

Manual para la Elaboración de Planes de Bionegocios



***„Los planes no son nada;
la planificación lo es todo”
Dwight D.Eisenhower***

Pequeños empresarios



Planes informales



Ideas por escrito



- ✓ ***Meditar sobre los objetivos de la Empresa,***
- ✓ ***Establecer medios (estrategias claras) para alcanzar esos objetivos***



***Definen el camino operativo
General de la empresa, o la
Dirección general de la empresa***

***Estrategia significa tener ideas
sobre qué es lo correcto.***

***Un plan es una descripción
detallada de cómo hacer las
cosas correctamente***

Qué es un plan de Negocios?

Un plan de negocios tiene una doble función: uso interno y externo

Interno

***Ayuda a probar su idea de negocios
y reflexionar sobre su aplicabilidad,***

***Herramienta Planificación para
Describir operaciones de negocios:
Donde estamos?
A donde vamos?
Como lo alcanzaremos?***

Externo

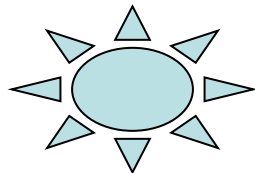
***Para obtener financiamiento del
Banco u otras instituciones
(es una herramienta de venta)***

- ***Qué es un plan de Bionegocios?***

Un plan de bionegocios es un estudio «detallado» que permite evaluar las posibilidades de inversión en un producto o servicio en particular, en un contexto determinado y con ciertos recursos disponibles, con el fin de determinar la viabilidad y sostenibilidad económica, social y ambiental del proyecto. Es una herramienta indispensable a la hora de poner en marcha un proyecto para empresas ya establecidas.

Cómo escribir un plan de Negocios?

- ***Resumen ejecutivo***
- ***Historia de la empresa y antecedentes del proyecto***
- ***Descripción de productos y servicios***
- ***Análisis de mercados y clientes***
- ***Plan Estratégico***
- ***Plan de recursos humanos***
- ***Plan financiero***



Cómo escribir un plan de Bionegocios?

- Resumen ejecutivo***
- Historia de la empresa y antecedentes del proyecto***
- Descripción de productos y servicios***
- Análisis del entorno y la cadena de valor***
- Análisis de mercados y clientes***
- Plan Estratégico***
- Plan de recursos humanos***
- Plan financiero***
- Plan de gestión de impacto social y ambiental***

▪ ***Historia de la empresa y antecedentes del proyecto***

**Definición del negocio
de la empresa**

Estructura e historia

**Principales productos,
Mercados, clientes y
competidores**

**Rendimiento
histórico financiero**

▪ ***Análisis del entorno y la cadena del valor***

Análisis externo:

¿Qué factores externos representan oportunidades o amenazas?

¿Cuán atractivo es el sector, industria y mercado en el que se pretende ingresar?

¿Cuál es el poder de negociación de los posibles proveedores?

¿Cuál es el poder adquisitivo de los clientes o del mercado objetivo?

¿Cuál es el grado de rivalidad entre los competidores?

¿Cómo se comporta el mercado de productos o servicios sustitutos o complementarios?

▪ ***Análisis del entorno y la cadena del valor***

Análisis interno:

¿Cuáles son las fortalezas de la empresa que podrían contribuir con el plan de bionegocios?

¿Cuáles son las debilidades de la empresa que podrían perjudicar la puesta en marcha del bionegocio?

Análisis de la cadena de valor:

¿Cómo funciona la cadena de valor desde el productor primario hasta el consumidor final?

▪ ***Análisis del entorno y la cadena del valor***

Análisis de la cadena de valor - Cadena Productiva:

- ¿Qué agentes intervienen en el proceso productivo?
- ¿Cuál es la cadena de fabricación de las materias primas?

Análisis de la cadena de valor - Cadena de Comercialización:

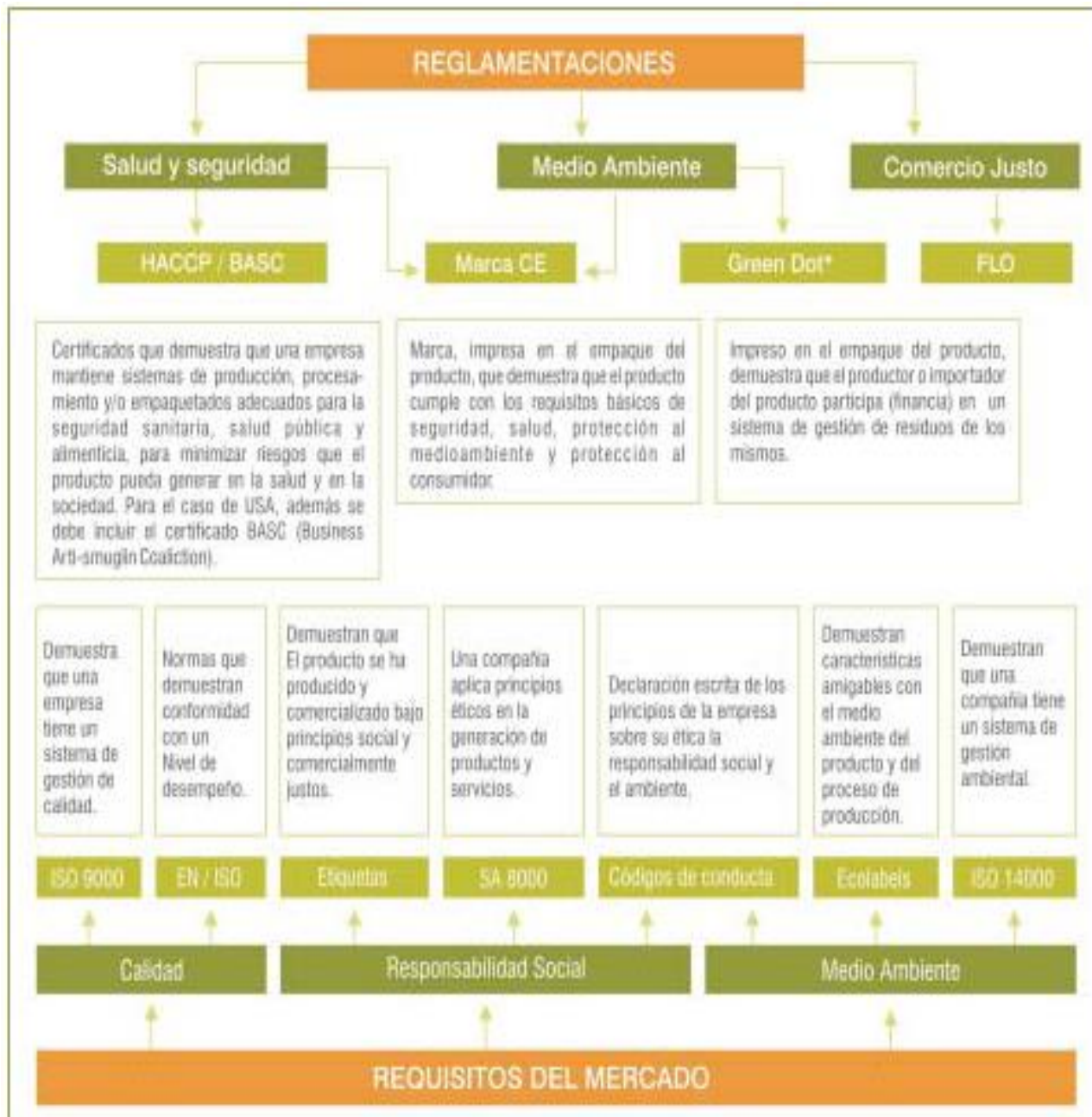
- ¿Cuál es la cadena de comercialización de los productos finales?
- ¿Quiénes intervienen en ella?
- ¿Qué requisitos son necesarios para el trabajo con los agentes?

Ésta es la primera etapa de la investigación y es fundamental para tomar decisiones posteriores sobre estrategias competitivas y de crecimiento.

▪ ***Análisis de mercados y clientes***

- ✓ **Conocer el perfil de los potenciales clientes.**
- ✓ **Conocer el comportamiento de los consumidores.**
- ✓ **Conocer las características del mercado de los clientes.**
- ✓ **Conocer las características del mercado de proveedores.**
- ✓ **Conocer las características del mercado de competidores.**
- ✓ **Estimar la demanda potencial por el bien o servicio a ofrecer**

MERCADOS



Cuadro N° 3
Esquema de búsqueda de información para Estudios de Mercados de Información

Componente	Preguntas	Principales Fuentes	Ejemplos	Observaciones
Descripción del Producto	¿Cuáles son las principales características del producto? ¿Cuáles son las presentaciones del producto? ¿Qué usos tiene? ¿Cuál es la estacionalidad? ¿En qué partidas arancelarias puede estar incluido?	- Informes técnicos del producto. - Revistas especializadas. - Ministerios, mercados. - ADUANAS, PROMPEX.	www.mina.gob.pe www.prompex.gob.pe www.produce.gob.pe www.blococomercio Peru.org	- Buscar fuentes de entidades confiables. - La información debe estar actualizada hasta la fecha más cercana.
Ámbito nacional	¿Cuánto fue la cosecha de la última campaña? ¿Cuáles son las principales zonas de producción? ¿Cuál fue su rendimiento? ¿Cuál es la estacionalidad por zona de producción? ¿Cuál es la estructura de costos del producto? ¿Cuáles son los principales precios de comercialización? ¿A cuánto ascendieron las exportaciones nacionales? ¿Cuáles son los principales requerimientos para exportar? ¿Qué preferencias arancelarias aplican? ¿A cuánto ascendieron las importaciones nacionales? ¿Qué certificaciones y permisos son necesarios?	- MINA G, esta distribuye. - Revistas especializadas. - ADUANAS, mercados. - PROMPEX, ADEX. - SUNAT. - TARIC.	www.mina.gob.pe www.sunat.gob.pe www.prompex.gob.pe www.adex.org www.taric.com	- Buscar la información más actualizada hasta el momento. - Puede hacer llamadas a las diferentes entidades y solicitar información sin costos alguno.
Ámbito Internacional	¿A cuánto ascienden las exportaciones e importaciones mundiales? ¿Cuál es la estructura de la cadena de valor y quiénes son los principales agentes? ¿Cuáles son los principales riesgos que pueden afrontarse? ¿Qué certificaciones y permisos son necesarios? ¿Qué especificaciones especiales presenta el mercado?	- TRADEMAP - CBI, PROMPEX. - EU HELPDESK. - US FDA. - Comercio Justo (Fair Trade).	www.trademap.org www.cbi.nl http://export-help.cec.eu.int/ www.fda.gov www.fairtrade.org	- Tomar la información estadística como referencial. - Los estudios de mercados deben ser vistos como una aproximación hacia lo que sucede en el mercado y no como determinante. - Es necesario recordar que la información acerca de permisos y certificaciones no es legal ni tampoco sirve como justificación.

Componente	Preguntas	Principales Fuentes	Ejemplos	Observaciones
Identificación del Mercado	¿Cuál es el tamaño del mercado, cuántos clientes potenciales pueden existir? ¿Qué tendencias son las que se están dando? ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son los precios referendiales? ¿Es rentable el sector?	- CBI, PROMPEX. - TRADEMAP. - TODAY'S MARKET - FAIR TRADE.	www.cbi.nl www.prompex.gob.pe www.todaymarket.com www.fairtrade.net	La rentabilidad del sector no implica que esa vaya a ser la rentabilidad de la empresa.
Información general del país o países de destino	- Comportamiento de la economía del país. - Principales indicadores sociales y culturales. - Manejo y conservación del medioambiente. ¿Cuán importante es el tema de biodiversidad para los actores y qué beneficios implica su conservación?	- US Central Intelligence Agency. - World Wide Fund. - CBI. - GREENPEACE.	www.cia.gov www.wwf.org www.cbi.nl www.greenpeace.org	No se debe tomar la información como concluyente, sino como datos referendiales.
Información estadística	¿Cuál es la balanza comercial (exportaciones menos importaciones) del producto? ¿Quiénes son los principales abastecedores del producto?	- CBI. - PROMPEX. - TRADEMAP	www.cbi.nl www.prompex.gob.pe www.trademap.org www.bloccomercio Peru.org	No se debe tomar la información como concluyente, sino como datos referendiales.
Requisitos de acceso	¿Cuáles son los calibres o niveles de calidad que se exigen? ¿Existen requisitos y estándares de empaquetado? ¿Existen requisitos y estándares para el envase del producto? ¿Cuáles son los estándares para el etiquetado? ¿Es necesario el ecoetiquetado?	- EU HELPDESK. - CBI.	export-help.cec.eu.int/ www.cbi.nl	Es necesario profundizar en este tema debido a que muchas veces los productos no son aceptados por incumplimientos en el tema de calidad, empaque y etiquetado.
Información de mercado	¿Quiénes van a ser los clientes principales? ¿Cuál es su comportamiento? ¿Cuáles son sus principales características sociodemográficas? ¿Qué canales de distribución son los que se encuentran más cerca de ellos?	- CBI. - PROMPEX. - EUROMONITOR.	www.cbi.nl www.prompex.gob.pe www.euromonitor.com	Esta información es referencial, por lo que es necesario ahondar en los temas de canales de distribución y perfil del consumidor de manera que se puedan establecer y aplicar las estrategias adecuadas.
Importadores potenciales	¿Quiénes podrían convertirse en posibles importadores?	- PMAPS. - TRADEMAP. - ADUANAS.	www.p-maps.org www.trademap.org www.sunat.gob.pe www.alibaba.com	Un contacto inicial con alguno de los potenciales importadores sirve de base para poder hallar información acerca de la estructura del mercado y los mecanismos de trabajo que ellos exigen.

Planeación Estratégica

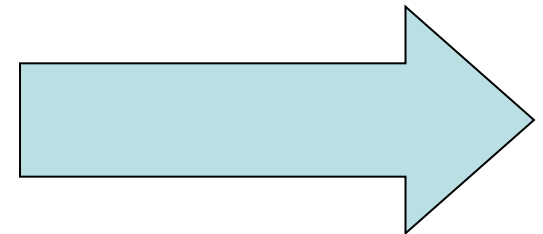
Proceso de establecer objetivos y estrategias para toda la organización.

«qué» se hará

«cómo» se hará

«cuándo» se hará y

«quién» será responsable de cada tarea.



Proceso de Planeación Estratégica

Análisis interno

Análisis externo

Análisis de la cadena de valor

Estudios de mercado
Análisis de clientes, proveedores y competidores

Identificación de oportunidades y amenazas,
fortalezas y debilidades

Misión

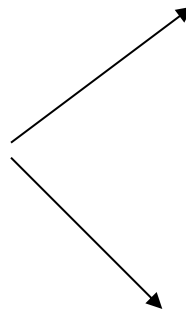
Objetivos Estratégicos

Estrategias competitivas:
Diferenciación
Liderazgo en costos

Objetivos y estrategias de:
Marketing
Recursos Humanos
Operaciones
Aspectos Sociales y Ambientales
Finanzas

• ***Estructura legal y organizacional***

***Estructura
organizacional***



***Simple (centralización en toma
De decisiones)***

Funcional (departamentalización)

- ***Estructura legal***

La estructura legal de una empresa de biocomercio debe ser flexible y permitir una interacción fluida con proveedores de capital como las ONG, agencias de cooperación multilaterales, instituciones públicas, instituciones privadas, etc.

El tipo de estructura legal dependerá de:

- ✓ El modelo de negocio elegido.
- ✓ Quiénes y cuántos son los fundadores.
- ✓ El tipo de financiamiento que se pretenda obtener.
- ✓ La posible estrategia de salida del negocio.
- ✓ Las barreras de ingreso y salida del mercado.

▪ ***Plan de Marketing***

- Mercado objetivo.
- Objetivos de marketing.
- Mezcla de marketing.
- Estrategias de marketing.
- Presupuesto de marketing.
- Planes de contingencia.

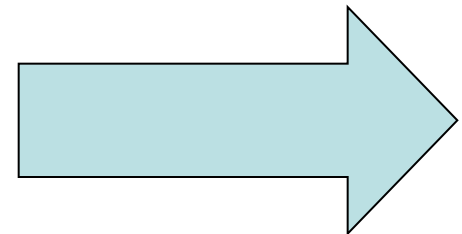
****Marketing Ecológico***

▪ ***Plan de operaciones***

- ***Objetivos***
- ***Estrategias***
- ***Procesos***
- ***Actividades***

■ ***Plan Financiero***

A continuación se presenta una lista de la información requerida para la elaboración de los Estados Financieros y proyecciones necesarias para evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de bionegocios:



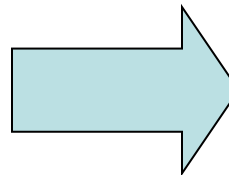
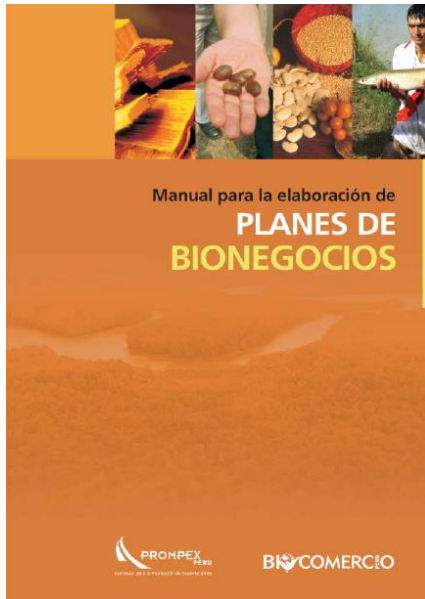
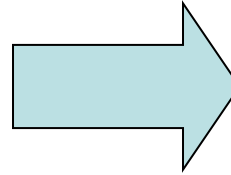
- **Resumen de las inversiones requeridas: licencias, capacitaciones, legalizaciones, certificaciones.**
- **Presupuesto de ingresos: ingresos mensuales (precio por cantidad) de los próximos 12 meses y trimestrales de los siguientes tres años.**
- **Presupuesto de costo de producción: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.**
- **Presupuesto de costo de ventas: diferencia entre el inventario inicial, las compras, y el inventario final.**

- **Presupuesto de gastos: sueldos y salarios, aportes a la seguridad social, aportes al Estado, alquileres, publicidad, servicios públicos, mantenimiento de las oficinas.**
- **Inversiones en activos fijos: equipos, ampliación de planta, tecnología.**
- **Incremento en el capital de trabajo: adquisición de materias primas, inventarios de materia prima, publicidad, sueldos y salarios.**

- **Estructura de financiamiento: familiares, amigos, socios, banca comercial, banca de fomento.**
- **Cronograma de financiamiento: tabla de amortización.**
- **Evaluación del proyecto: Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto, Punto de Equilibrio, Relación costo/beneficio y Periodo de Recuperación del Capital.**

Plan de gestión de impacto social y ambiental

PLAN DE NEGOCIOS



- Plan de Manejo

Herramienta de gestión y control de las operaciones de manejo de biodiversidad

- Niveles:

Plan General de Manejo

POA

-Objetivos

- Actividades de control



- **Plan de Manejo:** Recurso silvestre (especie, ecosistema, paisaje)
- **BPA:** Cultivo

ECOEficiencia

- **SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL (SGA)**
- **PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA (PML)**
- **MECANISMOS DE DESARROLLO LIMPIO (MDL)**

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL (SGA)

- Herramienta de monitoreo y evaluación
- Concreta compromiso ambiental
- Uso de tecnologías limpias
- Identificación de impactos ambientales (+/-)

ESTRUCTURA

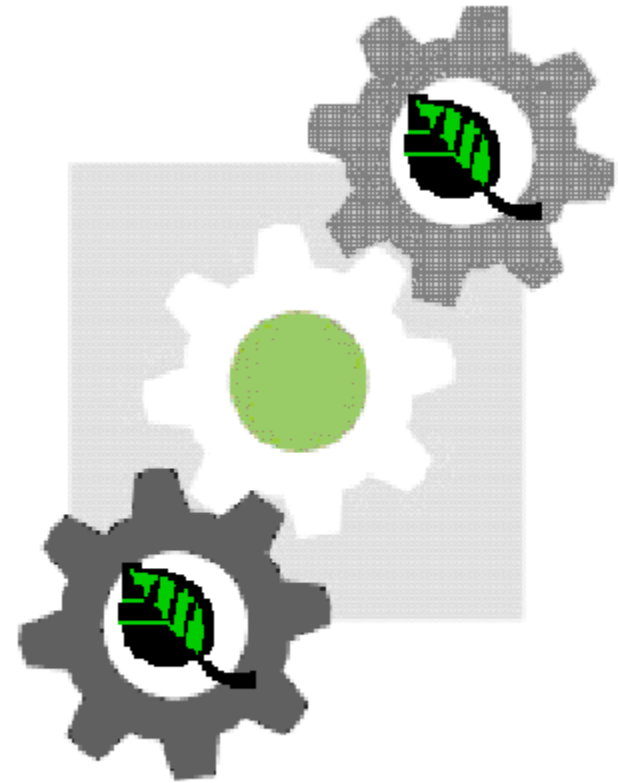
- Evaluación preliminar
- Revisión de documentos
- Preauditoría
- Evaluación principal
- Certificación (registro)
- Vigilancia.

BENEFICIOS

- Para el ambiente
- Para la compania
- Para los trabajadores

PML

Producción más limpia

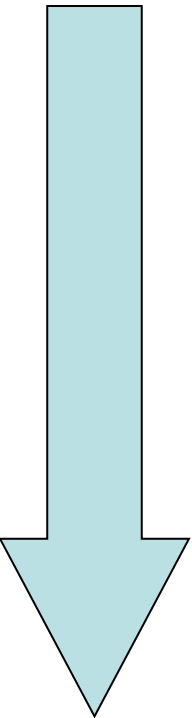


Liderando el cambio ...

IMPACTOS

- Modernización de tecnologías de industrias
- Mayor Competitividad
- Cumplimiento de la legislación ambiental
- Capacitación
- Reducción de impacto ambiental
- Reducción de riesgos ambientales para seres humanos

EFFECTIVIDAD



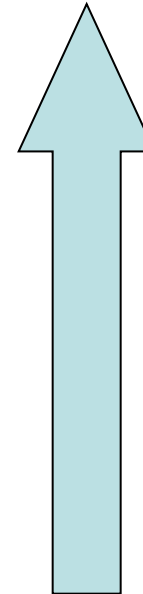
Consumo de energía eléctrica

Consumo de combustibles

Consumo de agua

Pérdidas de producto

Pérdidas de materias primas



Ahorros económicos

US\$ 476 074 /año

Fuente: CET Perú

Evolución 2002-2004

Evaluación del Plan

Después de que el plan haya sido escrito, debe ser evaluado para asegurar que es realista y alcanzable. La evaluación debería ser realizada por una persona externa, que no esté involucrada en la preparación del plan y que comprenda el tipo de negocio que se está planeando iniciar.

***Gracias por la
atención***

