

Unidad 3

Docente: José Maguiña

Planes de negocios para la gestión de emprendimientos económicos rurales

© Maguiña, Villón José (2017). Guía Unidad 3. Planes de negocios para la gestión de emprendimientos económicos rurales. En: Curso virtual. Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos para la economía campesina indígena (segunda versión). La Paz: IPDRS - Interaprendizaje. Campo virtual por la tierra y el desarrollo rural.

© Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica
www.sudamericarural.org
www.interaprendizaje.ipdrs.org
interaprendizaje@ipdrs.org

Av. 20 de octubre # 2396, casi esq. Belisario Salinas
Edif. María Haydee. Piso 12
Telf. 591-2-2115952
591 77548483
Casilla N° 9052

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	4
Capítulo 1: Conceptos de emprendimientos y su importancia en el ámbito rural.....	6
Capítulo 2: Las cadenas económicas.....	8
2.1. Definiciones de cadenas y sus estructuras.....	8
2.2. Establecimiento y análisis de las cadenas.....	10
Capítulo 3: Los planes de negocios. Su formulación.	11
3.2. Estructura de un plan de negocios.....	11
3.1. Definición y justificación de los planes de negocios.....	12
3.3. Formulación de un plan de negocios.....	12
Capítulo 4: Conclusiones.....	19
Bibliografía.....	22

PLANES DE NEGOCIOS

Introducción

La economía general de Bolivia ha mejorado constantemente en el último decenio y su principal indicador, el producto bruto interno anual (PBI anual) ha sido, y es todavía, uno de los más altos en Latinoamérica. Al mismo tiempo algunos indicadores sociales han mejorado notablemente en los ámbitos de la salud y la educación y la inversión estatal para esos fines es muy significativa. Se ha reducido la mortalidad materna e infantil, casi se ha erradicado el analfabetismo y se ha incrementado la escolaridad de los niños y adolescentes.

En el campo social y político también han ocurrido importantes cambios a favor de la inclusión de las mayorías en la vida nacional y la conducción del estado, se han reforzado las organizaciones sociales y se ha consolidado la democracia con sucesivas elecciones libres, que han generado un estado central y descentralizado sostenido por la libre voluntad de la mayoría.

A pesar de estos éxitos, sin embargo, la pobreza persiste en el país y se expresa mayormente entre la población rural y la población urbana periférica. En el área rural una causa principal es el limitado acceso a la tierra, a lo que se suma la falta de acceso a tecnología y capital. Debido a esto, parte de esta población – especialmente la joven – emigra hacia las ciudades para buscar nuevos horizontes.

En las áreas urbanas también hay pobreza, causada en parte por la inmigración de gente del campo, que arriba sin recursos ni capacidades suficientes para generar ingresos adecuados. También porque el crecimiento vegetativo de los residentes urbanos no tiene un mercado laboral suficiente que absorba a la nueva población en edad de trabajar.

En ambos ámbitos, pero con mayor énfasis en el área rural, hay poca disponibilidad de servicios de capacitación y asistencia técnica para el trabajo, limitado acceso al mercado de capitales y limitada acción del estado para atender a este sector. En el ámbito rural, además, se afronta el cambio climático y sus efectos.

Ya han surgido algunas iniciativas desde el lado del estado, como por ejemplo el reasentamiento de población indígena y campesina en tierras fiscales de la región oriental del país, la promoción de agricultura urbana en las ciudades, la formación y oferta de capital a través de servicios financieros no tradicionales como los del capital semilla y los créditos para PYMEs del Banco de Desarrollo Productivo y del Banco Unión, entre otros. También hay un esfuerzo para ampliar y mejorar los servicios de educación formal e informal para el trabajo, facilitar la creación de nuevas empresas con FUNDEMPRESA y alguna más.

La población por sí misma, por otra parte, también hace un notorio esfuerzo por su propia superación y orienta sus actividades hacia las actividades económicas que están a su alcance bajo las denominadas "estrategias de supervivencia".

Por ejemplo en el ámbito de la pequeña agricultura familiar se ha venido dando una reorientación y diversificación de la producción de los cultivos tradicionales hacia otros más rentables como la coca, el café orgánico, la quinua, las hortalizas, la piscicultura, etc., así como hacia algunas actividades no agrícolas como el turismo comunitario, la artesanía y otros.

En el ámbito urbano mucha de la población se ubica en el denominado "sector informal" como empleados o como empresarios familiares autoempleados, en empresas "micro" o pequeñas, especialmente proveedoras de servicios, ante la falta de alternativas. Este sector es poco estable, no incluido en la mayoría de servicios institucionales, con empleos de muy baja remuneración y sin beneficios sociales, entre otras limitaciones.

A pesar de las características antes mencionadas, toda la población pobre tiene un gran potencial y éste es el de la innovación y el de la alta capacidad de trabajo y desarrolla innumerables iniciativas, pero que responden a demandas focalizadas y temporales que tienen que mejorar su eficiencia en sus respectivos mercados y ganar posibilidades de sostenibilidad y de expansión en un mundo globalizado.

Por lo expresado es importante que se desarrollen nuevas capacidades en esta población que faciliten la generación de empleo digno y sostenible. Entre estas capacidades está aquella que es "fundamental" y que se refiere al mejoramiento de los niveles de competitividad de las iniciativas económicas ya existentes o al mejor diseño de las actividades nuevas o innovadoras, a través de la capacitación para la conducción de emprendimientos económicos con el conocimiento de las técnicas de planificación de proyectos y de planes de negocios, que son aplicables tanto en el área urbana como en el área rural.

En este curso se dará énfasis a los emprendimientos en áreas rurales, pero los contenidos pedagógicos y de los materiales son útiles para todos los casos.

El propósito principal es que se le otorgue a los pequeños emprendedores del campo y la ciudad una nueva capacidad para establecer y conducir exitosamente una actividad económica y que ésta sea sostenible. El éxito de estos empresarios, sin duda, repercutirá positivamente en la reducción de la pobreza y, por ende, tendrá un alto beneficio social.

CAPÍTULO 1: CONCEPTOS DE EMPRENDIMIENTOS Y SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO RURAL.

"Si bien una idea no es necesariamente una oportunidad de negocio, si una idea y una oportunidad coinciden, es viable crear una empresa" "No toda idea de negocio es una oportunidad de negocio" (IICA. María Lizarazo).

En la historia mundial las actividades económicas pasaron de agrícolas a preponderantemente industriales entre los siglos 18 y 19, generando un rápido crecimiento de las ciudades y la concentración de la población en ellas. Esto conllevó un proceso – que se mantiene en gran medida vigente – que fue el despoblamiento y empobrecimiento rural (Excepto en las zonas donde se pudo desarrollar agricultura agroindustrial como en las llanuras norteamericanas o aquí en Santa Cruz), así como el surgimiento de muchas actividades económicas familiares de todos aquellos que no pudieron y no pueden ser empleados por las empresas formales que se establecieron en las áreas urbanas. Muchas de las actividades económicas familiares constituyen empresas muy pequeñas (Micro empresas), pequeñas y medianas, que en su conjunto se denominan bajo las iniciales MIPYMES.

Cada una de estas iniciativas es denominada como un "emprendimiento" y tiene diversos orígenes, desde la simple continuación de la tradición familiar hasta la debida planificación, pasando por la innovación o inventiva individual. A pesar de que cada año se crean miles de estas empresas y al mismo tiempo otras miles fracasan, en un dinamismo muy grande y sin embargo poco estudiado, este sector económico es muy importante en cada uno de los países de Latinoamérica.

La clasificación de MIPYMES varía en cada país, pero en promedio son empresas "micro" aquellas que tienen hasta 10 empleados (Incluyendo la familia), "pequeña" la que tiene entre 11 y 50 y "mediana" la que tiene entre 51 y 100 personas.

Las microempresas, a su vez, también son clasificadas como "de subsistencia" y "de acumulación simple". Las primeras son las que generan autoempleo, participa la familia, no tienen local apropiado, con poco capital de trabajo e inventarios y sin acceso al financiamiento formal. Las microempresas de acumulación simple ya poseen un local, con equipos básicos e inventarios limitados, pero con dificultad de acceso al financiamiento formal.

La autora María Lizarazo (IICA, op. cit.) señala que actualmente en la estructura empresarial de América Latina el 93,4% son microempresas, el 6,3% son pequeñas y medianas empresas y sólo el 1% o menos, son empresas grandes. Sin embargo, inversamente, las empresas grandes generan el 50% del PIB regional mientras que todas las demás generan el otro 50%.

Además, en términos de personas implicadas, las MIPYMES concentran al 99,8% de los empresarios de la región y generan el 76,6% del empleo. O sea, su importancia social es grandísima.

En el ámbito rural, debido a la baja rentabilidad de la actividad agropecuaria – y ahora las crecientes dificultades climáticas – la pobreza ha persistido y las familias han asumido diversas estrategias para superarse. Entre éstas está la migración de los jóvenes a las áreas urbanas, la venta estacional de mano de obra y la creación de algunos negocios no agrícolas como la artesanía, el turismo, el comercio, la transformación de productos primarios y otros.

Se estima que estas nuevas actividades generan un 40% de los ingresos familiares de campesinos e indígenas, pero, sin embargo, en la mayoría de los casos la población mantiene operativo su emprendimiento agropecuario. Esta ligazón con la actividad agropecuaria, entonces, es un espacio disponible para trabajar en su productividad y en su competitividad con enfoques territoriales nuevos que faciliten la conformación de cadenas económicas desde la producción hasta la comercialización, pasando por la transformación y el acceso a servicios complementarios, así como su relacionamiento con otras actividades económicas no agrícolas.

El constante crecimiento poblacional y el agotamiento de tierras disponibles para la producción agropecuaria, así como la nueva cultura urbana que ha establecido patrones de consumo de alimentos dañinos para la salud, están gradualmente generando un proceso de resurgimiento de la producción de alimentos, con enfoques de salubridad y de sostenibilidad que se extienden hasta los ámbitos urbanos (Agricultura urbana), que constituyen una nueva oportunidad para los campesinos e indígenas productores de alimentos. Complementariamente también es una nueva oportunidad para emprendimientos urbanos relacionados con la cadena de alimentación.

Un “emprendedor” es aquel que tiene la convicción y la capacidad de innovar y de asumir riesgos persistentemente para alcanzar un “mejor vivir”.

Puede ser un emprendedor alguien que se inicia en una actividad económica innovativa, así como también alguien que teniendo una actividad implantada decide hacer innovaciones. En todo caso la innovación es la clave. Este espíritu pertenece a las personas que tienen “motivación al logro” y tiene sus propias características, que complementan las características del planificador y las características del poder (Ver IICA. Op. cit.).

Por lo tanto los emprendimientos son clave para el desarrollo económico de un país. Generan innovaciones y valor para el individuo como para su entorno. Los emprendedores transforman ideas en acciones concretas, descubren mercados, crean valor en las oportunidades y generan empleos con responsabilidad.

En al año 2014 en Bolivia se alcanzó una “tasa de actividad emprendedora” del 27,4%, que significó el tercer lugar después de Ecuador y Perú (Global Entrepreneurship Monitor- GEM, citado por CEMSE/PROCOSI).

CAPÍTULO 2: LAS CADENAS ECONÓMICAS.

2.1. Definiciones de cadenas y sus estructuras.

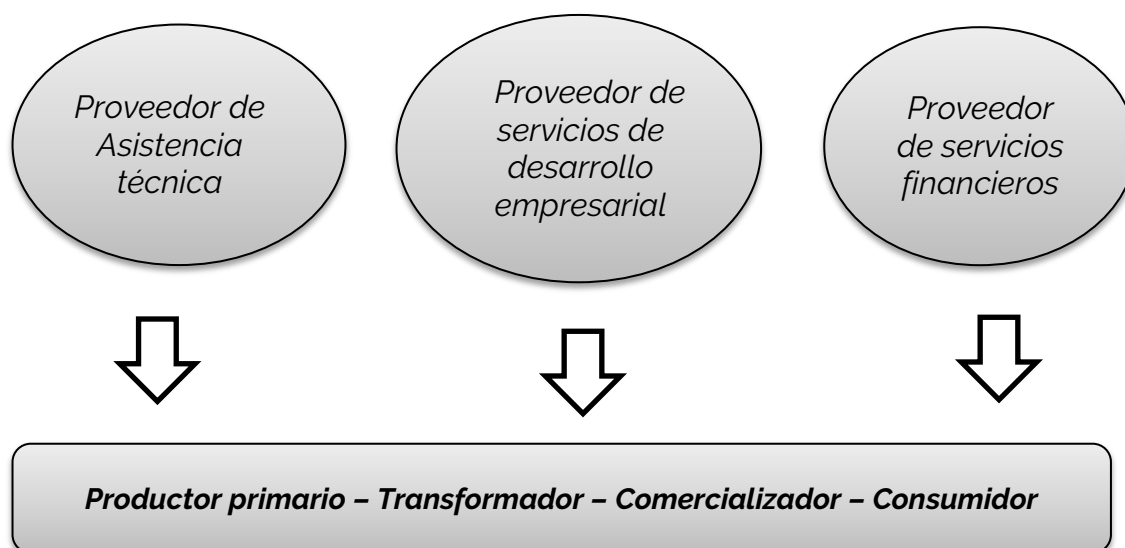
Las cadenas económicas son las relaciones establecidas entre las diferentes etapas de un proceso económico. Una cadena elemental, por ejemplo, incluye al proveedor de materia prima, al productor, al comercializador y al cliente. Pero además de los actores mencionados, en un determinado contexto de operación de una empresa o actividad económica, hay otros actores más, como por ejemplo los proveedores de asistencia técnica, los proveedores de créditos y los proveedores de servicios empresariales (Públicos y privados).

La forma en que se organizan estas relaciones, su extensión y los compromisos entre los actores, definen hasta cuatro tipos de cadenas (Dietmar, CATIE):

- Cadena de comercialización:

Productor primario – Transformador – Comercializador – Consumidor

- Cadena de producción:



- Cadena de valor: Es igual que una cadena de producción en lo que concierne a sus componentes, pero, además, incluye las diferentes alianzas que se pueden tener entre ellos, como una estrategia compartida para maximizar beneficios.

Puede haber alianzas entre productores y transformadores o también incluir a los comercializadores, que es lo más usual. También se pueden dar alianzas entre los prestadores de servicios y los componentes de la cadena, para que los costos

unitarios de los servicios sean menores (Asistencia técnica, por ejemplo) o para ganar accesibilidad a los servicios (Por ejemplo de créditos y de desarrollo empresarial).

- Cadena competitiva:

Esta cadena es el nivel más alto de asociación. Incluye a la mayoría de los componentes anteriores y sus alianzas, pero agregan una visión estratégica cualitativa que va más allá del beneficio económico, como por ejemplo para producir y proveer productos agroecológicos certificados. Es interesante que no necesariamente tienen que incluir a todos los actores de las cadenas previas, sino solamente a los que son relevantes para lograr el objetivo estratégico.

En este sentido suele haber una alianza entre los prestadores de servicios empresariales y los miembros de la cadena, incluyendo un sistema de información o de inteligencia de mercado con el cual no solamente captan información oportuna de las características de la demanda sino también se pueden adelantar y predecir sus tendencias.

2.2. Establecimiento y análisis de las cadenas.

Usando la información de la que dispone inicialmente el empresario sobre las personas, organizaciones e instituciones relacionadas con su actividad económica, se debe esbozar un primer listado ubicando a cada actor en la etapa respectiva: como proveedor de insumos o materia prima, como proveedor de servicios, como acopiador de su producto, como consumidor y otros.

Posteriormente debe reunirse con cada uno o, mejor todavía, debe promover una reunión entre todos los actores, para definir y hacer explícitas las relaciones económicas que tienen. El resultado de este ejercicio será la configuración de la cadena de comercialización de la actividad económica. En las actividades agropecuarias la formulación de cadenas en forma participativa es siempre la mejor opción por cuanto hay muchas características comunes entre productores con las cuales se pueden trabajar acciones conjuntas o alianzas para acceder a diferentes servicios o para reducir costos unitarios o para simplemente negociar mejor con los comercializadores o transformadores.

Lo que será evidente inicialmente es que hay mucha más información que recolectar de cada uno. Por ejemplo las variaciones en el tiempo de cada actividad en costos, volúmenes y otras características. También se notarán las diferencias de acceso a servicios y a información de cada uno entre sí y respecto a los consumidores.

En la medida en que se vaya recolectando más información se podrá ir visualizando posibilidades de alianzas, por ejemplo entre proveedores de insumos y los productores o entre estos y los acopiadores y comercializadores, etc. Siempre será difícil incluir a los consumidores en los grupos, pero por lo menos se puede compartir

información sobre su comportamiento y demandas para afinar la oferta lo mejor posible.

Según se vaya completando información y se vayan logrando compromisos mutuos de cooperación, se irá progresando desde la cadena original de comercialización hacia las cadenas superiores de producción, de valor y de competitividad.

Cuando se formula un proyecto económico o un plan de negocios, la etapa de diagnóstico inicial debe incluir la definición de por lo menos la cadena de comercialización de la actividad que se quiere afrontar. Cuando se haga el análisis FODA (Oportunidades y amenazas en el contexto y debilidades y fortalezas en la empresa) se tendrá datos para definir la cadena respectiva.

CAPÍTULO 3: LOS PLANES DE NEGOCIOS. SU FORMULACIÓN.

3.1. Definición y justificación de los planes de negocios.

Un Plan de Negocios es un documento de planificación estratégica orientado a los negocios, por lo que debe incluir la visión y misión que pretende el empresario o emprendedor para su actividad económica.

Su justificación principal es la de permitir visualizar la factibilidad de que una idea de negocio se convierta en una oportunidad de negocio. Por lo tanto, debe registrar de forma ordenada la mayor cantidad posible de información sobre el emprendimiento, así como las actividades, costos y sus proyecciones.

Un plan de negocios, al igual que los proyectos, no garantiza el éxito de la empresa, sino solamente es una herramienta de planificación, que a su vez facilita la toma de decisiones, desde la implantación o no del negocio hasta la ampliación o modificación si el negocio ya existe. Obviamente, como es de directo interés del empresario, es esta persona la que debe formularlo y no se debe delegar.

3.2. Estructura de un plan de negocios.

Los componentes principales de un plan de negocios son los siguientes:

- a. Definición del producto o servicio.
- b. La estructura organizacional de la empresa y el personal a cargo.
- c. Análisis FODA
- d. Análisis de mercado.
- e. Descripción de la cadena económica de la empresa (Por lo menos la de comercialización o, idealmente, la de valor).
- f. Plan de implementación.
- g. Análisis y plan financiero.
- h. Análisis de riesgos.
- i. Resumen ejecutivo.

Dependiendo de la magnitud de la empresa el contenido del plan se puede ampliar y profundizar. También se lo puede simplificar a un resumen ejecutivo, por ejemplo para gestionar un crédito, por cuanto las instituciones financieras se concentran mucho en la parte de factibilidad económica y no en los otros componentes.

En los proyectos en el ámbito rural el plan de negocios debe ampliarse para abarcar los aspectos ambientales y sociales de la empresa ("no es posible desarrollar negocios viables en entornos inviables". IICA, op. cit.). La empresa debe contribuir con el bien común asumiendo una responsabilidad social que debe abarcar ya no sólo al ámbito rural sino a todos los ámbitos. Más aún, la producción de bienes de alta calidad y que proporcionan alta satisfacción a los clientes, contribuye al bien común. Si la cantidad se extiende al cuidado ambiental, la responsabilidad social es más explícita.

3.3. Formulación de un plan de negocios.

- Definición del producto y las perspectivas estratégicas de la empresa: Inicialmente se tiene la idea de negocio, la cual puede provenir desde la experiencia propia – especialmente cuando se quiere ampliar o mejorar un negocio ya existente- o de informantes calificados, de medios de comunicación, de amistades o de otros. Esta idea debe luego ser sometida a una "ubicación" respecto a necesidades e intereses del emprendedor, así como a las tendencias del mercado y a la existencia o no de otros bienes o servicios similares en el contexto local.

Pasada esta etapa ya se puede concretar más la idea del producto o servicio a generar con la empresa y entonces se aplica el ejercicio de las cuatro "P":

Producto (Su descripción).

Precio (Desde el costo de producción más utilidad o desde el precio de su equivalente en el mercado).

Plaza (Localización de la producción o de la prestación del servicio).

Promoción (Qué tanto hay que promover la demanda del producto o si ya existe una demanda identificada que hay que acercar).

- Definición de la estructura organizacional y descripción del personal a cargo: Hay que diseñar la estructura organizacional de la empresa, aunque ésta sea solamente familiar y de subsistencia. Este aspecto es muy importante porque define niveles de tomas de decisión y también la división del trabajo, lo que permitirá potencializar al máximo las capacidades de los participantes.

Al hacer este ejercicio también se visualiza mejor el costo del trabajo de cada participante, para que ese factor sea incluido en el presupuesto de costos y, por lo tanto, pueda también ser incluido en el respectivo análisis de factibilidad. Es un error común en las empresas familiares el no valorizar el trabajo de sus miembros, lo que implica no descontar ese valor de los ingresos brutos y, por lo tanto, falsear el análisis de beneficio- costo de la empresa.

En esta parte también se detectará la necesidad de ciertas calificaciones para ciertas actividades, el tiempo que debe dedicar y cuánto será su costo. Por ejemplo suele haber un gerente, un contador (Por lo menos a tiempo parcial) y un asistente de producción. En empresas familiares las actividades logísticas de compras las suele hacer el propietario gerente y, a veces, también las ventas y la contabilidad. Sin embargo suelen necesitar el apoyo de alguien para la producción misma. En la medida que aumenta el tamaño de la empresa, con más cuidado se debe ver la organización para ganar eficiencia sin necesariamente subir costos unitarios.

- Definición del entorno (El uso del método FODA): Una vez que con este ejercicio se ha ratificado la idea del producto y se ha definido la organización inicial de la empresa, se inicia formalmente la formulación del plan de negocios describiendo y analizando el entorno de la empresa. Esta etapa equivale a la etapa del diagnóstico en la formulación de proyectos y se puede simplificar mucho con la utilización de la metodología del análisis denominado FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las oportunidades y amenazas se refieren al contexto externo de la empresa.

Las fortalezas y debilidades se refieren al interior de la empresa.

Por ejemplo para una idea de negocio de producción de alimentos cocidos, el cuadro FODA tendrá la siguiente estructura y contenido:

En el contexto	OPORTUNIDADES Crecimiento poblacional demandante de alimentos. Otras oportunidades.	AMENAZAS Reducción de la producción de alimentos frescos. Otras amenazas.
En la empresa	FORTALEZAS Experiencia en producción de alimentos cocidos. Otras fortalezas.	DEBILIDADES Poca disponibilidad de capital para producción. Otras debilidades.

Con los resultados del análisis FODA se pueden formular la visión, la misión y los objetivos de la empresa. Usualmente desde la misión o desde el objetivo general de la empresa ya se puede obtener el nombre de la empresa.

La visión es el mundo que se visibiliza que surgirá en parte gracias a la actividad de la empresa. Por ejemplo, siguiendo el ejemplo anterior del negocio de comidas, su visión podría ser el de "una ciudad o zona con una población con acceso a alimentos apetecibles, económicos, saludables y sostenibles".

La misión debe ser el rol que cumplirá la empresa para que se avance hacia la visión establecida. En este mismo caso la misión podría ser la de "constituirse en una institución pionera en la oferta de alimentos saludables y sostenibles para la mayoría de la población".

Desde allí ya se puede llegar al objetivo general. Algo así como "contribuir a la nutrición local con alimentación saludable y sostenible". Luego el objetivo específico como el de "servicio de alimentación popular saludable y sostenible establecido en la zona X".

- El análisis del mercado: En esta etapa se define lo que probablemente es lo más importante en el plan de negocios, o sea a quién, cómo y cuánto se va a producir y vender. El estudio de mercado deberá definir tanto la demanda como la oferta del producto.

En la demanda debe definir a los clientes potenciales, el posible tamaño de la demanda, qué le interesa de nuestra producción a los clientes potenciales, cómo se llegará a estos clientes, en qué se diferencia nuestro producto. En la oferta debe definir quiénes son los proveedores de insumos y de bienes de capital o equipos, los proveedores de crédito y otros.

En ambos casos se debe hacer cuantificaciones, especialmente de números de personas, de precios y de costos, así como las variaciones en el tiempo que pudieran existir.

Finalmente también se debe definir a la competencia con sus características de localización, calidad, tamaño y oportunidad, tanto para competir adecuadamente como para investigar posibilidades de alianzas.

En la bibliografía se puede encontrar listados de preguntas más frecuentes para desarrollar esta sección.

Antes de pasar a la siguiente sección aquí hago una mención especial a la producción agropecuaria de campesinos e indígenas en la región andina, que por muchos años han mantenido un patrón tradicional de producción y que ha respondido principalmente a su capacidad de oferta y muy poco a las características de la demanda. Eso ha originado – y todavía sucede – que muchas veces la producción no

sea rentable. Hay muchos ejemplos de esta situación como el de la producción de tubérculos, de leche, de quinua y de otros productos. A estos productores no les llega suficiente información de los mercados y tampoco asistencia técnica ni servicios de crédito y de desarrollo empresarial. O sea que trabajan "a ciegas" y por su cuenta, a lo que se suma la incertidumbre climática y biológica, lo que constituye una tremenda injusticia social. Más aún si son los principales abastecedores de alimentos en el mundo, son los que mantienen la riqueza genética agropecuaria y otros saberes ecológicos y sociales que cada vez van a ser más importantes para el desarrollo sostenible.

Por lo tanto aquí hay espacio para proyectos de promoción del desarrollo que apoyen a esta población con el establecimiento de servicios complementarios que por un lado les permita pasar de una cadena de comercialización a una productiva y, por el otro, les permita alcanzar niveles aceptables de gestión empresarial, reforzando sus saberes ecológicos y culturales.

En el ámbito urbano igualmente hay millones de micro y pequeños emprendimientos que se hacen por tradición familiar o por intuición, igualmente sin apoyo institucional y con capacidad empresarial muy limitada. En este grupo no se presentan los riesgos climáticos y biológicos que afrontan los empresarios agropecuarios.

- La cadena económica: Se deben identificar los actores relacionados con la actividad empresarial identificada. El análisis FODA también debe haber servido para esto haciendo más precisas las partes de cada sección. Por ejemplo si en oportunidades aparece que hay servicios locales de microcrédito otorgados por una institución; si en amenazas aparece la irregularidad de la oferta de alimentos e insumos de ciertos grupos de proveedores, etc., todos estos actores deben ser puestos en el lugar que ocupan en la cadena de la empresa. Inicialmente hay que hacer la cadena comercial, o sea desde el proveedor de insumos hasta el consumidor final.

En esta cadena luego hay que incorporar componentes numéricos, precios y costos. A ello hay que incorporar tiempos y tendencias, hasta donde sea posible. Esta parte ya constituye un análisis de mercado, que se puede profundizar en proporción al tamaño de la empresa. Para una empresa familiar pequeña, describir la cadena comercial suele ser suficiente, incluyendo precios y costos. Opcionalmente también se puede llegar a incorporar ofertas de apoyo empresarial como créditos, apoyo técnico, desarrollo empresarial, gremios o asociaciones y otras.

Posteriormente se puede avanzar hacia una cadena de producción incluyendo las entidades prestadoras de servicios que actúan en la zona y que pueden beneficiar a la empresa, definiendo sus roles, sus costos y sus condiciones.

- Plan de implementación: En esta parte se establecen las actividades que se cumplirán en el tiempo, con el propósito de llegar al objetivo de la empresa en el menor tiempo y en el menor costo posibles, hasta que se logren resultados

económicos satisfactorios. Por lo tanto el plan de implementación no termina en la inauguración de la empresa sino más bien cuando las ventas ya cubrieron todos los costos y generaron la utilidad proyectada o más.

Esto quiere decir que el plan de implementación incluirá actividades que van desde la adquisición o designación del espacio físico de la empresa, la adquisición de capital, la compra de bienes, la contratación de personal, la promoción, la compra de insumos, la producción y la comercialización, y se extenderá hasta cuando ya se tenga el punto de equilibrio económico de la empresa, o sea cuando los ingresos hayan cubierto adecuadamente costos y utilidades.

Este plan debe ser monitoreado por la empresa y, por lo tanto, en la estructura organizacional ya debe definirse quién es el responsable del cumplimiento del plan de negocios en su totalidad y quién de cada uno de sus componentes, así como el sistema que se tendrá para el seguimiento y la toma de decisiones.

- Análisis y plan financiero: En esta sección el componente básico es el denominado "flujo de caja", que también se utiliza en la evaluación económica de proyectos.

En el flujo de caja se registran todos los costos en que incurrirá la empresa en un determinado período de tiempo, dependiendo de su tamaño, así como todos los ingresos esperados, tanto por ventas como por endeudamiento. La diferencia entre costos e ingresos ya permitirá hacer un análisis beneficio – costo, que será el indicador básico de viabilidad económica de la empresa. Desde allí también se pueden calcular otros indicadores como el punto de equilibrio, la capacidad de pago, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y otros que no se revisarán en esta sección.

El indicador beneficio- costo (BC) será determinante para seguir adelante con la idea del negocio. Se calcula determinando el ingreso neto como la diferencia entre ingresos totales (IT) y costos totales (CT), expresado en porcentaje. Un valor superior al 15%, que es la tasa de interés comercial bancaria más usual, será adecuado: $BC = (IT - CT / CT) \times 100$.

La capacidad de pago (CP) es igual que la tasa beneficio – costo y se diferencia solamente porque incluye el costo de un crédito (En este caso la amortización del crédito aparecerá como un costo que los ingresos deberán cubrir junto con los otros costos). La CP es la relación entre el ingreso neto (Ingresos totales – Costos totales, que incluyen la amortización del crédito), expresado en porcentaje: $CP = (IN - CT / IN) \times 100$. En las condiciones bancarias de Bolivia un resultado superior a 15% la capacidad de pago es adecuada.

El punto de equilibrio (PE) indica el nivel de operaciones que debe mantener la empresa para cubrir todos los costos de operación fijos sin incurrir en pérdidas. Se calcula comparando los costos fijos totales (CF) con la diferencia entre precio unitario de venta (PUV) y costo unitario (CU):

$PE = CF / (PUV - CU)$.

Después de hacer alguna de estas valoraciones y tener la convicción de que el emprendimiento es viable económicamente, se debe hacer el plan financiero, que consiste en determinar el origen de los fondos que se usarán para desarrollar la empresa y la forma de recuperarlos.

En el caso de las microempresas usualmente se utilizan los ahorros personales o familiares o un préstamo informal de la familia o de terceros. Cuando se llega al nivel de pequeña o mediana empresa y hay capacidad de otorgar garantías se puede acceder a créditos formales. Usualmente los créditos provenientes del sector informal son más caros que los provenientes del sector formal, incluso cuando se aplican metodologías crediticias denominadas "solidarias" en las cuales hay grupos de garantes personales. Este es el caso de los bancos comunales. Su ventaja es que no se requiere otorgar garantías tangibles.

En todos los casos el capital aplicado para financiar la empresa debe mostrarse en el flujo de cajas como un pasivo que es parte de los costos. De esta manera no se distorsiona la gestión económica de la empresa, que debe ser capaz de recuperar esta inversión en un determinado plazo. Cuando se usa capital propio se ahorra el costo de los intereses por pagar.

- Análisis de riesgos: Este análisis es muy importante porque obliga a conocer el entorno empresarial más exhaustivamente y vislumbrar más objetivamente el futuro. Una vez que se hace este análisis quedan definidos con la debida anticipación los riesgos potenciales y los puntos débiles de la empresa y la forma cómo se los puede enfrentar. Este análisis también refuerza la confianza de los gestores de la empresa, de sus socios y de sus potenciales inversionistas. Sin embargo, si el proyecto de la empresa ha sido bien diseñado, este análisis no debe tomar mucho tiempo.

Los riesgos a veces son impredecibles y pueden estar presentes tanto del interior de la empresa como de su entorno y si este análisis los detecta, debe incorporar las medidas preventivas respectivas en el plan de negocios. Como además los riesgos se pueden detectar en cualquier momento, el empresario siempre debe estar atento a su surgimiento y no atenderlos solamente en esta fase del plan de negocios.

Los riesgos se pueden analizar en cuatro dimensiones: en la organización, en el financiamiento, en la legislación y en el mercado.

Los riesgos en la organización deben buscarse en su estructura para el trabajo planteado, en su capacidad humana, en las habilidades técnicas y en los sistemas y procesos.

Los riesgos en el ámbito financiero se refieren a la correcta cuantificación de necesidades y las oportunidades de la disponibilidad de capital, así como en las capacidades de cumplimiento de las obligaciones a asumir.

Los riesgos legislativos se refieren a la capacidad o no de cumplir con los requisitos que exige la legislación para la empresa a establecer, así como a las obligaciones legales laborales, ambientales y otras, que pueden implicar costos no previstos.

Los riesgos en el mercado se refieren a la incertidumbre que puede haber sobre la percepción que tendrá la demanda sobre el producto o servicio ofrecido, así como a la incertidumbre que pueda haber sobre el comportamiento de la competencia y también sobre el comportamiento de empresas que ofrecen productos o servicios sustitutivos del producto de la empresa.

Es recomendable hacer un ejercicio de escenarios múltiples en el que se vea cómo cada situación incierta puede afectar al desarrollo de la iniciativa empresarial y cuál sería la respuesta apropiada, dentro de las capacidades de la empresa. En el análisis es importante que al hacer este análisis el empresario sea.

- Realista en la valoración de riesgos.
- Ni selectivo ni sobre optimista acerca de las dificultades.
- Claro acerca de cómo se pretende minimizar los riesgos.
- Cuidadoso de las potenciales objeciones que puedan haber sobre la propuesta de acciones.¹

¹ Esta sección ha tenido como referencia los siguientes documentos: (1) Min. de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia. Ventures. Manual para la elaboración de planes de negocios. Bogotá, 2010; y (2) Min. de Relaciones Exteriores/Cooperación al Desarrollo, gobierno de Finlandia. Tuija Marstio. Manual para escribir un plan de negocios. SUCOF TM Ref. 224. Helsinki. 1999.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

El crecimiento económico de la región latinoamericana en un contexto de globalización ha sido positivo en los últimos años, pero la inequidad entre la población de cada país no ha disminuido y en algunos casos incluso se ha incrementado. Esto ha dejado persistir la pobreza en áreas rurales cada vez menos pobladas y en áreas urbanas cada vez más pobladas donde no se genera empleo adecuado para la mayoría.

La juventud en Latinoamérica es de más de 30 millones de personas y representa una porción muy significativa de la población con el mayor potencial para el cambio social y económico. Gran parte de ella y más otra gran porción de la población adulta, han establecido innumerables emprendimientos económicos de toda índole en su lucha diaria por la sobrevivencia y el progreso de sus familias.

Muchos de estos emprendimientos nacen todos los días y también desaparecen con alta frecuencia, expresando las limitaciones que existen entre estos empresarios en lo técnico, financiero y organizacional para tener éxito, consolidarse y expandirse. Esta situación también expresa las limitaciones de la institucionalidad de la región, gobiernos y otros, para apoyar a esta población con iniciativas significativas, sostenidas y sostenibles.

Por el alto valor social de estos emprendimientos, sumado al esfuerzo titánico diario que hacen sus responsables, es urgente y necesario que se les brinde apoyo para que planifiquen mejor sus negocios, de tal manera que partiendo desde un negocio bien establecido, independientemente de su magnitud, sean capaces de captar recursos complementarios, se continúe hacia su integración en cadenas económicas más amplias que les provea con mayor potencial de éxito, con mayor potencial de organización y, finalmente con mayor potencial social en la vida de sus regiones y países.

El plan de negocios es un instrumento de planificación empresarial muy importante para que los emprendedores ganen nuevas capacidades y progresen en sus esfuerzos con menos riesgos de fracaso y con el más alto potencial posible de éxito y expansión en sus sociedades.

El plan de negocios se centra fundamentalmente en la planificación para el éxito económico, desde el cual seguirán los beneficios sociales como empleo, organización y participación política. La diferencia con un proyecto es que éste no se centra solamente en lo económico y abarca otros posibles resultados en lo ambiental, social e institucional. La diferencia es muy sutil y, en muchos casos, se pueden complementar el uno con el otro. El estudio del mercado que se hace en un plan de negocios es, probablemente, la diferencia más marcada con un proyecto económico.

En la formulación del plan de negocios se parte desde una idea innovadora que debe ser sometida a pruebas de viabilidad para de allí pasar a objetivos, misión y visión de una empresa. Para eso ya se estudia el contexto en el cual ésta se desarrollará y se completa con un análisis de capacidades propias, para continuar con la determinación de la cadena económica en la que se ubica la empresa (Aquí es muy útil la técnica del análisis FODA y el conocimiento de las diversas cadenas que existen).

El proceso continúa con la organización de la estructura empresarial, el estudio del mercado (Que debe ser lo más meticuloso posible), el análisis de costos y beneficios para evaluar la factibilidad económica de la empresa y se concluye con un análisis de riesgos.

Este proceso de planificación que aparentemente luce engorroso, en la realidad es más simple porque el que debe formularlo es el mismo emprendedor o empresario, que de partida ya tiene conocimientos sobre su mercado y los factores que lo afectan. Con el plan simplemente ordena esta información, la completa y la analiza más sistemáticamente para que luego lo guíe en su propio trabajo gerencial y también para que le sirva como instrumento objetivo y tangible de negociación de créditos, de alianzas o de otras iniciativas.

BIBLIOGRAFÍA

CATIE/CECOECO/CIAT. Dietmar Stoian. Conceptos de cadenas. En: 2do. Curso Internacional "Vinculando pequeños productores rurales con cadenas productivas: Diseño de estrategias de competitividad". Turrialba, Costa Rica. 2003.

CEMSE/PROCOSI/Coop. Suiza en Bolivia. ABC del Emprendimiento. Guía para estudiantes. La Paz. 2017.

Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua. Manual Básico para elaborar plan de negocio para PYMEs. Managua. 2010.

IICA. Oficina del Ecuador. María Lizarazo B. Jóvenes emprendedores comprometidos con el desarrollo sostenible de los territorios rurales. Guía para identificar y planificar negocios rurales con visión de responsabilidad social. Quito. 2009.