

# CONOZCA DE EMPRESA

**Educación empresarial**  
en Instituciones  
de Formación Profesional y de Educación  
Media y Superior

## MÓDULO 9

¿Cómo elaborar mi plan de negocios?

Autores:

**George Manu**  
**Robert Nelson**  
**John Thiongo**  
**Klaus Haftendorn**

Editores:

**Peter Tomlinson y Klaus Haftendorn**  
Organización Internacional del Trabajo, Ginebra  
Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín

Traducción y adaptación para América Latina realizada por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) 2010

**Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2010**

La edición original fue publicada por el Centro Internacional de Capacitación de la OIT, Turín, bajo el título **Know about Business**.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

#### **ADVERTENCIA**

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvent@ilo.org](mailto:pubvent@ilo.org) Sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a OIT/Cinterfor, Casilla de correo 1761, E-mail: [oitcinterfor@oitcinterfor.org](mailto:oitcinterfor@oitcinterfor.org), Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: <http://www.oitcinterfor.org/>

## MÓDULO 9. ¿CÓMO ELABORAR MI PLAN DE NEGOCIOS?

---

### OBJETIVO GENERAL:

- **Aplicar el programa “Conozca de Empresa” a una situación de mercado real.**

### Contenidos:

	Página
1. Cómo elaborar un plan de negocios .....	<b>4</b>

## Cómo utilizar este módulo

El Módulo 9 es el último del programa de formación Conozca de Empresa.

Los alumnos han aprendido nociones básicas sobre los empresarios, su papel en la sociedad, la contribución de las empresas al crecimiento económico de un país y la forma en que funciona una empresa. Asimismo, han apreciado que la motivación y personalidad del empresario son cualidades clave para el éxito.

Mediante la elaboración de un plan de negocios, el Módulo 9 permite al alumno aplicar los conocimientos adquiridos durante el ciclo de formación de CODE a una situación de la vida real.

Este módulo puede ser utilizado de distintas maneras dentro del ciclo de formación de CODE:

1. Se puede utilizar como examen final de la materia Educación Empresarial; en ese sentido será obligatorio elaborar el plan de negocios personal.

En tal caso, cada alumno llevará a cabo todos los estudios, formulará un plan de negocios y lo evaluará individualmente. Como alternativa, se puede realizar en grupos de tres o cuatro estudiantes. El plan de negocios se basa en una necesidad que se ha identificado y en una encuesta de mercado.

También se puede presentar como un concurso de planes de negocio organizado por la escuela, colegio o universidad o un conjunto de ellas, o bien, cualquier otra institución que quiera auspiciarla.

2. Se puede ir preparando el plan de negocios durante el ciclo de formación CODE, ya sea como trabajo en clase, en grupo o individual. En este caso, cada vez que se trate un tema que sea pertinente para el plan de negocios, el facilitador pedirá a los alumnos que realicen los estudios correspondientes y elaboren el capítulo con base en este. Al final del ciclo de formación CODE, ya se habrán formulado uno o varios planes de negocios. El instructor ayudará a los alumnos en el proceso. También se puede organizar una competencia de planes.
3. Es posible elaborar el plan de negocios como parte de una actividad extracurricular para los alumnos que estén muy motivados a trabajar por cuenta propia o a crear una microempresa o una pequeña empresa lo antes posible, una vez que hayan culminado la formación. El facilitador CODE aconsejará a estos alumnos y los ayudará en el proceso de elaboración del plan.

El plan les permitirá, entonces, evaluar la viabilidad de su idea empresarial y buscar socios y financiación.

Asimismo, participar en competencias de planes de negocio que ofrezcan un premio, puede ayudar a reunir la financiación inicial.

# I TEMA 1: **Cómo elaborar un plan de negocios**

## II TIEMPO ESTIMADO:

- 2 horas/sesiones

## III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Evaluar una situación de mercado real con el fin de elaborar un plan de negocios siguiendo recomendaciones para adaptar la formulación a un caso concreto.

## IV FUNDAMENTO:

- Durante la formación CODE, los alumnos se han familiarizado con todos los temas relativos a:
  - cómo generar una idea empresarial,
  - cómo organizar una empresa, y
  - cómo operar una empresa.
- Para el plan de negocios, tienen que aplicar los conocimientos adquiridos a fin de recabar y procesar información relacionada con su idea empresarial. El plan de negocios les permitirá presentar esta información de una manera estructurada.
- La preparación del plan tiene dos funciones principales:
  - en primer lugar, mostrarle al empresario en potencia si su idea empresarial es viable o no, y
  - en segundo término, conseguir dinero con familiares o amigos u obtener un préstamo en alguna entidad bancaria.
- Por medio del plan de negocios estándar se asegura que toda la información necesaria se reúna y se tome en cuenta. No obstante, las instituciones financieras, tales como los bancos o los planes de promoción de la inversión, frecuentemente tienen sus propios requisitos y pueden solicitar que se complete un formulario de plan de negocios elaborado por ellos.

## V ACTIVIDADES:

1. Comente con los alumnos los vínculos que existen entre los elementos del plan de negocio y los temas CODE correspondientes, tal como usted, en su calidad de facilitador, los ha enseñado.

Plan de negocios	Tema de CODE
Idea empresarial	Módulo 5 Tema 2: Generar ideas Tema 3: Identificar y evaluar oportunidades de negocio
Mercado Producto, Precio, Lugar, Promoción	Módulo 6 Tema 1: Seleccionar un mercado adecuado Mezcla de mercadeo (también Módulo 7: Tema 3. Gestión de ventas)
Forma jurídica	Módulo 6 Tema 3: Formas jurídicas de la propiedad comercial
Capital inicial	Módulo 6 Tema 4: Dinero necesario para iniciar una empresa
Fuentes de capital inicial	Módulo 6 Tema 5: Conseguir dinero para iniciar una empresa
Organización y personal	Módulo 7 Tema 1: Contratación y gestión de personas
Funcionamiento y costos de la empresa	Módulo 7 Tema 6: Conocer los costos de una empresa
Plan de ventas mensual	Módulo 6 Tema 1: Ficha de lectura 4 Elaborar un plan de ventas (también Módulo 7: Tema 3. Gestión de ventas)
Plan de costos mensual	Módulo 7 Tema 6: Conocer los costos de una empresa
Plan de flujo de efectivo Margen de ganancia	Módulo 7 Tema 7: Gestión del dinero
Saldo de apertura	Módulo 7 Tema 8: Uso de estados financieros

- Repase con los alumnos los temas pertinentes uno a uno y déles ideas de cómo recabar y procesar información para su plan de negocios.
- Muestre el planteo del plan de negocios estándar y comente con ellos su contenido. Explíqueles que deben utilizar las tablas como ejemplo y adaptarlas

a las necesidades de su propio plan.

4. Muéstreles otros tipos de planes de negocios provenientes de bancos locales o instituciones financieras para microempresas y pequeñas empresas.

La elaboración de un plan de negocios es un proceso que debe realizarse con mucho cuidado y siempre se debe recabar información con la mayor seriedad.

### **Consejos sobre género:**

Dé a los estudiantes ejemplos de planes de negocios desarrollados tanto por hombres como por mujeres. Si es posible distribuya un plan de negocios desarrollado por un hombre o por una mujer operando en el sector tradicionalmente dominado por el sexo opuesto. A partir de ello analice los estereotipos existentes.

El facilitador deberá guiar estrictamente a los estudiantes poco experimentados e insistir en que cotejen sus hallazgos con la realidad, en cada etapa de la elaboración del plan. Exponer los resultados de las investigaciones de los alumnos para que sean examinados y criticados por sus compañeros ayuda a revelar los puntos débiles de un determinado método de investigación o interpretación.

El aspecto más importante de un plan de negocios es la encuesta de mercado, ya que indicará si la idea empresarial puede transformarse en una oportunidad de negocio. Además, podrá evidenciar si existe competencia y espacio para una nueva empresa en el mercado, y cuál porción de éste podría aprovechar.

Los resultados de la encuesta son la base de la planificación de la empresa. Si se ha realizado una evaluación de mercado demasiado optimista, la empresa no alcanzará las ventas de productos o servicios planeadas en términos de cantidad o precios y, en consecuencia, fracasará.

Si la evaluación es demasiado pesimista, el ingreso planeado de la empresa parecerá demasiado bajo para poder crearla con éxito.

Si se hace un cálculo realista y prudente sobre el mercado en relación con la empresa que se pretende montar, el riesgo de fracaso será menor.

Otro elemento importante del plan de negocios son los costos. Si se subestiman los costos iniciales y de funcionamiento es posible que el plan muestre un margen de ganancia considerable. Sin embargo, una vez que la empresa se haya puesto en marcha, puede ocurrir que los ingresos no cubran los costos.

Es necesario realizar un cálculo realista del costo, así como también de un determinado porcentaje para cubrir gastos imprevistos.

Una vez finalizado el proceso de elaboración, el plan de negocios revelará si la idea empresarial es viable o no.

# Plan de negocios estándar

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



# Índice

	Página
Resumen	10
Idea empresarial y mercado	12
Producto del plan de marketing	13
Precio del plan de marketing	14
Lugar del plan de marketing	15
Promoción del plan de marketing	16
Forma jurídica	17
Capital inicial	18
Fuentes de capital inicial	19
Organización y personal	21
Funcionamiento y costos de la empresa	23
Plan de flujo de caja	25
Margen de ganancia	26
Saldo de apertura	27

## Resumen

**Nombre de la empresa** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Forma jurídica** \_\_\_\_\_

**Dirección de contacto** \_\_\_\_\_

**Tel.** \_\_\_\_\_ **Correo electrónico** \_\_\_\_\_

**Tipo de empresa** \_\_\_\_\_

☐ Fabricante

☐ Proveedora de servicios

☐ Mayorista

☐ Minorista

### Breve descripción de la idea empresarial

Productos o servicios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Clientes \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Propietario(s)

(nombre, dirección, calificaciones, cargo en la empresa, experiencia pertinente)

---



---



---



---



---



---

Cantidad de trabajos que se crearán 

---

**Capital inicial** 

---

Inversión 

---

Capital circulante 

---

Total 

---

**Fuentes de capital** 

---

Ahorros propios 

---

Socio 

---

Préstamo familiar 

---

Préstamo bancario 

---

## Idea empresarial y mercado

### Descripción de la idea empresarial

(por ejemplo, necesidades identificadas, quiénes serán los clientes, tipos de productos o servicios para satisfacer las necesidades, cómo llegar a los clientes, etc.)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Descripción del mercado

(por ejemplo, área geográfica, ciudad, tipo de clientes, tamaño total del mercado, descripción de los competidores, porción de mercado de la nueva empresa, etc.)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Producto del plan de marketing

Descripción detallada del producto, la gama de productos o el servicio

Producto/servicio	(1)	(2)
Denominación		
Especificación (por ejemplo, tamaño, color, calidad)		
Embalaje		
Servicio posventa		

Producto/servicio	(3)	(n)
Denominación		
Especificación (por ejemplo, tamaño, color, calidad)		
Embalaje		

Servicio posventa		
-------------------	--	--

## Precio del plan de marketing

Producto/servicio	(1)	(2)
¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes?	Máximo, mínimo, promedio	Máximo, mínimo, promedio
Precio del competidor	Máximo, mínimo, promedio	Máximo, mínimo, promedio
Mi precio		
Razones para establecer mi precio		
¿Margen para descuentos?	Sí (? %)      N o	Sí (? %)      N o

Producto/servicio	(3)	(n)
¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes?	Máximo, mínimo, promedio	Máximo, mínimo, promedio
Precio del competidor	Máximo, mínimo, promedio	Máximo, mínimo, promedio
Mi precio		
Razones para establecer mi precio		
¿Margen para descuentos?	Sí (? %)      No	Sí (? %)      N o

# Lugar del plan de marketing

## Ubicación de la empresa

Descripción de la ubicación planeada para la empresa

---

---

---

---

---

Razones de la elección de esta ubicación

---

---

---

---

---

Llegar a los clientes a través de la venta a

☐ Personas

☐ Minoristas

☐ Mayoristas

☐ Otros

Razones de la elección de este tipo de distribución

---

---

---

---

---

---



## Promoción del plan de marketing

## Promoción inicial

Descripción de las acciones planificadas para informar a los clientes de la apertura de una nueva empresa (por ejemplo, información impresa, folletos, pósters, artículos de prensa, anuncios en la radio, ceremonia inaugural, etc.). También averiguar los costos de los distintos tipos de promoción.

[illegible]

## Forma jurídica

La forma jurídica de la empresa será:

## Razones de la elección de esta forma jurídica

[illegible]

## Capital inicial

Cálculo del capital inicial		Monto
INVERSIÓN		
Terreno		
Edificio		
Equipos		
Varios		
Inversión total		
CAPITAL CIRCULANTE		
_____ meses de costos de personal		
_____ meses de costos operativos		
Total capital circulante		
TOTAL CAPITAL INICIAL		

### Especificación de las inversiones

Inversión	Especificación	Precio
Terreno	Superficie	
Edificio	Superficie	
Equipos	Tipo, especificaciones técnicas	
Herramientas		
Transporte		
Varios		
TOTAL COSTOS DE ADQUISICIÓN		

# Fuentes de capital inicial

## Fuentes de financiación

Tipo	Fuente	Condiciones (duración/interés)	Monto
Capital social	<div><input type="checkbox"/> Ahorros personales</div> <div><input type="checkbox"/> Socio</div>		
Préstamo 1	<div><input type="checkbox"/> Familia</div> <div><input type="checkbox"/> Amigos</div> <div><input type="checkbox"/> Prestamista</div>		
Préstamo 2	<div><input type="checkbox"/> Cooperativa de crédito</div> <div><input type="checkbox"/> Plan del gobierno</div> <div><input type="checkbox"/> Préstamo bancario</div>		
TOTAL FINANCIACIÓN			

## Información sobre las fuentes de financiación

### Préstamo 1

Nombre y dirección del prestamista o entidad de crédito

Contrato de crédito

☐ en discusión☐ firmado

☐ dinero disponible el (fecha)

Préstamo 2

Nombre y dirección del prestamista o entidad de crédito

Contrato de crédito

☐ en discusión

☐ firmado

☐ dinero disponible el (fecha)

Pago de la deuda

Período de reembolso	1 Monto	2 Monto	3 Monto	4 Monto	5 Monto	6 Monto	7 Monto	8 Monto
Préstamo 1								
Cuota								
Interés								
Préstamo 2								
Cuota								
Interés								
Pago de la deuda								
Total cuotas								

# Organización y personal

Organización de la empresa		
Requisitos de personal		
	Cargo	Tareas, responsabilidades y calificaciones
1		
2		
3		
4		
5		
6		

## Organigrama proyectado

(Esquema del organigrama proyectado)

Costos de personal

	Cargo	Calificaciones	Salario mensual	Seguridad social	Costo total del personal
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Organización del local comercial

(Esquema de la tienda, oficina o taller proyectado)

# Funcionamiento y costos de la empresa

## Plan de ventas mensual

Todos los productos, gamas de productos o servicios

Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Producto 1	Precio												
	Cantidad												
	<b>Volumen de ventas</b>												
Producto 2	Precio												
	Cantidad												
	<b>Volumen de ventas</b>												
Producto 3	Precio												
	Cantidad												
	<b>Volumen de ventas</b>												
Producto n	Precio												
	Cantidad												
	<b>Volumen de ventas</b>												
<b>Todos los productos</b>	<b>Volumen de ventas</b>												



Plan de costos operativos mensual

La planificación se basa en el plan de ventas mensual

Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Producto 1	Cantidad												
Material	Todos los costos												
Producto 2	Cantidad												
Material	Todos los costos												
Producto 3	Cantidad												
Material	Todos los costos												
Producto n	Cantidad												
Material	Todos los costos												
Material	Total costos												
+ Personal	Costo total												
+ Otros	Costo total												
= Operación	Total costos												
+ Costo de capital	Intereses												
	Depreciación												
=	Total costos												

# Plan de flujo de caja

## Plan mensual de flujo de caja

Mes	Pre-operativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Efectivo a principios de mes													
+ Patrimonio neto													
+ Préstamos													
+ Ventas													
+ Otros													
I: Total ingreso de efectivo													
+ Inversión													
+ Costo operativo													
+ Intereses													
+ Otros													
II: Total egreso de efectivo													
Efectivo a fin de mes													

# Margen de ganancia

## Cálculo mensual de ganancias netas

Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Producto 1	Cantidad												
	Volumen de ventas												
Producto 2	Cantidad												
	Volumen de ventas												
Producto 3	Cantidad												
	Volumen de ventas												
Producto n	Cantidad												
	Volumen de ventas												
I. Total ventas													
- Operación	Costo total												
- Costo de capital	Interés												
	Depreciación												
II. Costo total													
I-II Ganancias antes de impuestos)													
Impuesto a la renta	_____ %												
Ganancias netas después de impuestos													

## Saldo de apertura

Activo	Valor	Pasivo	Valor
Activo fijo		Patrimonio neto	
Terreno		Pasivo a largo plazo	
Edificio		Hipoteca	
Equipos		Préstamos	
Otros		Otros	
Total activo fijo		Total pasivo a largo plazo	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Efectivo y banco		Cuentas por pagar	
Cuentas por cobrar		Impuestos por pagar	
Inventario		Otras deudas	
Total activo corriente		Total pasivo corriente	
Total activo		Total pasivo y valor neto	

### Saldo de apertura de mi empresa (Fecha)