

MÓDULO 10

Cómo hacer un plan de negocio

Coordinación:

Roberto Di Meglio, Monica Lisa,
Martha Pacheco, Mario Tueros

Autores:

René F. Apaza Añamuro, Silvia Moreno Roque

Desarrollo metodológico y revisión pedagógica:
Monica Lisa

Revisión lingüística:

Luvia Soto Cabrera

Ilustraciones:

Jorge Hidalgo

Diseño gráfico:

Maurizio Costanza

Esta publicación goza 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 Organización Internacional del Trabajo y al Centro Internacional de Formación de la OIT, solicitudes que serán bien acogidas.

Programa Modular: Emprendimientos para pueblos indígenas

MÓDULO 10 - Cómo hacer un plan de negocio

ISBN 978-92-9049-466-9

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 del Centro no implican juicio alguno por parte de la OIT o del Centro Internacional de Formación de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus fronteras.

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

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

Programa EUROsociAL- Empleo

<http://lamp.itcilo.org/eurosoci-al-empleo/>
y

Programa de Educación a Distancia
y Tecnología del Aprendizaje (DELTA)

Centro Internacional de Formación de la OIT
Viale Maestri del Lavoro 10
10127 Torino
Italia
<http://www.itcilo.org/es>

Contactos:

Programa EUROsociAL- Empleo
Teléfono: + 390116936306
Facsimile: +390116936789
E-mail: d.ferrari@itcilo.org

Programa DELTA

Teléfono: +39 011 6936504
Facsimile: +39 011 6936469
E-mail: delta@itcilo.org

Oficina Sub-regional de la OIT para los Países Andinos

<http://www.oitandina.org>

Las Flores 275
San Isidro, Lima 27
Apartado 14-124
Lima, Perú
Teléfono: +5116150300
Facsimile: +5116150400
E-mail: lima@oit.org.pe

TABLA DE CONTENIDOS

Objetivos generales	1
Introducción	1
SESIÓN 1 - El plan de negocio, estructura, importancia, metodología, contexto y entorno	3
Objetivos específicos	3
Introducción	3
ACTIVIDAD 10.1 “El cuadrado hueco”	4
El plan de negocio	12
SESIÓN 2 - Revisión y/o formulación de la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa	17
Objetivos específicos	17
Introducción	17
ACTIVIDAD 10.2 “Análisis de tendencias”	18
ACTIVIDAD 10.3 “El rompecabezas”	21
ACTIVIDAD 10.4 “Formulación de la visión y misión”	26
ACTIVIDAD 10.5 “Formulación de objetivos”	31
SESIÓN 3 - Elaboración del resumen ejecutivo, introducción del plan y antecedentes de la empresa. Descripción del plan de negocio	35
Objetivos específicos	35
Introducción	35
El resumen ejecutivo	37
La introducción del plan de negocio	38
Antecedentes de la empresa	38
Descripción del plan de negocio	39
Evaluación del aprendizaje	42
ACTIVIDAD 10.6 “Formulación del plan de acción”	42
¿Qué he aprendido? ¿Cómo voy a utilizar lo aprendido?	44
Conceptos esenciales	45
Bibliografía	47

Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que implicaría utilizar en español “o/a” incluir ambos géneros, se ha optado emplear el masculino, en el entendido que comprende a hombres y mujeres.



Objetivos generales

Al finalizar el módulo los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Elaborar su plan de negocio.
- Determinar cómo van a implementar su plan de negocio.

Introducción

En los países andinos los jóvenes y adultos, hombres y mujeres, son personas emprendedoras. Según revela una investigación internacional realizada por la Florida International University, mediante la cual se mide el emprendedorismo en 43 países del mundo, el Perú destaca como el país, en América Latina, con mejor índice, 40%, seguido por Ecuador y Venezuela con un 26%; México con 16%, Chile con 15% y Brasil un 7%.

Lo que motiva a la población joven desempleada, mujeres y adultos, sobre todo de los pueblos indígenas y originarios, es la necesidad y la búsqueda de oportunidades ante la falta de empleo.

Es por ello que en este módulo se ofrece a los emprendedores una herramienta que resulta indispensable para poder desarrollar empresas competitivas y rentables; un plan de negocio que es una guía para la acción y permite identificar la viabilidad del negocio.

Emprender sin un plan de negocio puede ser un salto al abismo.

El plan de negocio es un instrumento que ayuda a organizar las ideas y detallar qué se desea hacer tanto para iniciar un negocio como para realizar mejoras en la empresa. Además, permite evaluar los riesgos antes de hacer inversiones.

En este módulo se reúne la información que se ha generado en el proceso de estudio de los anteriores módulos. Al culminar cada uno ellos, (mercadeo, costos, registros, administración financiera, etc.) todos los participantes han tenido la tarea de aplicar lo aprendido a sus unidades productivas / empresas, es decir, hacer su plan de mercadeo, definir sus costos y fijar sus precios de venta, tener al día sus cuadernos de registros, identificar su punto de equilibrio, etc. En esta oportunidad les tocará hacer la definición del plan de negocio, lo cual pueden realizar en forma individual o por grupos de emprendedores (los que trabajen en asociación).

SESIÓN 1

El plan de negocio, estructura, importancia, metodología, contexto y entorno

Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Identificar los elementos esenciales de la estructura de un plan de negocio.
- Reconocer la importancia de la participación de los miembros de la empresa/ unidad productiva en la elaboración del plan de negocio.

Introducción

En esta sesión revisaremos el concepto de plan de negocio, su estructura, importancia y principales características. También estudiaremos el enfoque metodológico bajo el cual se desarrolla (necesidad de la participación de los miembros de la organización, unidad productiva o empresa en el proceso de elaboración del plan de negocio) y ubicaremos el plan de negocio dentro de un contexto y entorno.

ACTIVIDAD 10.1

“El cuadrado hueco”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Experimentan el significado de planificar una tarea que será realizada por otros.
- ▶ Experimentan qué significa realizar una tarea planificada por otros.



Materiales y logística:

Para todos los participantes:

- ▶ Lápices.

Para los cuatro miembros del Equipo de Planificación (EP):

- ▶ Una Hoja de Instrucciones del cuadrado hueco (Anexo 1) para cada miembro del equipo de planificación.
- ▶ Cuatro sobres (uno para cada miembro del grupo) con 4 piezas del rompecabezas (Modelo 2)
- ▶ Una hoja “Modelo del Cuadrado Hueco para cada miembro (Modelo 1)
- ▶ Una hoja con la solución del Cuadrado Hueco (Modelo 3), a entregarse al final del ejercicio.

Para los cuatro miembros del Equipo de Operación. (EO):

- ▶ Una Hoja de Instrucciones del cuadrado hueco (Anexo 2)

Para los observadores:

- ▶ Una Hoja de Instrucciones para cada uno de los observadores (Anexo 3)

Prepare con anticipación (en cartulina) las 16 piezas del rompecabezas de acuerdo a las medidas indicadas (Modelo 2). En el Modelo 2 (elaborado solo para los formadores) se indica qué piezas colocar en cada sobre: es decir, todas las piezas A en un sobre, todas las piezas B en otro sobre y así sucesivamente.

Espacio necesario:

- ▶ Dos salas suficientemente grandes para que tanto el equipo de planificación como el equipo de operación puedan trabajar separada y cómodamente, junto con los respectivos observadores. Una mesa para cada equipo, con las sillas correspondientes.
- ▶ Una antesala para instruir a los observadores.



Instrucciones:

Para esta actividad necesita la ayuda de algunos colegas, que actúen como facilitadores.

1. Forme 1 grupo de 8 personas. Divida al grupo en dos equipos, seleccionando los cuatro miembros de cada equipo: Equipo de Planificación (EP); Equipo de Operación (EO).
2. Explique a los miembros de los 2 equipos que son miembros de una empresa que tiene la tarea de armar un cuadrado hueco de 16 piezas, según se les mostrará.
3. Si hay muchos participantes en la clase, forme dos empresas, es decir dos EP y dos EO, que trabajen paralelamente (necesitará más ambientes o separadores para cada equipo y otros facilitadores o asistentes).
4. Instruya como observadores a los participantes restantes.
5. Explique a la empresa que:
 - a. Los miembros del Equipo de Planificación (EP), deben preparar las instrucciones para el armado del cuadrado hueco y luego transmitírselas a los miembros del Equipo de Operación (EO).
 - b. Los miembros del EO deben armar el cuadrado hueco utilizando las instrucciones que les dé el EP.
6. Usted y los otros formadores deberán ahora acompañar a los miembros de cada equipo a salas auxiliares. Asegúrese que haya también un facilitador o asistente con los observadores, para explicarles la tarea que deben realizar.
7. Entregue a cada miembro del EP una Hoja de Instrucciones (Anexo 1), un sobre con las piezas del rompecabezas, la hoja del Cuadrado Hueco (Modelo 1). Pídales que lean cuidadosamente la Hoja de Instrucciones: ésta contiene toda la información necesaria para el ejercicio, por lo tanto, usted no deberá contestar a preguntas adicionales.
8. Mientras que el EP realiza su tarea, el EO reflexiona sobre las preguntas listadas en su Hoja de Instrucciones, esperando las instrucciones de parte del EP (Anexo 2).

9. La duración de la tarea del EP es de 25 minutos, pasado este tiempo inicia la tarea el EO que también tendrá 25 minutos, para tratar de armar el cuadrado hueco.
10. Una vez pasado los 25 minutos, independientemente de que el EO haya logrado armar el cuadrado hueco, facilite un debate alrededor de la experiencia vivida actividad:
 - ♦ Solicite al EO que comente sus sentimientos durante el tiempo de espera, al recibir las instrucciones y durante la ejecución de la tarea (en caso que el EP haya logrado entregar las instrucciones).
 - ♦ Pida al EP que explique cómo han trabajado en grupo, cómo han comunicado, cómo se han sentido y cómo han logrado tomar decisiones.
 - ♦ Por último pida a los observadores que agreguen sus comentarios.

En general, facilite el debate en torno a: cómo estuvo la comunicación, el liderazgo, si se presentaron jerarquías en los grupos y entre ellos, cómo se utilizaron los recursos disponibles, cómo se cooperó.

Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ♦ ¿EL EP se impuso restricciones no exigidas por las reglas formales, autolimitando así su eficiencia?
 - ♦ ¿Invitó el EP al EO a ingresar en la primera etapa de la fase de planificación? (Opción que estaba abierta).
11. Si hay dos EP y EO paralelos, se puede realizar una competencia. El grupo ganador es el que encuentra la solución correcta en el menor tiempo. También se puede pedir a los miembros del EO que armen el rompecabezas sin hablar.
 12. Concluya la actividad explicando que *está demostrado que los planes de negocios se ejecutan mejor cuando las personas involucradas han participado en el proceso de formulación*, pues estarán más comprometidas con la ejecución de las principales actividades, tenderán a cuidar las inversiones realizadas y a velar por su cumplimiento. De lo contrario, no podrá garantizarse su éxito y más bien correrá el riesgo de convertirse en un documento inútil.



Tiempo:

2 horas.



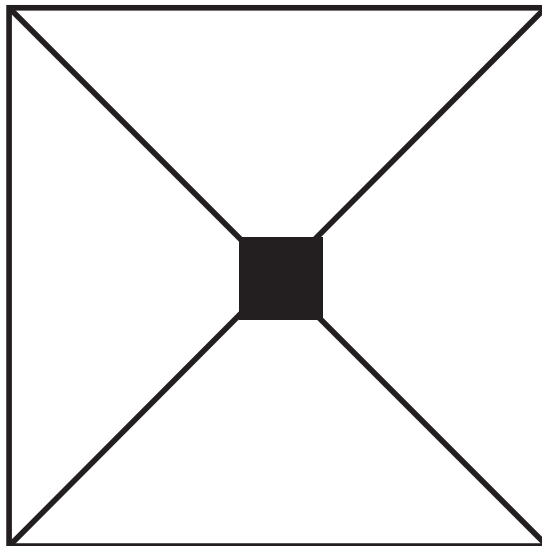
Algunos aprendizajes posibles:

- ▶ Cuando no hay una buena planificación no se cumplen las metas establecidas.
- ▶ Es necesario tener una comunicación adecuada y permanente durante todo el proceso de planificación.
- ▶ Todos pueden y deben aportar, participar activamente en el trabajo para llegar a las metas planteadas.
- ▶ Si los miembros de una organización o empresa no participan en el proceso de planificación y sólo algunos lo hacen, habrá resistencias para poner en práctica lo planificado. Lo recomendable es realizar un trabajo en equipo.
- ▶ A la hora de planificar, debemos ser perseverantes, esforzarnos para vencer los obstáculos cada día para alcanzar el objetivo propuesto.
- ▶ Para planificar es necesario contar con información de calidad que permita tomar decisiones acertadas sobre el negocio (periódicos, revistas, Internet, bases de datos de instituciones que apoyan a la microempresa, entre otros).
- ▶ Los planes de negocio son un medio de comunicación para presentar las ideas a otras personas, por lo tanto su redacción debe ser clara y concreta, debe contener los detalles precisos para que no queden dudas.

Cuadrado hueco

Modelo 1

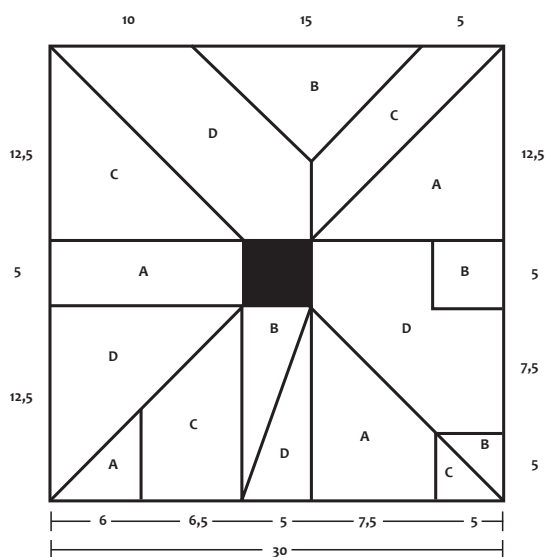
(Modelo que se muestra al inicio del ejercicio y que se entrega al EP)



Cuadrado hueco**Modelo 2**

(Modelo solo para los formadores)

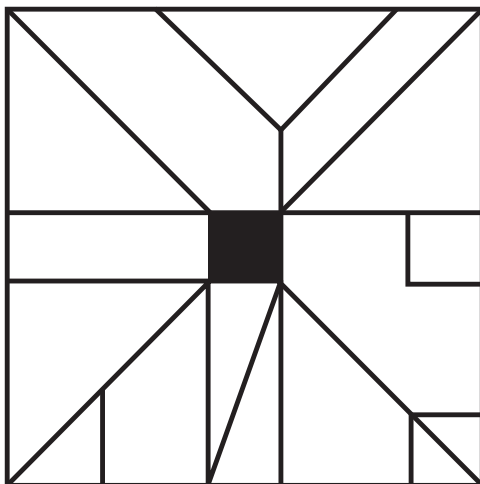
Tomar en cuenta las medidas en centímetros para elaborar las piezas del rompecabezas.



Nota: Todas las piezas están marcadas con letras A, B, C, D, estas letras representan la persona que debe tener la pieza. Es decir en un sobre colocar todas las piezas A, en otro las piezas B y así sucesivamente. Recordar que los grupos son de 4 personas. En la primera parte del ejercicio solo los miembros del EP tienen un sobre, que luego entregarán a los miembros del EO.

Cuadrado hueco**Modelo 3**

(Modelo para mostrar a los participantes al final del ejercicio)



Anexo 1: Hoja de Instrucciones para el Equipo de Planificación (EP)

Cada uno de ustedes recibirá un sobre conteniendo cuatro piezas de cartulina, las cuales, si son correctamente ensambladas con las otras piezas que poseen los otros miembros del equipo, formarán la figura de un cuadrado hueco.

Su tarea:

Durante un período de 25 minutos usted debe hacer lo siguiente:

- Leer atentamente y por completo las instrucciones antes de tocar las piezas.
- Planear cómo deberán ser ensambladas las dieciséis piezas distribuidas entre los miembros del equipo, para formar la figura del cuadrado hueco.
- Instruir al equipo de operaciones (EO) sobre cómo implementar su plan (se puede instruir al EO en cualquier momento dentro de los primeros 20 minutos del proceso de planificación, nunca después).

Reglas generales:

- Usted no puede tocar las piezas de los otros miembros ni intercambiarlas con ellos durante la fase de planificación o instrucción.
- En todo momento debe mantener al frente todas sus piezas.
- No puede mostrar la solución del rompecabezas en ningún momento.
- No está permitido marcar ninguna de las piezas.
- Los miembros del EO también deberán cumplir las reglas anteriores.
- Usted no debe formar el cuadrado hueco completo en ningún momento (lo hará el EO).
- Una vez iniciado el conteo del tiempo para que el EO ensamble las piezas, usted deberá solo observar la operación y no podrá brindar más información.

Anexo 2: Hoja de Instrucciones para el Equipo de Operación (EO)

- Ustedes tendrán la responsabilidad de realizar una tarea, siguiendo las instrucciones que les dé el Equipo de Planificación (EP).
- El EP los llamará para darles las instrucciones. Si no los llamaran, ustedes deberán solicitarlo. Su tarea está programada para comenzar 25 minutos después de iniciado el ejercicio. Después de ese momento, no será permitido recibir más instrucciones.
- Ustedes deberán terminar lo más pronto posible.
- Mientras esperan que el EP los llame, discutan y tomen notas acerca de las siguientes preguntas:
 - ♦ ¿Qué sentimientos e inquietudes experimentan mientras esperan la tarea desconocida?
 - ♦ ¿Qué problema creen que deberán enfrentar juntos?
 - ♦ ¿De qué modo pueden organizarse como un equipo?
 - ♦ ¿Qué sienten sobre lo que sucede en el grupo en este momento?

Las notas que ustedes tomen serán útiles durante la discusión que se hará al finalizar la tarea.

Anexo 3: Hoja de Instrucciones para el equipo de observadores

Usted estará observando una situación en la cual un Equipo de Planificación (EP) decidirá cómo resolver un problema y dará instrucciones a un Equipo de Operación (EO) para que implemente la solución concertada. El problema consiste en el ensamblado de 16 piezas de cartulina en la forma de un Cuadrado Hueco. El EP dispone de la solución del cuadrado hueco. Este equipo no debe formar el cuadrado, sino instruir al EO para que pueda hacerlo en el menor tiempo posible. Usted será un observador silencioso a lo largo de todo el proceso.

Sugerencias:

- Usted debe observar cómo se comunican entre sí los miembros de los equipos. También debe prestar atención particular a cada uno de los miembros del EP durante la fase de planificación y a los miembros del EO durante el proceso de ensamblado.
- Durante el período de planificación observe lo siguiente:
 - ♦ ¿Hay una participación equilibrada de los miembros del EP?
 - ♦ ¿Qué tipos de comportamientos bloquean o facilitan el proceso?
 - ♦ ¿Cómo divide el EP su tiempo entre planificación e instrucción?
 - ♦ ¿Cuánto tarda en invitar al EO para iniciar la fase de instrucción?
- Durante el período de instrucción observe lo siguiente:
 - a) ¿Qué miembros del EP dan las instrucciones?
 - b) ¿Qué estrategia se emplea en la orientación del EO?
 - c) ¿Cuáles suposiciones, elaboradas por el EP, no se comunican al EO?
 - d) ¿Cuán efectivas fueron las instrucciones?
 - e) ¿El EO se sintió libre para hacer preguntas al EP?
- Durante el proceso de ensamblado, observe lo siguiente:
 - a) ¿Cree que el EO entendió claramente las instrucciones? ¿Por qué?
 - b) ¿Qué reacciones no verbales tuvo el EP al ver que sus planes eran correctamente implementados o tergiversados?

El plan de negocio

El plan de negocio es una *guía para la acción*, una herramienta indispensable para poder desarrollar empresas competitivas y altamente rentables; se evalúa la viabilidad del negocio.

El plan de negocio es un instrumento que ayuda a organizar las ideas y a detallar qué se desea hacer y qué se necesita para desarrollar una idea de negocio. Se usa tanto para realizar mejoras y relanzar la empresa como para evaluar los riesgos antes de realizar inversiones.

A menudo hay confusión sobre el tipo de planificación que corresponde a cada situación específica, por esa razón es necesario hacer una breve diferenciación entre los tipos de planes.

Todos los planes actúan sobre la misma realidad y los mismos recursos humanos, apuntando a los mismos objetivos, misión y visión, pero tienen un sesgo, alcance u oportunidad que los distinguen, tal como se indica a continuación:

Diferencias entre diversos tipos de planes		
Plan estratégico	Plan de negocio	Plan de acción
Instrumento estratégico	Instrumento táctico	Instrumento de acción
Determina la política de alianzas en función de los objetivos.	Las formas de organización y las formas de cooperación y lucha en el mercado que permiten dirigir las operaciones de la empresa.	Se selecciona y actúa sobre algunos campos o áreas para obtener resultados inmediatos. Puede ser una aplicación o intervención específica en una o dos áreas del negocio. No necesariamente se trata de una intervención global.
Está centrado en la visión, misión, propósitos y los planes de largo plazo para conseguir los objetivos.	Resuelve asuntos del período, cómo organiza sus fuerzas y cómo las financia. El plan de negocio atiende el campo de maniobras, las operaciones. Cambia más rápido que el plan estratégico.	Busca resolver los cuellos de botella, aprovecha las oportunidades, selecciona los pasos a realizar en forma inmediata. Puede cambiar de un momento a otro.

Cada etapa del ciclo vital de una empresa, necesita de un plan de negocios, este varía en cuanto a los objetivos a alcanzar.

Ciclo vital	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Inicio	De lanzamiento	Entrar al mercado	Participación en el mercado
	Formar una nueva empresa	Atraer una PYME o una corporación	Retorno de la inversión de la PYME o la corporación
Crecimiento	De monitoreo	Mayor participación en mercado y rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Para comprar o vender acciones	Valorar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	De monitoreo	Chequeo de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Para comprar o vender acciones	Valorar la empresa	Valor actual neto y Valor de la marca
Declinación	Para vender acciones	Valorar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

La importancia de un plan de negocio

Los inversores, los bancos o las agencias de cooperación sólo estarán dispuestos a respaldar los proyectos que tengan un plan de negocio bien preparado.

El plan de negocio:

- ▶ Obliga a las personas que están creando la empresa, o bien tratando de mejorarla y relanzarla, a analizar su idea de negocio sistemáticamente, lo que brindará un mayor grado de certeza del alcance del objetivo deseado.
- ▶ Muestra las lagunas de conocimiento existentes y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- ▶ Asegura que se tomen decisiones con fundamento sólido.
- ▶ Sirve como herramienta central de comunicación para los diversos participantes del proyecto.
- ▶ Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar y, de este modo, permite conocer los recursos que habrá que adquirir.
- ▶ Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad. Si en la fase de creación del plan de negocio, se descubre que existe la posibilidad de “accidentarse”, no se habrá producido ningún daño irreparable. En cambio, si los problemas se descubren más tarde, cuando todo está en marcha, las consecuencias podrían ser desastrosas para el negocio, para los inversores y para los empleados de la empresa.

Un plan de negocio bien preparado, por consiguiente, constituye la base sobre la cual levantar una idea de negocio y sirve para gestionar el financiamiento necesario para establecer y desarrollar con éxito una empresa.

Contexto y entorno

El punto de partida para la elaboración del plan de negocio es la identificación de los *factores clave de éxito* ubicados en áreas específicas, cuyos resultados, si son satisfactorios, asegurarán un buen desempeño y éxitos para el negocio¹.

Los factores clave de éxito de un plan de negocio se encuentran estrechamente vinculados con la *cadena de valor interna del negocio*. La cadena de valor es la forma como el sistema responde al entorno. Estos factores se clasifican en:

- a) Factores clave de éxito en el entorno.
- b) Factores clave de éxito en el sistema.

El examen del entorno tiene que ver con lo externo, mientras que el sistema tiene que ver con lo interno del negocio o empresa:

a) Factores clave de éxito en el entorno:

- Que el negocio responda efectivamente a una necesidad insatisfecha.
- Que el plan de negocio sepa distinguir si esa necesidad insatisfecha corresponde a una demanda sentida (explícita) o a una demanda sobreentendida (implícita).
- Que esa necesidad insatisfecha se mantenga en el futuro.
- Que haya un mercado en crecimiento.
- Que se trate de un sector o sub-sector atractivo.
- Que las barreras de entrada y de salida que puedan existir, sean atendibles por el plan.
- Que el plan de negocio sepa identificar y analizar las amenazas que se susciten en el entorno, provenientes de los competidores actuales, potenciales, sustitutos y las amenazas que se derivan de los propios clientes y de los proveedores, actuales y potenciales.
- Que el plan de negocio sea capaz de identificar cadenas de valor externas líderes en el producto y se haya asociado estratégicamente a ellas o bien, que sea capaz de montar una nueva cadena, que demuestre altas probabilidades de éxito.
- Que en mayor o menor grado, se reconozca en el plan que se interviene en un entorno: la economía, el mundo social, el equilibrio de poderes y el medio ambiente.
- Que sea posible lograr el apoyo de las entidades públicas, privadas, nacionales e internacionales comprometidas con el desarrollo con identidad de los pueblos indígenas.

¹ Ronald D., *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, 39, N° 5, octubre, 1961.

- Que el plan de negocios promueva la responsabilidad social.

b) Factores clave de éxito del plan de negocio para actuar en el sistema:

- Que sea capaz de satisfacer clientes exigentes.
- Que permita negociar con proveedores difíciles.
- Que disponga de capacidad empresarial.
- Que posea una conducción y administración central efectiva.
- Que anticipe los hechos e innove.
- Que se modernice, adapte y mute, en caso necesario.
- Que invierta en el desarrollo y lealtad de sus recursos humanos.
- Que promueva el empresariado indígena y su desarrollo con identidad, incorporando los valores de las culturas originarias en su gestión.

Las propuestas para alcanzar estos factores de éxito deberían ser redactadas de forma sencilla y comprensible, pues serán el insumo para los antecedentes y la descripción general del negocio.

También se debe escribir sobre la metodología utilizada para el diseño del plan, si fue participativa o no, lo cual determinará el grado de compromiso de los miembros de la empresa en el cumplimiento de los objetivos. Otro factor clave de éxito del plan es si la empresa, además de las necesidades de los clientes, también resolverá, al menos en parte, el problema de la carencia de empleo.

Estructura básica del plan de negocio

La estructura básica para formular e iniciar la redacción del plan de negocio, de acuerdo a lo señalado líneas arriba, es la siguiente:

- I. Resumen ejecutivo
- II. Introducción del plan de negocio
- III. Antecedentes de la empresa
- IV. Descripción del plan de negocio:
 - Naturaleza del plan u origen del negocio
 - El mercado específico
 - Plan específico de producción /servicios
 - Tipo de organización que se necesita para hacer frente a los cambios que implica la ejecución del plan de negocio
 - Aspectos económicos y financieros del plan
 - Factores clave de éxito del negocio.

SESIÓN 2

Revisión y/o formulación de la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa

Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Revisar y/o formular su visión, misión y objetivos estratégicos.
- Elaborar el análisis de tendencias y el análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA), de su empresa.

Introducción

En esta sesión haremos una revisión y/o formulación del plan estratégico de la empresa, partiendo del análisis de las tendencias y del análisis FODA.

Revisaremos o formularemos el plan estratégico antes o al mismo tiempo que elaboramos el plan de negocio. Trabajaremos así, debido a que para organizar, desarrollar e implementar una idea de negocio o realizar mejoras en la empresa, y evaluar los riesgos, necesitamos:

- Observar, estar informados, adaptarnos y renovarnos constantemente dados los cambios producidos en el medio tecnológico, sociocultural, ambiental y político. Reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa, las oportunidades y amenazas del contexto, saber si la misión y visión concuerdan con los cambios.
- Dedicar mayores recursos a los procesos de innovación tecnológica, gestión de la formación del personal para que sea capaz de prever, crear, organizar y realizar su trabajo de manera autónoma y creativa. Sólo así nuestros negocios podrán ser competitivos y sostenibles.
- Fomentar interacciones con el entorno competitivo y dinámico así como adecuarse creativamente a las innovaciones en los procesos productivos.
- Flexibilidad y/o conocimientos para ajustarnos a las condiciones cambiantes del entorno.

ACTIVIDAD 10.2

“Análisis de tendencias”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Determinan la influencia de cinco variables del entorno global en su organización o empresa, a través del tiempo (pasado, presente y futuro).
- ▶ Comparan los efectos de las variables en el mundo y deducir las oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización o empresa.



Instrucciones:

Trabajo grupal:

1. Explique a los participantes que son miembros de una empresa y necesitan realizar un análisis del entorno y las tendencias, tomando en cuenta el *pasado*, *presente* o *futuro*.
2. Solicite que los participantes se inscriban en uno de los tres grupos propuestos: *pasado*, *presente* y *futuro*. Acláreles que deberían inscribirse de acuerdo con el grado de conocimiento del negocio y su contexto en el pasado, presente o futuro. Proponga una duración determinada para las tres fases, por ejemplo:
 - ♦ Pasado: 1995 – 2008
 - ♦ Presente: 2008
 - ♦ Futuro: 2009 – 2012
3. Explique que la tarea consiste en realizar un análisis de las tendencias – de la empresa y su entorno – en función de las variables: política, economía, condiciones socioculturales y de género, tecnología y ambiente.

Para cada una de dichas variables los grupos deberán contestar a las siguientes preguntas:

- ♦ *Pasado (desde... hasta...)*: ¿Cómo fueron las condiciones del entorno y cuáles fueron sus efectos positivos y/o negativos en la organización o empresa?

- ♦ *Presente (el presente año):* ¿Cómo son las condiciones del entorno actual y cuáles son sus efectos, positivos o negativos, en la organización o empresa?
 - ♦ *Futuro (desde... hasta...):* ¿Cómo creemos que serán las condiciones y el entorno futuros y cuáles podrían ser los efectos, positivos o negativos, en la organización o la empresa?
4. Entregue a los grupos materiales para escribir y dibujar e indíqueles que pueden escribir o dibujar las ideas acordadas y colocarlas en un papelógrafo. Para realizar la tarea tienen 45 minutos.
 5. Organice una plenaria para que los grupos presenten sus resultados. Anote los comentarios en un papelógrafo. Pida a los participantes que comenten brevemente la experiencia vivida con base en las siguientes preguntas:
 - ♦ ¿Cuáles fueron sus sentimientos durante la preparación y presentación de los resultados en la plenaria?
 - ♦ ¿Tuvieron dificultad para encontrar ejemplos relacionados con cada variable?

En general:

- ♦ Procure que los participantes identifiquen y visibilicen los cambios en cada condición del entorno y que mencionen las implicancias de estos cambios en la empresa; principalmente en relación con sus posibles oportunidades y/o amenazas.
 - ♦ Promueva la discusión en torno a la identificación de oportunidades y amenazas presentes y futuras para las empresas y, concretamente, los efectos diferenciados para los empresarios y su personal.
 - ♦ Haga que los participantes prioricen las 5 oportunidades y las 5 amenazas que actualmente tengan más influencia en las empresas.
6. Refuerce las *nociones relativas al cambio*. Explique que las tendencias del entorno global afectan de una u otra forma a todas las empresas, convirtiéndose en amenazas u oportunidades. *Las empresas tienen que actuar proactivamente frente al entorno cambiante*. Aclare también que los cambios afectan en forma diferenciada a hombres y mujeres y repercuten de esta forma en la empresa. Investigue el tema de ¿cómo sobrevivir con éxito en un mundo cambiante? Por ejemplo:
 - ♦ Para hacer frente a la competencia es necesario formar consorcios. Esto puede permitir disminuir costos, buscar nuevos mercados, recibir capacitación, tener precios reales, hacer frente a los rápidos cambios de la moda, los gustos y las preferencias del mercado.

- ♦ Las empresas necesitan cambiar de estilo de gestión y cultura, crear cambios organizacionales formales e informales.
 - ♦ Formalizarse permite un mayor control tributario y de fiscalización, responder a las exigencias de mejoramiento de las condiciones laborales, de calidad y garantías formales.
 - ♦ Es esencial que los productos y servicios sean de calidad y esta pueda ser verificada. Actualmente se ha incrementado el número de clientes que conocen y defienden sus derechos como consumidores.
 - ♦ El ambiente constituye cada día más una preocupación importante para los consumidores y los gobiernos. Es entonces necesario tomar en cuenta que nuestros productos o servicios pueden ser rechazados si tienen efectos ecológicos negativos.
7. Concluya la discusión, aclarando que esta actividad ha permitido lograr algunos resultados que son insumos para el análisis FODA: una metodología muy utilizada en todos los sectores, para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sujeto analizado (organización, empresa, territorio, etc.).



Tiempo:

2 horas.

ACTIVIDAD 10.3

“El rompecabezas”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- Identifican las características del ambiente interno de su empresa.
- Reconocen a las empresas como un sistema integrado e influenciado por condiciones externas y elementos internos.
- Diagnostican las fortalezas y debilidades de su empresa y sus integrantes.



Materiales:

- 4 papelógrafos
- 4 plumones gruesos
- 4 plumones delgados
- 2 cajas de colores
- 2 cajas de crayolas
- 1 lápiz
- 1 borrador
- 3 tijeras
- 1 barra de goma
- Cinta



Instrucciones:

Trabajo grupal:

1. Forme 4 grupos al azar (de 5 o 6 participantes).
2. Prepare 4 sobres con las instrucciones (Anexo 1) y los materiales respectivos y colóquelos en una cesta; pida a un representante de cada grupo que tome un sobre al azar.

3. Explique a los participantes la tarea: cada grupo deberá dibujar una parte del cuerpo humano, utilizando solo los materiales que le serán entregados. *Note que, en realidad, deberá dar instrucciones a uno de los grupos para que dibuje el cuerpo humano entero. Sin embargo, es importante que los otros grupos no lo sepan.* Aclare que la tarea debe realizarse en 15 minutos; luego se presentarán los resultados (dos o tres minutos para cada grupo).
4. Si es posible, ubique a los grupos en salas distintas, es importante que no vean lo que los otros hacen.
5. Al momento de la plenaria, pida que presente primero el grupo que dibujó la cabeza, seguida del tronco y luego las extremidades: cada grupo debe ir adicionando las piezas a la figura humana. Luego pida al grupo que realizó el cuerpo humano completo que presente su trabajo. Una vez concluidas las presentaciones solicite a los participantes que observen y digan como se sienten y que piensan de cómo quedó el resultado final. En particular, pregunte:
 - ♦ ¿Cómo fue el trabajo en el grupo?
 - ♦ ¿Cómo se pusieron de acuerdo sobre la forma de realizar la tarea? ¿Todos participaron?
 - ♦ ¿Fue fácil realizar la tarea?
 - ♦ ¿Qué problemas tuvieron y cómo los resolvieron?
 - ♦ ¿Se consultaron con los otros grupos?
 - ♦ ¿Pensaron que iban a integrar los dibujos para armar un cuerpo humano completo?

Pida que se relacione el cuerpo humano con la empresa u organización y pregunte:

- ♦ ¿Qué parte sería la cabeza, cuál el tronco y cuáles las extremidades? Algunas sugerencias pueden ser: el tronco, donde se encuentran los órganos vitales protegidos, los que dan vitalidad al cuerpo humano, pueden relacionarse con los trabajadores, la cultura organizacional, el ambiente de trabajo. Las extremidades que permiten movilizarse y operar físicamente a las personas, en la empresa son lo tecnológico y por último la cabeza que integra y dirige al cuerpo, es el sistema gerencial.
 - ♦ ¿Cómo debe ser un cuerpo humano y una empresa para qué funcionen bien? Algunas sugerencias pueden ser: se necesita armonía entre las partes, debe ser un sistema integrado, que interactúa y es interdependiente tanto interna como externamente.
6. Concluya recordando que las empresas tienen que actuar proactivamente frente al entorno cambiante, que es importante saber prever los efectos de los

cambios, reforzar las fortalezas y actuar prevenidamente frente a las debilidades. Para sobrevivir con éxito en un mundo cambiante, es esencial el manejo adecuado y equitativo de los recursos humanos, materiales y financieros y la valorización de las potencialidades de cada trabajador/a.

7. Pregunte a los participantes ‘qué saben’ del análisis FODA, anote las respuestas en un papelógrafo y complételas presentando los Anexos 2 y 3.
8. Pida que los participantes se agrupen por empresas o de acuerdo a empresas afines (es recomendable que cada grupo tenga actividades y/o problemáticas similares a nivel del sector o subsector) y que realicen el análisis FODA de sus organizaciones o empresas. La tarea tendrá una duración de 30 minutos, luego de lo cual presentarán sus resultados en 5 minutos.
9. Recomiende a los grupos la participación activa de todos los miembros; que se organicen e identifiquen 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenaza (en ese orden).
10. Sobre la base del ejercicio en grupo, cada emprendedor elaborará su propio FODA, lo cual significa que usted deberá garantizar un tiempo bastante largo de trabajo² y un acompañamiento personalizado.



Tiempo:

2 horas y 30 minutos (más el tiempo necesario para el análisis FODA individual).

² Como mínimo 1 hora.

Anexo 1: El rompecabezas – Instrucciones para los grupos

Para el grupo 1:

Tarea: Dibujar la cabeza de la figura humana y recortarla.

Materiales que reciben: 1 papelote³, 1 plumón grueso y otro delgado, 1 caja de colores, 1 tijera.

Ustedes pueden ir a observar y preguntar sobre el trabajo de los otros grupos.

Pueden dibujar empleando todos los materiales que tienen.

Para el grupo 2:

Tarea: Dibujar el tronco de la figura humana y recortarlo.

Ustedes no pueden ver el trabajo de los otros grupos ni preguntarles nada.

Materiales que reciben: 1 papelote, 1 plumón grueso y otro delgado.

Sólo pueden usar el material que han recibido

Si alguien de otro grupo les pregunta algo, contesten solo si lo desean y les interesa.

Para el grupo 3:

Tarea: Dibujar las extremidades de la figura humana y recortarlas.

Materiales que reciben: 1 papelote, 1 plumón grueso y otro delgado, 1 tijera.

Si lo desean, pueden ir a mirar el trabajo de los otros grupos pero no hablar con ellos.

Pueden usar los materiales que han recibido y también otros que pueden solicitar a los otros grupos.

No permitan que otros miembros de otros grupos vean su trabajo.

Para el grupo 4:

Tarea: Dibujar una figura humana completa en el lugar que ustedes prefieran.

Materiales que reciben: 1 papelote, 1 plumón grueso y otro delgado, 1 caja de crayolas, 1 lápiz, 1 borrador, 1 tijera.

Pueden solicitar al equipo facilitador otros materiales, si los necesitan.

Si algunos miembros de otros grupos les observan y solicitan información, pueden contestarles o no, según prefieran.

³ Lámina de papel para el papelógrafo

Anexo 2: Determinando las oportunidades, aprovechando nuestras fortalezas, superando nuestras debilidades y respondiendo a las amenazas

Análisis FODA organizacional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Son aquellas condiciones internas positivas</p> <p><i>Son las cualidades principales de la empresa y que la diferencian de las demás</i></p> <p><i>¡Tienes que potenciarlas más y úsalas!</i></p>	<p>Son aquellas condiciones externas positivas</p> <p><i>Es necesario buscar información, averiguar: las oportunidades están en el entorno</i></p> <p><i>¡Aprovéchalas, saca ventajas!</i></p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Son aquellas condiciones internas negativas</p> <p><i>Son los problemas internos y están relacionadas con áreas específicas; pueden hacer fracasar la empresa si no se superan</i></p> <p><i>¡Tienes que superarlas!</i></p>	<p>Son aquellas condiciones externas negativas</p> <p><i>Están afuera, no se pueden controlar y pueden influir negativamente en el quehacer individual y empresarial</i></p> <p><i>¡Debes evitarlas y, si es necesario, saber responder!</i></p>

Anexo 3: Análisis FODA organizacional

OPORTUNIDADES	FACTORES CLAVE
<p>Son condiciones externas positivas</p> <p><i>Están en el entorno</i></p>	<p>Condiciones para aprovechar las oportunidades</p> <p>FC = Debilidades + Fortalezas</p> <p><i>(Ofensiva centrada en el mercado)</i></p>
FORTALEZAS	CONDICIONES PARA MEJORARLAS
<p>Son condiciones internas positivas</p> <p><i>Cualidades principales que nos diferencian de los demás</i></p>	<p><i>(Ofensiva Centrada en la organización)</i></p>
DEBILIDADES	CONDICIONES PARA SUPERARLAS
<p>Son aquellas condiciones internas negativas</p> <p><i>Problemas internos relacionados con áreas específicas</i></p>	<p><i>(Defensiva centrada en la organización)</i></p>
AMENAZAS	CONDICIONES PARA NEUTRALIZARLAS
<p>Son aquellas condiciones externas negativas</p> <p><i>Están afuera, no se controlan</i></p>	<p><i>(Defensiva centrada en el mercado)</i></p>

ACTIVIDAD 10.4

“Formulación de la visión y misión”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- Formulan la visión y misión de su empresa.



Instrucciones:

En el mundo andino, siempre se está hablando de que ya llegará el Gran Día, el Jacha Uru⁴, Sumaj Punchay⁵ para los indígenas: “Tenemos un sueño, la mirada hacia un futuro, la esperanza de un mañana, razón por la cual, nos preparamos, trabajamos, luchamos y sembramos ilusiones para ese Gran Día. Es el Día en que reconquistaremos nuestro pasado, nuestra gloria⁶. Ese será el Día en que los caminos se encontrarán, las partes se unirán (Inkari), regresará la Pacha (Pachakuti), los diversos se entretejerán.”

Esta actividad permitirá a los participantes vivir ‘mentalmente’ el Gran Día, haciendo un viaje imaginario.

1. Forme tres grupos mixtos (pueden ser más, depende del número de participantes).
2. Entregue a cada participante una hoja de trabajo individual para completar las frases propuestas en relación con su *Viaje hacia el Gran Día (Jacha Uru)* (Anexo 1).
3. Pida a los participantes que una vez culminada la fase individual compartan su trabajo con los compañeros de su grupo y juntos preparen su *Viaje hacia el Gran Día (Jacha Uru)*. Explique que pueden representar su viaje imaginario de diferentes formas: narrativa, gestual, escritura de la hoja de oraciones, dibujo en papelógrafo, etc. y utilizando el material que les entregará (cintas, tijeras,

4 El *Jacha Uru*, según una leyenda indígena andina, es el gran día en que terminará un ciclo de sometimiento y explotación para dar paso al *Pachacuti*, nueva era de justicia y plenitud. *Jacha Uru* se origina en el idioma Aymara y quiere decir: *Jacha* = Gran, grande, lo máximo, lo mayor, sinónimo de grandeza, la mayor aspiración de una persona y de un comunidad. *Uru* = Día, el mañana, futuro. *Jacha Uru*, en el mundo andino es la visión puesta en nuestro futuro. La esperanza de un glorioso amanecer.

5 Nuevo amanecer.

6 Testimonios de indígenas puneños y paceños.

papeles colorados, papelógrafo, foto, periódicos, etc.). Recuerde a los grupos la importancia de valorar y aprovechar las riquezas de las diferencias existentes entre ellos y sus roles en la comunidad, por ejemplo: jóvenes, mayores, hombres, mujeres, ingenieros, técnicos, trabajadores, jefes.

Tiempo:

5 minutos para el trabajo individual; 25 minutos para el trabajo de grupo, 5 minutos para la representación de cada grupo.

4. Después de las diferentes presentaciones, pregunte a los participantes si, como grupo, fue fácil establecer *a dónde iban*, si todos se escuchaban, si se sentían cómodos conversando sobre cómo proyectarse en el futuro. Comente cómo actuar proactivamente frente a un entorno cambiante exige claridad y disposición autocrítica para reconocer limitaciones y utilizar en forma inteligente y justa las potencialidades de los recursos del grupo (o sea, la empresa).
5. Junto con los participantes, definan qué es la *visión*. O sea, encuentre definiciones como las siguientes:
 - ♦ “Es un sueño que puede hacerse realidad gracias a nuestro esfuerzo”.
 - ♦ “Es una fuerza motivadora que nos da la posibilidad de crear nuestro futuro”.
 - ♦ “Es imaginar el futuro deseado”.

e identifique sus características, por ejemplo:

- tiene un horizonte definido (en un tiempo determinado);
- moviliza energías y activa fuerzas;
- crea compromisos y responsabilidades a largo plazo;
- es retadora y desafiante;
- es necesariamente compartida.

Si es posible, busque la formulación de metáforas, como por ejemplo:

La visión es como una persona que tiene en sus manos un cometa que quiere hacer volar. Las personas y empresas sujetan el hilo, que guía hacia la visión; los cambios (los vientos) determinan cuán alto puede llegar a elevarse.

Brinde retroalimentación, explicando en detalle que:

- ♦ *La visión*: es la imagen de lo que deseamos que sea nuestra empresa en el futuro, de forma realista y atractiva: pensar en el futuro, de modo que sepamos hacia dónde queremos llevar nuestra organización, cómo queremos que nos vean nuestros clientes y la sociedad en general.

- ♦ Es imprescindible tener la visión definida, ya que ella es la que nos ayudará en la toma de decisiones a mediano y largo plazo. De todas formas, hemos de tener en cuenta que el mercado evoluciona rápidamente, con lo cual, la empresa ha de irse adaptando con el tiempo. La visión se puede definir para un periodo de unos cinco años aproximadamente y luego es conveniente revisarla.
- ♦ *La misión:* Consiste en operacionalizar esa imagen que deseamos para el futuro. Es decir, qué camino se debe transitar para que la visión planteada sea una realidad de la empresa.

La misión de la organización permite alinear y enfocar la misión de todos y cada uno de los distintos procesos y armonizar la manera de actuar. Se puede definir la misión a un plazo de más o menos dos años.

A menudo, se hace difícil diferenciar entre visión y misión y se confunden los términos, con lo cual, cada vez más se observa la tendencia a hablar únicamente la una o de la otra.

Junto a la misión y la visión, hablamos también de los valores.

- ♦ *Los valores:* El conjunto de características y cualidades que buscamos en la personas que trabajan con nosotros, y que nos facilitarán llegar a la visión y seguir la misión que hayamos definido⁷.
6. Pida a los participantes que se agrupen de acuerdo con sus empresas y entréguenles el Anexo 2 para la formulación de la visión y misión de sus empresas.
 7. Organice nuevamente una plenaria para la presentación de la visión y la misión de las diferentes empresas.



Tiempo:

30 minutos para la elaboración de la visión y misión, 20 minutos para las presentaciones de grupo.

⁷ CEEI – Centros Europeos de Empresas e Innovación de Castilla y León, Mejora de la Gestión Artesanal http://www.ceical.es/artesanos/vision_estrategica/vision_mision.htm

Anexo 1: El Viaje hacia el Gran Día (Jacha Uru)

El Viaje hacia el Gran Día (Jacha Uru) consiste en que usted, lo más rápido que pueda, con la primera respuesta que le venga a la mente, complete las siguientes oraciones:

“Quiero ir hacia que se encuentra en
....., y quiero llevar conmigo dos de los valores más apreciados que tengo, es decir

Quiero ir acompañado de en una nave bautizada con el nombre de a cual es de color
y pilotada por

Me siento por este viaje y dejaré en el olvido
.....”

Anexo 2: Elaboración de visión y misión

Formulación de la visión

La visión describe un futuro deseado y desafiante de la organización o empresa basado en valores compartidos.

- ▶ La formulación de la visión debe ser un proceso altamente participativo. No puede ser realizada por personas externas a la empresa, porque no tienen el conocimiento ni el compromiso suficiente. Debe ser compartida y, para que así sea, debe prevalecer en el grupo un comportamiento que permita que cada uno proponga el camino hacia el futuro de la manera más completa posible.
- ▶ La visión se puede expresar por medio de una frase metafórica o un dibujo. Es importante que sea sintética, expresiva y clara, a fin de lograr una comprensión y un compromiso por actuar de acuerdo con los valores que ésta expresa.
- ▶ El proceso de elaborar una visión compartida se debe realizar en un clima tranquilo, contestando a preguntas como:
 - ▶ ¿Qué es ahora nuestro negocio?
 - ▶ ¿Cómo imaginamos a nuestra empresa dentro de 10 años?
 - ▶ ¿Qué queremos ser y lograr?

Formulación de la misión

La misión es la razón de ser de la organización, empresa, unidad productiva.

Esta declaración servirá para obtener:

- una buena comunicación hacia fuera y hacia adentro;
- orientar las acciones de la organización, unidad productiva, empresa;
- una mejor asignación de recursos;
- una buena determinación de papeles y funciones;
- soluciones de cómo responder a las necesidades de los clientes, así como de los propios integrantes de la organización, unidad productiva, empresa y; además,
- para garantizar un propósito único.

La misión debe ser formulada en un lenguaje motivador, claro y desafiante. Su comprensión orientará las acciones de los miembros de la organización. La comunicación oportuna de la misión a los clientes y las entidades del entorno es tan importante como su solidez y consistencia con los valores compartidos.

Las siguientes preguntas pueden guiarle en la formulación de su misión:⁸

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?

⁸ Las preguntas propuestas para la formulación de la visión y de la misión se asemejan porque están estrechamente relacionadas, ya que la visión nos guía hacia el futuro deseado, partiendo de dónde estamos ahora, mientras que la misión nos hace pensar en qué estamos haciendo ahora y que debemos en la actualidad para alcanzar la visión. Son preguntas que han sido validadas con los grupos meta, que han demostrado saber utilizarlas de manera oportuna.

ACTIVIDAD 10.5

“Formulación de objetivos”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Formulan los objetivos estratégicos de su empresa.



Instrucciones:

1. Pregunte a los participantes si saben formular objetivos y cómo lo hacen. Sobre la base del Anexo 1, explique el concepto MAREA y brinde ejemplos de objetivos formulados correctamente.
2. Entregue a los participantes el Anexo 2. Pida que analicen cuidadosamente si los objetivos presentados están adecuadamente formulados. Solicite que hagan las correcciones necesarias.
3. Solicite voluntarios y pida que lean el primer objetivo y cómo lo han modificado, verificando si los otros participantes tienen otras propuestas; discuta así cada uno de los objetivos propuestos. Insista sobre la importancia de formular objetivos de manera correcta y apropiada, de acuerdo con el concepto *Marea*.

Trabajo grupal:

4. Pida a los participantes que se agrupen según la afinidad de sus empresas para poder elaborar los objetivos estratégicos de su negocio; así como definir la misión, sobre la base del análisis FODA realizado en la precedente actividad.
5. Brinde retroalimentación sobre los objetivos presentados, junto a los participantes.



Tiempo:

1 hora y 30 minutos.

Anexo 1: Formulación de objetivos

En la planificación estratégica:

- *El objetivo general* define hacia dónde quiere llegar la empresa, en qué tiempo, utilizando los recursos existentes y asumiendo un reto en términos de alcance.
- *Los objetivos específicos* indican cómo lograr el objetivo general y “luchar” por la misión.

Como los objetivos deben marcar la ruta a seguir para el alcance de la misión, deben estar definidos de una manera clara y específica, conteniendo las siguientes características básicas en su formulación:

Medible,

Acotado en el tiempo (indicar el período en que se realiza)

Realista

Específico

Alcanzable

Los objetivos específicos se pueden definir para las diferentes áreas de la empresa (producción, administración, comercialización y finanzas) y dentro de éstas, especificando un paquete de decisiones y acciones.

Se pueden plantear objetivos específicos:

- *Intensivos*: por ejemplo, aumento de la participación en el mercado actual, desarrollo del mercado en otras zonas y/o desarrollo de un producto/servicio.
- *Defensivos*: por ejemplo, reducción y control de costos, reestructuración del personal, disminución de la infraestructura o asunción conjunta de los riesgos con otros socios.
- *De diferenciación/diversificación*: por ejemplo aumento de las características de un producto, incremento de la gama de productos/servicios (con o sin relación a un producto/servicio principal).
- *De especialización*: por ejemplo logro de la exclusividad geográfica o atributos especiales del producto/servicio.
- *Integrativos*: por ejemplo controles más intensos de los proveedores y de la competencia o llegada al consumidor final sin intermediarios.

Para elaborar los objetivos será necesario que tengamos un buen conocimiento de nuestra clientela y de sus necesidades. También es importante saber qué factores facilitan y qué factores limitan nuestro desarrollo empresarial. Para ello, los resultados del análisis FODA serán esenciales.

En el fondo lo que se hace es relacionar la *misión con los factores del mundo externo e interno* que tienen mayor influencia en el desarrollo de la empresa, identificando a la vez

las condiciones que rigen la implementación de los objetivos específicos.

Por ejemplo, si su empresa o asociación se plantea los *objetivos generales* de incrementar las ventas de sus productos y mejorar la calidad del producto, los *objetivos específicos* podrían ser:

- mejorar el proceso productivo y disminuir desperdicios;
- disminuir los costos de producción;
- capacitar al personal de producción, ventas, administración;
- realizar campañas de promoción del producto.

Anexo 2: Ejercicios breves sobre elaboración de objetivos

Analice si los objetivos presentados están adecuadamente formulados. Haga las correcciones que crea conveniente:

1. Las familias han mejorado su calidad de vida.

.....

2. Contribuir al mejoramiento de la productividad agrícola.

.....

3. Apoyar en el proceso de Desarrollo Agropecuario.

.....

4. Participar activamente de las acciones de capacitación.

.....

5. Organizar pequeñas unidades de producción.

.....

6. Fomentar en las comunidades campesinas el criterio de planificación.

.....

7. Aconsejar a las organizaciones sociales.

.....

8. Coordinar permanentemente con las ONGs beneficiarias.

.....

9. Colaborar con las organizaciones de base.

.....

10. Integrar las comisiones de trabajo.

.....

11. Asistir conjuntamente con los gremios de productores.

.....

12. Contribuir al mejoramiento de la alimentación.

.....

13. Colaborar en las campañas de inmunizaciones.

.....

14. Dirigentes participan en las reuniones.

.....

15. Organizar ruedas de negocios y ferias.

.....

16. Contribuir y apoyar al aumento del Fondo de Crédito.

.....

SESIÓN 3

Elaboración del resumen ejecutivo, introducción del plan y antecedentes de la empresa. Descripción del plan de negocio

Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Determinar los aspectos más relevantes de un plan de negocio.
- Contextualizar⁹ su plan de negocio.
- Identificar las principales actividades e inversiones a realizar para atender las necesidades de los clientes.
- Reconocer la necesidad de brindar información transparente a los socios y potenciales inversionistas o interesar a un posible socio estratégico.
- Culminar la redacción y descripción del plan de negocio de la empresa.

Introducción

En esta sesión definiremos para qué sirve el resumen del plan de negocio y en qué momento es importante prepararlo. Reconoceremos cómo se ubica el plan de negocio frente al mercado y el contexto, cómo la empresa adecua su misión, objetivos, el giro y trayectoria del negocio para enfrentar los cambios que devienen de la aplicación del plan, revisaremos la sustentación de la información de la empresa que presenta el plan de negocio y cómo debe ser la política de alianzas estratégicas.

⁹ Contextualizar: ubicar un fenómeno en un contexto específico y adecuar sus características a los requerimientos de ese medio.

También trataremos la naturaleza del proyecto, el mercado específico, el producto o servicio, la organización para el desarrollo del negocio, los aspectos económicos y financieros y por último los factores clave de éxito del negocio.

La metodología relacionada con esta sesión se basa en un constante acompañamiento y asesoramiento de los participantes: es un trabajo de gabinete, implica la compilación o la reformulación de información.

A continuación iremos desarrollando 3 de los componentes esenciales del plan de negocio:

- el resumen ejecutivo;
- la introducción del plan de negocio y
- los antecedentes de la empresa.

El resumen ejecutivo

¿Qué es el resumen ejecutivo?

El *resumen ejecutivo* es una breve descripción de los aspectos más relevantes de un plan de negocio y tiene por objetivo informar de manera rápida y concisa a todos aquellos que necesiten conocer y evaluar este plan. La claridad y la facilidad de comprensión resultan especialmente importantes.

El resumen se presenta al inicio del documento pero se recomienda su confección al final del proceso de elaboración del plan de negocio. Su extensión no debería superar las dos páginas. El resumen deberá contener la siguiente información:

- Breve descripción de la empresa que presenta el plan de negocio.
- ¿Cuál es la oportunidad u oportunidades de mercado que pretende atender el plan de negocio?
- ¿Por qué se produce o se produjo esa/s oportunidad/es?
- ¿Por qué la solución o soluciones planteadas en el plan de negocio son válidas?
- ¿Cuál es el producto (bien o servicio) -y sus atributos, propuesto para aprovechar la oportunidad detectada?
- ¿Cuál es el proceso de producción que la empresa desarrollará para generar el producto (bien o servicio) con los atributos definidos para su distinción en el mercado?
- ¿Cuáles son las principales características del mercado a ser atendido y del sector donde se operará? ¿Cuál es el tamaño, comportamiento y dinámica del mercado?
- ¿Cuáles son las estrategias diseñadas para abordar el mercado?
- ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas de la empresa?
- ¿Cuál es el tipo de negocio y la organización que adoptará la empresa para atender la oportunidad detectada con el producto definido?
- ¿Cuál es la proyección de ventas y costos en el corto y mediano plazo?
- ¿Cuál es la forma de financiamiento adoptada?
- ¿Qué otros aspectos pueden contribuir a una buena comprensión del plan de negocios?

El resumen ejecutivo debe ser elaborado por la persona o personas que tienen una visión completa, global del plan de negocio y con capacidad de síntesis.

La introducción del plan de negocio

La introducción tiene por finalidad ubicar el plan de negocio en un contexto específico, definiendo:

- Cuáles son las necesidades insatisfechas.
- Dónde se ubican esas necesidades y en qué tipo de mercado (existente o nuevo).
- Cuál es el negocio que se pretende establecer (desarrollo de un nuevo producto, un producto mejorado o uno actual para un nuevo mercado).
- Por qué es necesario satisfacer esa necesidad detectada, qué pasa si no es atendida.
- Quién o quiénes realizan el presente plan y para qué quieren que se lleve adelante el negocio.
- Si se trata de una empresa operativa, cuáles son su misión, giro de negocio (orientación del negocio) y trayectoria (historial, prestigio, grado de desarrollo).
- Si se trata de una empresa nueva, qué quieren sus socios de ella y qué interés tienen en atender las necesidades insatisfechas.
- Cuál es el enfoque metodológico para preparar el Plan.
- Cuáles son las principales actividades e inversiones necesarias para atender las necesidades.

En la introducción del plan, es también importante contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el enfoque metodológico para preparar el Plan de Negocio?
- ¿Cuáles son las principales actividades e inversiones necesarias para atender a las necesidades de los clientes y tener resultados como empresa?

Es importante describir el proceso de elaboración del plan de negocio.

- ¿Quiénes lo redactaron?
- ¿Fue un proceso participativo que involucró a los socios? ¿Participaron también profesionales y expertos?

Antecedentes de la empresa

Esta información es importante para los socios, las fuentes de financiamiento y los potenciales inversionistas que podrían estar interesados en participar en la ejecución del plan de negocio. Está demostrado que los negocios que crecen son aquellos que saben establecer alianzas estratégicas con otros actores y para ello el plan será de mucha utilidad. La vigencia del plan la determina el horizonte estratégico o tiempo para el cual fue elaborado y depende del contexto que rodea a la empresa (local, nacional, regional).

La información necesaria para presentar los antecedentes de la empresa incluye:

- nombre y dirección de la empresa
- número de registro oficial
- antigüedad de la empresa
- actas constitutivas, reformas estatutarias, representantes legales
- descripción de la historia de la empresa, evolución y actividades sobresalientes
- información general sobre los socios o accionistas, según sea el caso
- forma de administración
- asesores legales y técnicos de la empresa
- estructura del capital legal
- últimos balances generales y estados de situación
- certificados de situación tributaria y financiera
- principales clientes y proveedores
- principales negocios atendidos, sus fortalezas y debilidades mostradas

Cuando se trata de una empresa por crear se debe incluir, por lo menos:

- Proyecto de creación con su estudio del mercado, ingeniería y rentabilidad.
- Antecedentes personales, financieros y tributarios de los socios creadores.
- Antecedentes legales.
- Inicio de actividades.
- Certificados oficiales que permitan su operación.

Descripción del plan de negocio

Naturaleza u origen del negocio, mercado específico, plan específico de producción / servicios, organización, aspectos económicos y financieros y factores clave de éxito del negocio

Para elaborar esta parte del plan de negocio, es necesario revisar los resultados de los trabajos previos, producto de las actividades y planes de acción de cada uno de los 9 módulos del Programa Modular, tales como:

- *Investigación de mercado:* nos permite determinar el mercado específico y las características del producto o servicio (módulo sobre mercadeo);
- *Aspectos económico-financieros* (resultados de los trabajos relacionados con los módulos sobre costos, registros y administración financiera).

- ▶ Política de alianzas estratégicas (resultado de las actividades del módulo sobre *reciprocidad, asociatividad y cooperación*).
- ▶ Organización para el desarrollo del negocio (resultado del trabajo hecho en el módulo sobre *constitución legal, tributación y derecho consuetudinario*).

De acuerdo con esta información y con lo tratado en las primeras actividades del presente módulo, estaremos en condiciones de realizar la descripción general del negocio.

Descripción general del negocio:

1. Naturaleza del proyecto

- ♦ Descripción breve del ámbito del negocio.
- ♦ Definición de las principales necesidades insatisfechas detectadas en ese ámbito.
- ♦ Resultados del análisis FODA.
- ♦ Visión, misión.
- ♦ Describir los productos satisfactores (bien o servicio)
- ♦ Definir el equipo directivo.
- ♦ Breve reseña de la historia del desarrollo del plan de negocio.

2. El mercado específico

- ♦ Definición del mercado.
- ♦ Resultados del análisis de la competencia.
- ♦ Estrategia de precios.
- ♦ Promoción, publicidad.
- ♦ Distribución.
- ♦ Previsiones.

3. El producto o servicio

- ♦ Descripción de los principales atributos del producto (bien o servicio).
- ♦ Especificaciones principales del producto.
- ♦ Tecnología a utilizar.
- ♦ Descripción breve del funcionamiento del área de producción de bienes o servicios.
- ♦ Infraestructura, equipos.
- ♦ Recursos humanos necesarios.

4. La organización para el desarrollo del negocio

- ♦ Aspectos generales de la organización.
- ♦ Marco legal de la organización.

5. Aspectos económicos y financieros

- ♦ Plan de actividades.
- ♦ Programación operativa y costeo.
- ♦ Descripción de la inversión inicial necesaria.
- ♦ Capital de trabajo necesario.
- ♦ Fuentes de financiamiento posibles.
- ♦ Proyecciones del plan de ventas y costos y, flujo de caja.
- ♦ Indicadores de rentabilidad.
- ♦ Conclusiones sobre la rentabilidad y el nivel de satisfacción de los clientes y socios.

6. Factores clave para el éxito del negocio

- ♦ ¿Cuáles son estos factores clave?
- ♦ ¿Cuáles son las condiciones para la sostenibilidad?

Evaluación del aprendizaje:

ACTIVIDAD 10.6

“Formulación del plan de acción”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Elaboran su plan de acción para implementar su plan de negocio.



Instrucciones:

1. Pregunte a los participantes qué es un plan de acción. Construya la definición de manera colaborativa, estimulando el intercambio entre participantes y articulando y sintetizando las diferentes respuestas. Haga la diferencia entre plan estratégico, plan de negocio y plan de acción (puede consultar el glosario de términos, que se encuentra en el apartado ‘Conceptos esenciales’).
2. Muestre un ejemplo de plan de acción (Anexo 1) y explique el proceso de elaboración paso a paso:
 - ♦ Revisar el plan de negocio y determinar cuáles son las principales operaciones para su puesta en marcha, de acuerdo a las prioridades.
 - ♦ Formular los objetivos y con base en ellos detallar las principales actividades y subactividades a realizar.
 - ♦ Calendarizar el plan (generalmente se hace en un período de un año), determinando cuándo inician y cuándo concluyen las actividades y subactividades.
 - ♦ Determinar quién es la persona o personas responsable/s de la ejecución de cada actividad.
 - ♦ Indicar cuáles son los recursos financieros necesarios.
3. Solicite a los participantes que inicien la elaboración de sus planes de acción. Brinde ayuda a los que lo necesiten.
4. Una vez concluidos los planes de acción organice una plenaria para presentar los resultados y brindar retroalimentación.



Tiempo:

2 horas.

Anexo 1: Plan de acción (Plan operativo de actividades)

Objetivos / Estrategias	Metas / Indicadores	Actividades	Presupuesto U.M.	Periodo de Ejecución	Responsable
1. Incrementar la capacidad técnica de los operarios que elaboran derivados lácteos	1 hombre y 1 mujer capacitada	Identificar servicios de capacitación calificados en la elaboración de quesos maduros	50.00	Enero	Gerencia
		Seleccionar el personal que será capacitado y acordar compromisos y responsabilidades	5.00	Primera quincena de Febrero	Gerencia y socios
		Definir cómo reemplazar el personal durante la capacitación	10.00	Segunda quincena de Febrero	Gerencia y socios
		Realizar la capacitación en un centro especializado	1500.00	Marzo - abril	Operarios seleccionados
		Aplicar los aprendidos en la planta quesera de la empresa comunitaria	500.00	Mayo a Diciembre	Operarios seleccionados

¿Qué he aprendido? ¿Cómo voy a utilizar lo aprendido?

En este módulo hemos explorado el concepto de plan de negocio y definido su importancia, estructura y principales características:

- ▶ Debe ser un documento breve, comprensible y claro.
- ▶ Se debe elaborar de manera participativa.
- ▶ Debe ser ubicado en un contexto específico.

Hicimos una revisión y formulación del plan estratégico de la empresa, partiendo del análisis de tendencias y análisis FODA, para luego plantear la visión y misión del negocio y los objetivos estratégicos.

Analizaremos cómo preparar un plan de negocio, reconociendo la utilidad del resumen de dicho plan y del contexto en que se desarrollará. Establecimos que para sustentar la información de la empresa que se presenta en el plan de negocio, necesitamos revisar los resultados de nuestros trabajos previos producto de los 9 módulos del Programa Modular tales como: investigación de mercado, el mercado específico, el producto o servicio, los aspectos económicos y financieros, cómo debe ser la política de alianzas estratégicas y, la organización para el desarrollo del negocio. Luego de esta revisión y síntesis, determinamos la naturaleza del proyecto y por último los factores claves de éxito del negocio. Lo importante fue reconocer que el plan de negocios debe ser realizado por los propios empresarios con la asesoría directa de un facilitador que conozca los negocios de los participantes.

En la tabla a continuación liste por lo menos tres conceptos y herramientas que ha adquirido a través del estudio de este módulo y cómo puede beneficiar de ellos, aplicándolos en su trabajo:

Conceptos y herramientas	Cómo los voy a aplicar
1.	
2.	
3.	
Otro...	

Conceptos esenciales

Plan estratégico: Documento que resulta de la planeación (estratégica) de largo plazo. Generalmente cubre un período mínimo de cinco años, plantea la misión y las metas del programa, fija prioridades para las estrategias y formula la base financiera para lograr dichas metas.

Plan de negocio: Desarrollado a menudo con el propósito de captar financiamiento para un programa o proyecto, un plan de negocios detalla las metas, actividades, fuentes de ingresos, otros recursos financieros y el cálculo de los ingresos anticipados que serán generados por el negocio o actividad.

Plan de acción¹⁰: Un plan de acción detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un período de un año, determina cuál es la persona o personas responsable (s) de la ejecución de cada actividad, muestra cuándo debe concluir cada una de éstas e indica cuáles son los recursos financieros necesarios. (Ver también Plan Operativo.) Elaborado por un gerente y por el personal a su cargo

Plan de trabajo: Documento elaborado por el administrador y el personal que cubre un período específico, enumera todas las actividades planeadas, la fecha en la cual éstas se completarán, los recursos que se requerirán y las personas responsables de su ejecución.

Plan operativo: A diferencia del plan estratégico (el cual plantea las estrategias o iniciativas generales que utilizará un programa para lograr sus objetivos), un plan operativo plantea los proyectos o actividades específicos (de acuerdo con el plan estratégico) que se llevará a cabo y el cronograma y los recursos necesarios para completar dichos proyectos o actividades. (Ver también el Plan de Acción.)

Planeación de actividades: Proceso de definición de las actividades, la planeación de la secuencia de las mismas y la identificación de los recursos (humanos, financieros y materiales) que se utilizará para llevarlas a cabo y lograr los resultados deseados.

¹⁰ Desarrollo de un Vocabulario Común: Glosario de Términos Gerenciales. Centro de Recursos Electrónicos Gerenciales.

Bibliografía

¿Cómo se prepara un Plan Empresarial? Módulo 8 (Anexo 2), *Conozca de empresa*, Oficina Internacional del Trabajo, Oficina Subregional para los Países Andinos, Centro Internacional de Formación de Turín.

Deruyttere A., *Pueblos indígenas, recursos naturales y desarrollo con identidad: riesgos y oportunidades en tiempos de globalización*.

Desarrollo de una cultura emprendedora desde el colegio, Junior Achievement Worldwide, Perú.

Harris J., *Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales*, Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y El Caribe PROMER, Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural, Santiago de Chile, mayo 2003.

Manual de Plan de negocio: La carta de navegación para el éxito, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Perú, Lima, 2005.

Manual de Preparación de un Plan de negocio, Ideas 2007, abril, 2007.

Manual Inicie su Negocio, Organización Internacional del Trabajo, Primera edición 1997.

Plan de negocios para PYME's. Programa de Formación de Consultores Empresariales, Módulo 4: 12/2001. Proyecto Fomento a PYMES en 4 Regiones, MITINCI-GTZ / Cámaras de Comercio e Industria/Producción de Trujillo, Cajamarca, Tarapoto y Pucallpa, GTZ/Recursos SAC, Lima / Integration GMBH, Frankfurt, 2001.

