrollar un producto que dé respuesta adecuada a las necesidades de uno o más compradores, e implementar estrategias que le aseguren la sostenibilidad del negocio en un periodo de tiempo extenso, especialmente en términos de la rentabilidad o el beneficio económico. El propósito de este manual es orientar a cualquier persona interesada en emprender una actividad relacionada con el sector agropecuario. Avanzaremos paso a paso desde la concepción de la idea de negocio hasta su puesta en marcha.

Son cinco etapas organizadas de la siguiente forma:

1

**Identificando
oportunidades**

2

**Seleccionando la
idea de negocio**

3

**Construyendo el
modelo de negocios**

4

**Planeando el
futuro del negocio**

5

**Dando los
primeros pasos**



Ejercicio 1



**¿Qué produzco
en mi predio?**

**Tipo de
producto**

1.

2.

3.

**¿Cómo puedo
venderlo mejor?**

**Tipo de
producto**

1.

2.

3.

¿Qué otros productos podría vender con éxito?

Tipo de producto

1.

2.

3.

Tipo de producto

1.

2.

3.



ventajas

internas

F

O

externas

Nombre del proyecto:

desventajas

D

A



Concepto	Aceites de plantas nativas									
Factores internos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de todos los aspectos y detalles del negocio										
Disponibilidad de maquinaria y/o elementos requeridos para la producción										
Disponibilidad de capital para operar el negocio										
Condiciones del predio para la producción (aptitud, infraestructura)										
Producción y sistema de comercialización garantizado para el bien o servicio										
Factores externos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajas barreras de ingreso como trámites y requerimientos de capital										
Facilidad de acceso a los insumos para producir o comercializar										
Frecuencia y volumen de compra de clientes potenciales										
Posibilidad de ganar nuevos clientes y mantenerlos										
Bajo nivel de competencia y riesgo de sustitución por otros productos iguales o similares										
Suma										
Multiplicación de la calificación										
SUMA TOTAL										



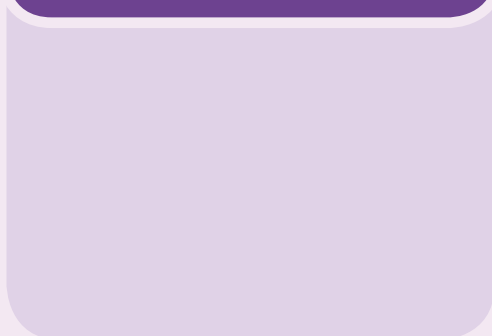
1. Segmento de clientes

2. Propuesta de valor

3. Canales de distribución y comercialización

4. Relaciones con los clientes

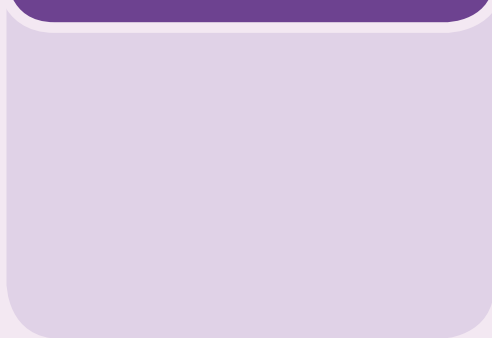
5. Fuente de ingresos



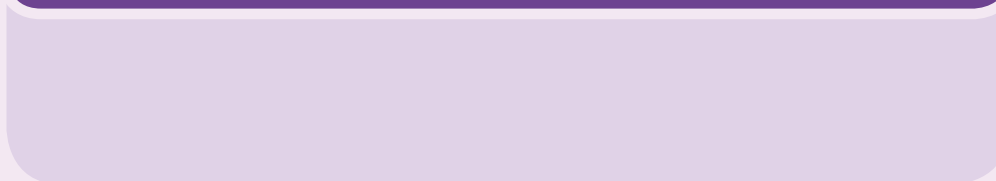
7. Actividades clave



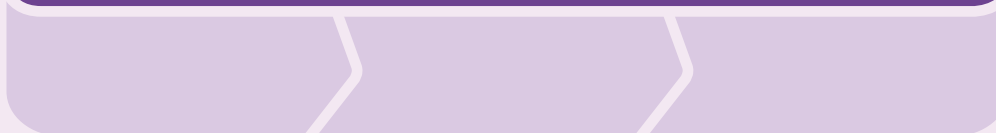
6. Recursos clave



8. Socios clave



9. Estructura de costos





Tarjeta del cliente: Consumidor final

Características sociales:

Nombre

Edad

Estado civil

Dirección

Nivel educativo

Ocupación

Composición familiar

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

¿Cuánto compra?

¿Con qué frecuencia lo hace?

¿Cuánto paga?

¿Dónde lo compra?

¿Qué otras características tienen estos productos?

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?

Tarjeta del cliente: Canal de distribución

Características del negocio:

Nombre

Años de existencia

Tipo de clientes que atiende

Lugar o zona que atiende

Promedio de clientes que atienden diariamente:

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

¿Cuánto compra?

¿Con qué frecuencia lo hace?

¿Cuánto paga?

¿Dónde lo compra?

¿Qué otras características tienen estos productos?

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?



Proyección de ventas Canal 1:

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Proyección de ventas Canal 2:

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

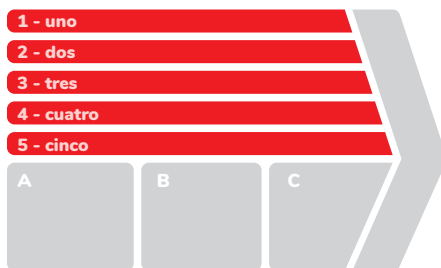
Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas



TÉCNICA: CADENA DE VALOR (ADAPTADA)

Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



1

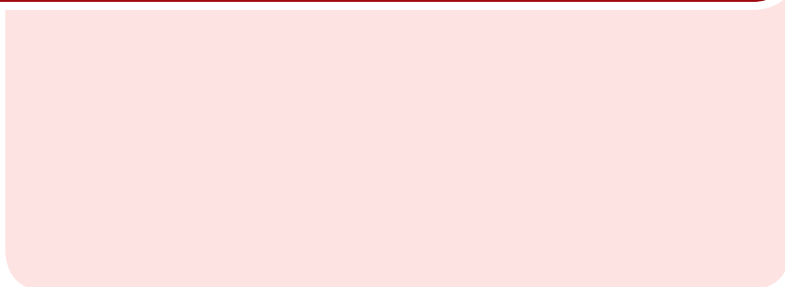
¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos se necesitan para producir, almacenar, transportar y comercializar?

2

¿Qué actividades se deben desarrollar para producir y vender?

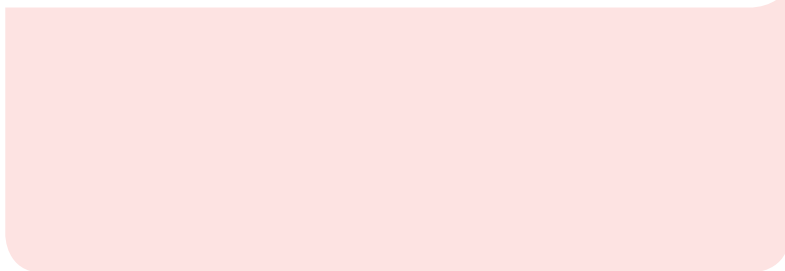
3

¿Qué insumos se necesitan en cada actividad?



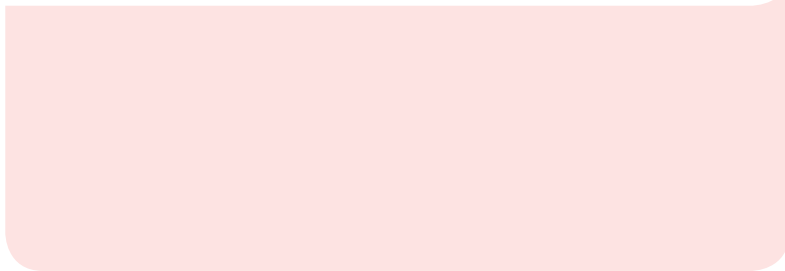
4

¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán?



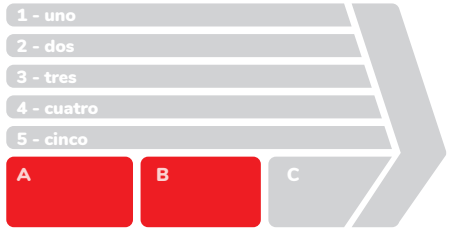
5

¿Cómo se almacenarán, transportarán y comercializarán los productos?





Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



A

Proceso de compras

Ítem	#	Costo unitario	Costo total

B**Proceso de ventas****Año 1**

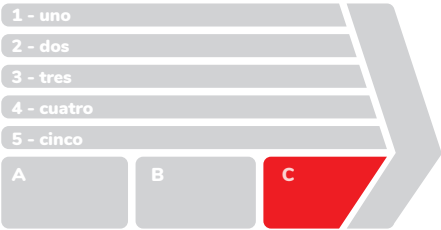
Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Año 2

Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			



Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



C Proceso operativo

Año 1

Actividad	Ítem	Costo total

Año 2

Actividad	Ítem	Costo total



PARTE I. DATOS GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Nombre del proyecto

Nombre del emprendedor

Datos de contacto

¿Cómo surgió la idea del negocio?

¿Qué productos o servicios planea vender?

a.

b.

¿Qué experiencia previa tiene en este u otro negocio?

¿Cuáles fueron o han sido los resultados, las lecciones aprendidas y cómo podría aplicarlas en este emprendimiento?

¿Considera otras ideas de negocio? ¿Cuáles?

¿Por qué razón las descartó?

PARTE II. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Describe la competencia (empresas, negocios y productos) de los bienes o servicios que planea vender

¿Cuáles son las ventajas que tendría su negocio sobre la competencia?

¿Cuáles son las desventajas que tendría su negocio sobre la competencia?

¿Qué barreras se deben superar para iniciar el negocio?

¿Qué oportunidades existen o podrían existir en el corto plazo que favorezcan su emprendimiento?

¿Cómo propone aprovechar las ventajas y oportunidades identificadas?



PARTE III. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

¿Qué necesidad resuelve el producto y qué lo diferencia de la competencia?

¿Por qué lo valorarían las personas que lo compren?

¿A quién venderá su producto?

Al consumidor
final directamente

☐

A otras empresas
o negocios

☐

A los dos tipos
de cliente

☐

¿Qué características tienen las personas interesadas en comprar su producto?

Rango de edad:

Género:

Lugar de residencia:

¿Cuándo compran?

¿Dónde compran?

¿Qué los motiva a comprar?

¿Cuáles son sus expectativas al comprar?

¿Qué precio pagan?

¿Cuánto compran?

¿Con qué frecuencia lo hacen?

¿Qué canales de distribución utilizaría para vender el producto?

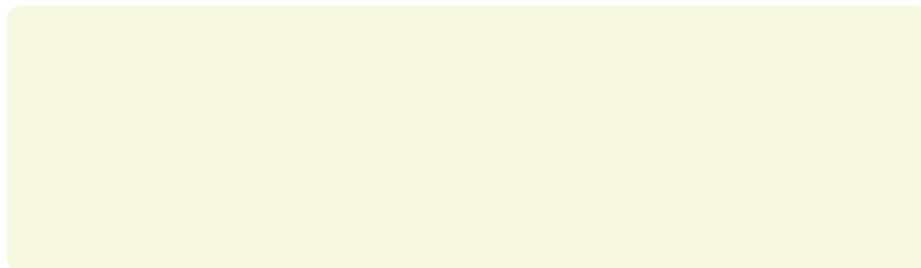
¿Que estrategias comerciales llevaría a cabo?

¿Cuál es el nivel de ventas estimado? (Tomar como referencia las tablas pagina 29)

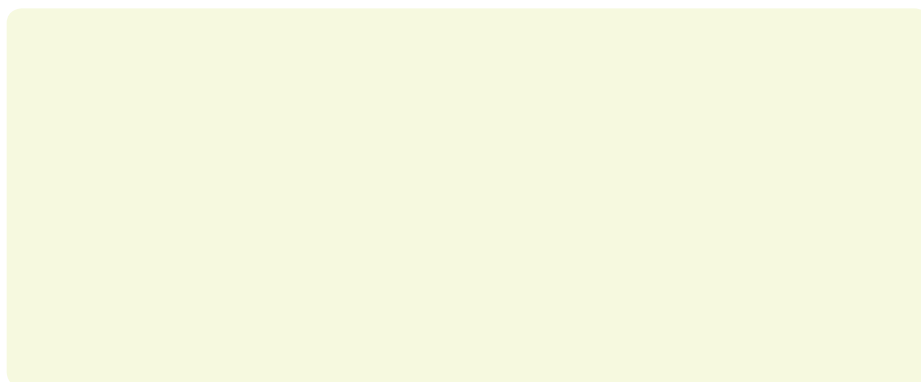
PARTE IV. ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

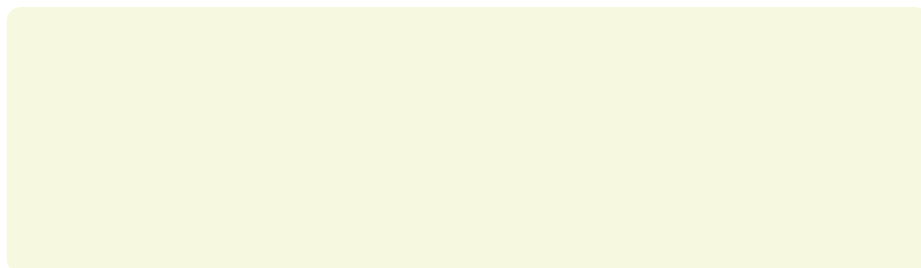
Incluya una imagen del producto a vender y describa sus principales características



Describa el proceso de producción, almacenamiento, transporte y comercialización (Preferiblemente incluya un mapa de la distribución del área de trabajo y el flujo de actividades requeridas).



¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos serán necesarias para producir, almacenar, transportar y comercializar?





¿Qué insumos se necesitan en cada una de las actividades mencionadas en el punto 2? (Incluya dentro de los insumos el suministro de agua, energía, gas, teléfono u otros servicios necesarios para realizar dichas actividades)

¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán? (Incluya un organigrama o gráfico con los cargos asociados a las actividades mencionadas)

Describa la forma como se almacenará, transportará y comercializará el producto.

PARTE V. PRESUPUESTO DE COSTOS

Proceso de compras

Ítem	Unidad	Precio	Costo
Terrenos			
Instalaciones			
Maquinaria y equipos			
Elementos			
Otros			

Proceso de ventas

Año 1

Actividad	Unidad	Precio	Costo
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Año 2

Actividad	Unidad	Precio	Costo
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			



Proceso de producción Año 1

Actividad	Ítem	Costo
Actividad 1	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 2	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 3	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	

Año 2

Actividad	Ítem	Costo
Actividad 1	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 2	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 3	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	

PARTE VI. PROYECCIONES FINANCIERAS ANUALES

Supuestos



Concepto	Periodo inicial	Año 1	Año 2	Año 3
(-) Inversiones				
(+) Ingresos por ventas y otros				
(-) Costos de operación				
(-) Costos de ventas				
(-) Costos de reposición				
(=) Utilidad antes de impuestos				
(-) Impuestos				
(=) Saldo / Utilidad neta				

PARTE VII. SOPORTE FLUJO DE CAJA AÑO 1

(*) Registrar los valores en el mes en el cual se estime que los clientes paguen las ventas realizadas a crédito.

(**) Registrar los valores en el mes en el cual se estime que se pagará a los proveedores por las compras realizadas a crédito.

(***) En caso de que se asuma el pago de una deuda con una entidad financiera, se debe registrar el pago de la cuota pactada con esta.

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
(+) Ingresos por ventas de contado					
(+) Ingresos por ventas a crédito (*)					
(-) Costos de operación pagados de contado					
(-) Costos de operación con compras a crédito (**)					
(-) Costos de ventas					
(=) Utilidad operacional					
(-) Pago cuota crédito bancario (***)					
(=) Flujo de caja					



Concepto	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(+) Ingresos por ventas de contado							
(+) Ingresos por ventas a crédito (*)							
(-) Costos de operación pagados de contado							
(-) Costos de operación con compras a crédito (**)							
(-) Costos de ventas							
(=) Utilidad operacional							
(-) Pago cuota crédito bancario (***)							
(=) Flujo de caja							



Ejercicio 2



**¿Qué produzco
en mi predio?**

**Tipo de
producto**

1.

2.

3.

**¿Cómo puedo
venderlo mejor?**

**Tipo de
producto**

1.

2.

3.

¿Qué otros productos podría vender con éxito?

Tipo de producto

1.

2.

3.

Tipo de producto

1.

2.

3.



ventajas

internas

F

externas

O

Nombre del proyecto:

desventajas

D

A



Ejercicio 3

Concepto	Aceites de plantas nativas									
Factores internos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de todos los aspectos y detalles del negocio										
Disponibilidad de maquinaria y/o elementos requeridos para la producción										
Disponibilidad de capital para operar el negocio										
Condiciones del predio para la producción (aptitud, infraestructura)										
Producción y sistema de comercialización garantizado para el bien o servicio										
Factores externos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajas barreras de ingreso como trámites y requerimientos de capital										
Facilidad de acceso a los insumos para producir o comercializar										
Frecuencia y volumen de compra de clientes potenciales										
Posibilidad de ganar nuevos clientes y mantenerlos										
Bajo nivel de competencia y riesgo de sustitución por otros productos iguales o similares										
Suma										
Multiplicación de la calificación										
SUMA TOTAL										



Ejercicio 3

1. Segmento de clientes

2. Propuesta de valor

3. Canales de distribución y comercialización

4. Relaciones con los clientes

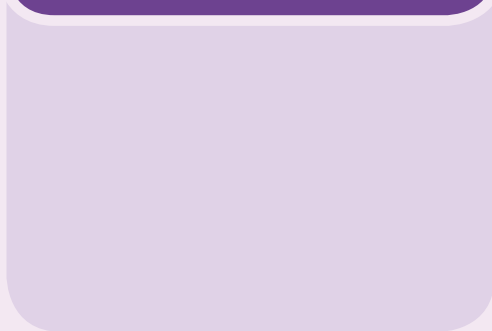
5. Fuente de ingresos



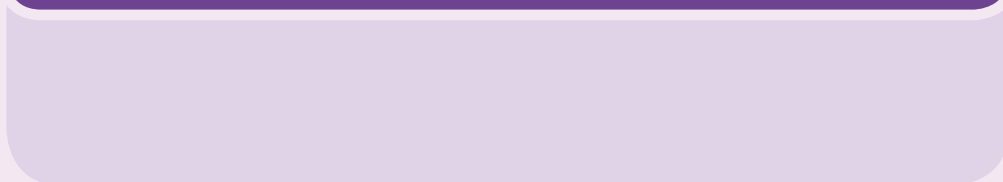
7. Actividades clave



6. Recursos clave



8. Socios clave



9. Estructura de costos





Tarjeta del cliente: Consumidor final

Características sociales:

Nombre

Edad

Estado civil

Dirección

Nivel educativo

Ocupación

Composición familiar

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

¿Cuánto compra?

¿Con qué frecuencia lo hace?

¿Cuánto paga?

¿Dónde lo compra?

¿Qué otras características tienen estos productos?

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?

Tarjeta del cliente: Canal de distribución

Características del negocio:

Nombre

Años de existencia

Tipo de clientes que atiende

Lugar o zona que atiende

Promedio de clientes que atienden diariamente:

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

¿Cuánto compra?

¿Con qué frecuencia lo hace?

¿Cuánto paga?

¿Dónde lo compra?

¿Qué otras características tienen estos productos?

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?



Proyección de ventas Canal 1:

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Proyección de ventas Canal 2:

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

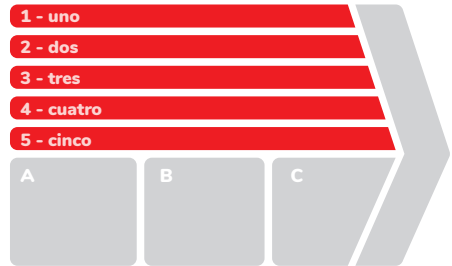
Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas



TÉCNICA: CADENA DE VALOR (ADAPTADA)

Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



1

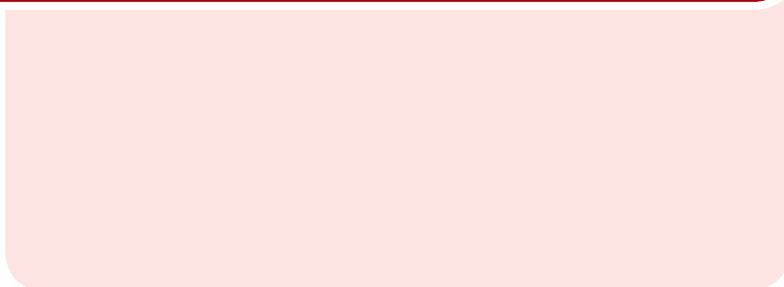
¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos se necesitan para producir, almacenar, transportar y comercializar?

2

¿Qué actividades se deben desarrollar para producir y vender?

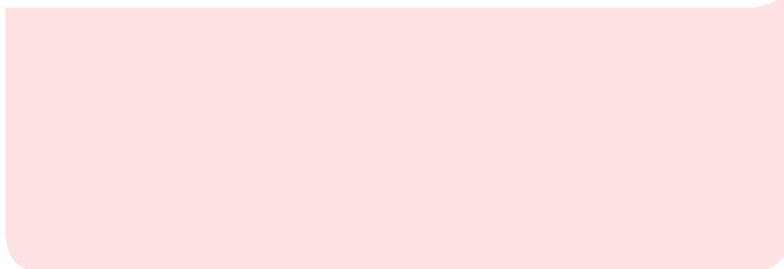
3

¿Qué insumos se necesitan en cada actividad?



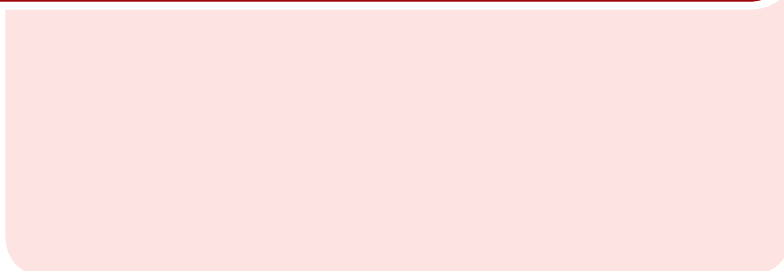
4

¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán?



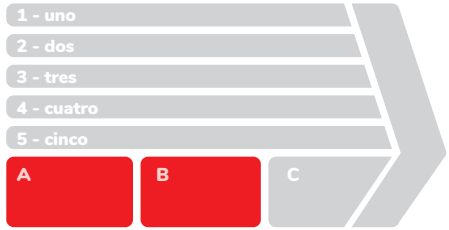
5

¿Cómo se almacenarán, transportarán y comercializarán los productos?





Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



A Proceso de compras

Ítem	#	Costo unitario	Costo total

B**Proceso de ventas****Año 1**

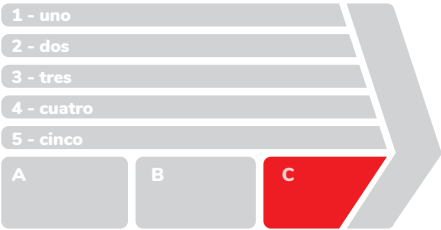
Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Año 2

Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			



Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



C Proceso operativo

Año 1

Actividad	Ítem	Costo total

Año 2

Actividad	Ítem	Costo total



Supuestos para el flujo de caja

Tasa de crecimiento de las ventas en el año 3 (%):

%

Años adicionales de proyección:

4

5

Valor anual para reponer la inversión hecha en maquinaria y equipo:

\$

Tasa anual de impuestos (%):

%

Otro: ¿Cuál?

Otro: ¿Cuál?

Concepto	Periodo inicial (*)	Año 1 (**)	Año 2	Año 3 (***)
(-) Inversiones				
(+) Ingresos por ventas y otros				
(-) Costos de operación				
(-) Costos de ventas				
(-) Costos de reposición				
(=) Utilidad antes de impuestos				
(-) Impuestos				
(=) Saldo / Utilidad neta				



PARTE I. DATOS GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Nombre del proyecto

Nombre del emprendedor

Datos de contacto

¿Cómo surgió la idea del negocio?

¿Qué productos o servicios planea vender?

a.

b.

¿Qué experiencia previa tiene en este u otro negocio?

¿Cuáles fueron o han sido los resultados, las lecciones aprendidas y cómo podría aplicarlas en este emprendimiento?

¿Considera otras ideas de negocio? ¿Cuáles?

¿Por qué razón las descartó?

PARTE II. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Describe la competencia (empresas, negocios y productos) de los bienes o servicios que planea vender

¿Cuáles son las ventajas que tendría su negocio sobre la competencia?

¿Cuáles son las desventajas que tendría su negocio sobre la competencia?

¿Qué barreras se deben superar para iniciar el negocio?

¿Qué oportunidades existen o podrían existir en el corto plazo que favorezcan su emprendimiento?

¿Cómo propone aprovechar las ventajas y oportunidades identificadas?



PARTE III. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

¿Qué necesidad resuelve el producto y qué lo diferencia de la competencia?

¿Por qué lo valorarían las personas que lo compren?

¿A quién venderá su producto?

Al consumidor
final directamente

☐

A otras empresas
o negocios

☐

A los dos tipos
de cliente

☐

¿Qué características tienen las personas interesadas en comprar su producto?

Rango de edad:

Género:

Lugar de residencia:

¿Cuándo compran?

¿Dónde compran?

¿Qué los motiva a comprar?

¿Cuáles son sus expectativas al comprar?

¿Qué precio pagan?

¿Cuánto compran?

¿Con qué frecuencia lo hacen?

¿Qué canales de distribución utilizaría para vender el producto?

¿Que estrategias comerciales llevaría a cabo?

¿Cuál es el nivel de ventas estimado? (Tomar como referencia las tablas pagina 29)

PARTE IV. ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Incluya una imagen del producto a vender y describa sus principales características

Describa el proceso de producción, almacenamiento, transporte y comercialización (Preferiblemente incluya un mapa de la distribución del área de trabajo y el flujo de actividades requeridas).

¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos serán necesarias para producir, almacenar, transportar y comercializar?



¿Qué insumos se necesitan en cada una de las actividades mencionadas en el punto 2? (Incluya dentro de los insumos el suministro de agua, energía, gas, teléfono u otros servicios necesarios para realizar dichas actividades)

¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán? (Incluya un organigrama o gráfico con los cargos asociados a las actividades mencionadas)

Describa la forma como se almacenará, transportará y comercializará el producto.

PARTE V. PRESUPUESTO DE COSTOS

Proceso de compras

Ítem	Unidad	Precio	Costo
Terrenos			
Instalaciones			
Maquinaria y equipos			
Elementos			
Otros			

Proceso de ventas

Año 1

Actividad	Unidad	Precio	Costo
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Año 2

Actividad	Unidad	Precio	Costo
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			



Proceso de producción Año 1

Actividad	Ítem	Costo
Actividad 1	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 2	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 3	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	

Año 2

Actividad	Ítem	Costo
Actividad 1	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 2	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 3	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	

PARTE VI. PROYECCIONES FINANCIERAS ANUALES

Supuestos



Concepto	Periodo inicial	Año 1	Año 2	Año 3
(-) Inversiones				
(+) Ingresos por ventas y otros				
(-) Costos de operación				
(-) Costos de ventas				
(-) Costos de reposición				
(=) Utilidad antes de impuestos				
(-) Impuestos				
(=) Saldo / Utilidad neta				

PARTE VII. SOPORTE FLUJO DE CAJA AÑO 1

(*) Registrar los valores en el mes en el cual se estime que los clientes paguen las ventas realizadas a crédito.

(**) Registrar los valores en el mes en el cual se estime que se pagará a los proveedores por las compras realizadas a crédito.

(***) En caso de que se asuma el pago de una deuda con una entidad financiera, se debe registrar el pago de la cuota pactada con esta.

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
(+) Ingresos por ventas de contado					
(+) Ingresos por ventas a crédito (*)					
(-) Costos de operación pagados de contado					
(-) Costos de operación con compras a crédito (**)					
(-) Costos de ventas					
(=) Utilidad operacional					
(-) Pago cuota crédito bancario (***)					
(=) Flujo de caja					



Concepto	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(+) Ingresos por ventas de contado							
(+) Ingresos por ventas a crédito (*)							
(-) Costos de operación pagados de contado							
(-) Costos de operación con compras a crédito (**)							
(-) Costos de ventas							
(=) Utilidad operacional							
(-) Pago cuota crédito bancario (***)							
(=) Flujo de caja							



Ejercicio 3



**¿Qué produzco
en mi predio?**

**Tipo de
producto**

1.

2.

3.

**¿Cómo puedo
venderlo mejor?**

**Tipo de
producto**

1.

2.

3.

¿Qué otros productos podría vender con éxito?

Tipo de producto

1.

2.

3.

Tipo de producto

1.

2.

3.



ventajas

internas

F

externas

O

Nombre del proyecto:

desventajas

D

A



Ejercicio 3

Concepto	Aceites de plantas nativas									
Factores internos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de todos los aspectos y detalles del negocio										
Disponibilidad de maquinaria y/o elementos requeridos para la producción										
Disponibilidad de capital para operar el negocio										
Condiciones del predio para la producción (aptitud, infraestructura)										
Producción y sistema de comercialización garantizado para el bien o servicio										
Factores externos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajas barreras de ingreso como trámites y requerimientos de capital										
Facilidad de acceso a los insumos para producir o comercializar										
Frecuencia y volumen de compra de clientes potenciales										
Posibilidad de ganar nuevos clientes y mantenerlos										
Bajo nivel de competencia y riesgo de sustitución por otros productos iguales o similares										
Suma										
Multipliación de la calificación										
SUMA TOTAL										



1. Segmento de clientes

2. Propuesta de valor

3. Canales de distribución y comercialización

4. Relaciones con los clientes

5. Fuente de ingresos

7. Actividades clave

6. Recursos clave

8. Socios clave

9. Estructura de costos



Tarjeta del cliente: Consumidor final

Características sociales:

Nombre

Edad

Estado civil

Dirección

Nivel educativo

Ocupación

Composición familiar

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

¿Cuánto compra?

¿Con qué frecuencia lo hace?

¿Cuánto paga?

¿Dónde lo compra?

¿Qué otras características tienen estos productos?

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?

Tarjeta del cliente: Canal de distribución

Características del negocio:

Nombre

Años de existencia

Tipo de clientes que atiende

Lugar o zona que atiende

Promedio de clientes que atienden diariamente:

Hábitos de consumo de productos iguales o similares:

¿Qué compra?

¿Cuánto compra?

¿Con qué frecuencia lo hace?

¿Cuánto paga?

¿Dónde lo compra?

¿Qué otras características tienen estos productos?

Expectativas y motivaciones de compra:

¿Qué es lo que les gusta?

¿Qué es lo que quieren o esperan y no encuentran en lo que compran?

¿Cuál ha sido la experiencia del cliente en la compra?



Proyección de ventas Canal 1:

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Proyección de ventas Canal 2:

Semestre 1 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

Semestre 2 (año 1):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas

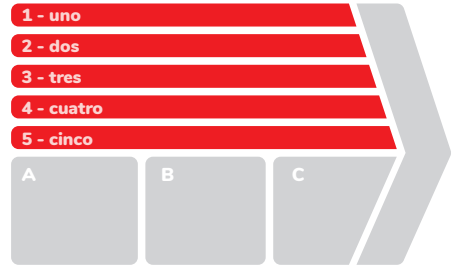
Año 2 (sumados los dos semestres):

Producto	Cliente	Cantidad comprada	Precio	Ventas



TÉCNICA: CADENA DE VALOR (ADAPTADA)

Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



1

¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos se necesitan para producir, almacenar, transportar y comercializar?

2

¿Qué actividades se deben desarrollar para producir y vender?

3

¿Qué insumos se necesitan en cada actividad?

4

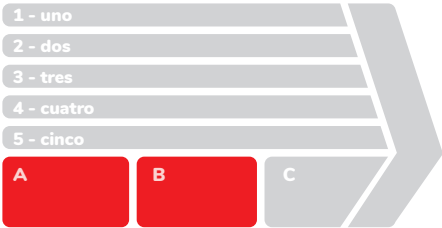
¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán?

5

¿Cómo se almacenarán, transportarán y comercializarán los productos?



Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



A

Proceso de compras

Ítem	#	Costo unitario	Costo total

B**Proceso de ventas****Año 1**

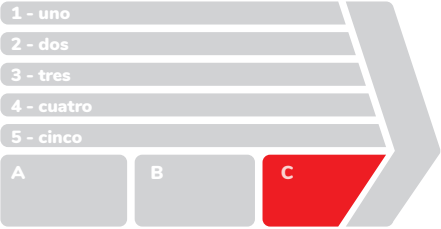
Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Año 2

Actividad	#	Costo unitario	Costo total
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			



Esta imagen es una referencia para entender cómo se representa la cadena de valor para un producto de forma genérica. El color rojo corresponde a la sección que es representada en esta página.



C Proceso operativo

Año 1

Actividad	Ítem	Costo total

Año 2

Actividad	Ítem	Costo total



Supuestos para el flujo de caja

Tasa de crecimiento de las ventas en el año 3 (%):

%

Años adicionales de proyección:

4

5

Valor anual para reponer la inversión hecha en maquinaria y equipo:

\$

Tasa anual de impuestos (%):

%

Otro: ¿Cuál?

Otro: ¿Cuál?

Concepto	Periodo inicial (*)	Año 1 (**)	Año 2	Año 3 (***)
(-) Inversiones				
(+) Ingresos por ventas y otros				
(-) Costos de operación				
(-) Costos de ventas				
(-) Costos de reposición				
(=) Utilidad antes de impuestos				
(-) Impuestos				
(=) Saldo / Utilidad neta				



PARTE I. DATOS GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Nombre del proyecto

Nombre del emprendedor

Datos de contacto

¿Cómo surgió la idea del negocio?

¿Qué productos o servicios planea vender?

a.

b.

¿Qué experiencia previa tiene en este u otro negocio?

¿Cuáles fueron o han sido los resultados, las lecciones aprendidas y cómo podría aplicarlas en este emprendimiento?

¿Considera otras ideas de negocio? ¿Cuáles?

¿Por qué razón las descartó?

PARTE II. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

Describe la competencia (empresas, negocios y productos) de los bienes o servicios que planea vender

¿Cuáles son las ventajas que tendría su negocio sobre la competencia?

¿Cuáles son las desventajas que tendría su negocio sobre la competencia?

¿Qué barreras se deben superar para iniciar el negocio?

¿Qué oportunidades existen o podrían existir en el corto plazo que favorezcan su emprendimiento?

¿Cómo propone aprovechar las ventajas y oportunidades identificadas?



PARTE III. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

¿Qué necesidad resuelve el producto y qué lo diferencia de la competencia?

¿Por qué lo valorarían las personas que lo compren?

¿A quién venderá su producto?

Al consumidor
final directamente

☐

A otras empresas
o negocios

☐

A los dos tipos
de cliente

☐

¿Qué características tienen las personas interesadas en comprar su producto?

Rango de edad:

Género:

Lugar de residencia:

¿Cuándo compran?

¿Dónde compran?

¿Qué los motiva a comprar?

¿Cuáles son sus expectativas al comprar?

¿Qué precio pagan?

¿Cuánto compran?

¿Con qué frecuencia lo hacen?

¿Qué canales de distribución utilizaría para vender el producto?

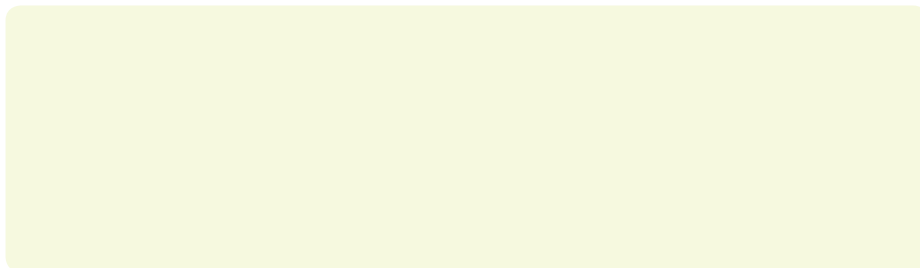
¿Que estrategias comerciales llevaría a cabo?

¿Cuál es el nivel de ventas estimado? (Tomar como referencia las tablas pagina 29)

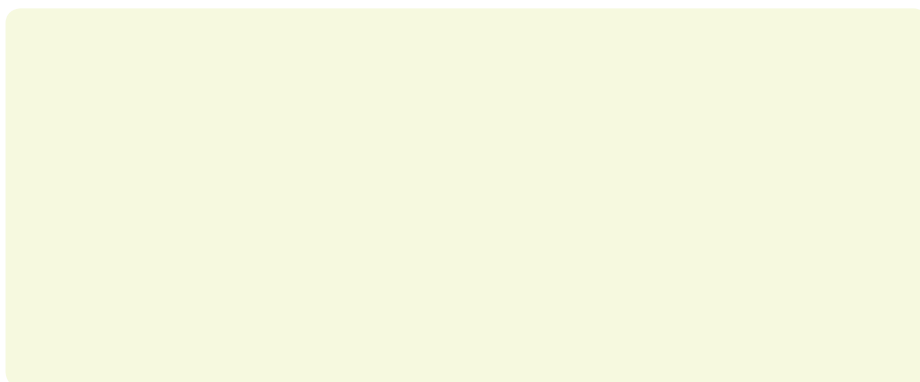
PARTE IV. ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN

Para responder las preguntas, tenga en cuenta los ejercicios desarrollados en el paso 1 de este manual

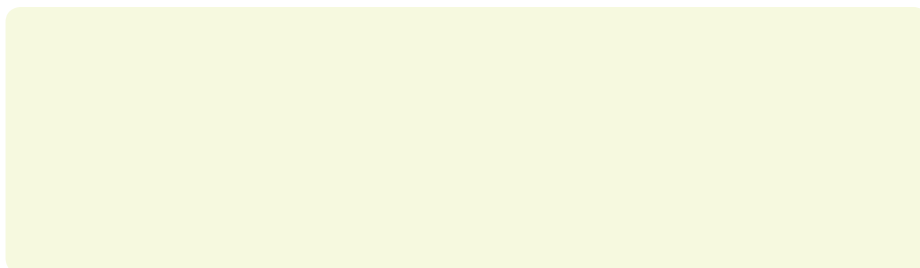
Incluya una imagen del producto a vender y describa sus principales características



Describa el proceso de producción, almacenamiento, transporte y comercialización (Preferiblemente incluya un mapa de la distribución del área de trabajo y el flujo de actividades requeridas).



¿Qué instalaciones, maquinaria y equipos serán necesarias para producir, almacenar, transportar y comercializar?





¿Qué insumos se necesitan en cada una de las actividades mencionadas en el punto 2? (Incluya dentro de los insumos el suministro de agua, energía, gas, teléfono u otros servicios necesarios para realizar dichas actividades)

¿Qué personal se requiere para desarrollar todas las actividades del negocio, cuáles funciones realizarán y cómo se organizarán?
(Incluya un organigrama o gráfico con los cargos asociados a las actividades mencionadas)

Describa la forma como se almacenará, transportará y comercializará el producto.

PARTE V. PRESUPUESTO DE COSTOS

Proceso de compras

Ítem	Unidad	Precio	Costo
Terrenos			
Instalaciones			
Maquinaria y equipos			
Elementos			
Otros			

Proceso de ventas

Año 1

Actividad	Unidad	Precio	Costo
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			

Año 2

Actividad	Unidad	Precio	Costo
Transporte			
Publicidad			
Promoción			
Otros			



Proceso de producción
Año 1

Actividad	Ítem	Costo
Actividad 1	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 2	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 3	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	

Año 2

Actividad	Ítem	Costo
Actividad 1	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 2	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	
Actividad 3	Mano de obra	
	Insumos	
	Servicios	

PARTE VI. PROYECCIONES FINANCIERAS ANUALES

Supuestos



Concepto	Periodo inicial	Año 1	Año 2	Año 3
(-) Inversiones				
(+) Ingresos por ventas y otros				
(-) Costos de operación				
(-) Costos de ventas				
(-) Costos de reposición				
(=) Utilidad antes de impuestos				
(-) Impuestos				
(=) Saldo / Utilidad neta				

PARTE VII. SOPORTE FLUJO DE CAJA AÑO 1

(*) Registrar los valores en el mes en el cual se estime que los clientes paguen las ventas realizadas a crédito.

(**) Registrar los valores en el mes en el cual se estime que se pagará a los proveedores por las compras realizadas a crédito.

(***) En caso de que se asuma el pago de una deuda con una entidad financiera, se debe registrar el pago de la cuota pactada con esta.

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
(+) Ingresos por ventas de contado					
(+) Ingresos por ventas a crédito (*)					
(-) Costos de operación pagados de contado					
(-) Costos de operación con compras a crédito (**)					
(-) Costos de ventas					
(=) Utilidad operacional					
(-) Pago cuota crédito bancario (***)					
(=) Flujo de caja					



Concepto	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(+) Ingresos por ventas de contado							
(+) Ingresos por ventas a crédito (*)							
(-) Costos de operación pagados de contado							
(-) Costos de operación con compras a crédito (**)							
(-) Costos de ventas							
(=) Utilidad operacional							
(-) Pago cuota crédito bancario (***)							
(=) Flujo de caja							

