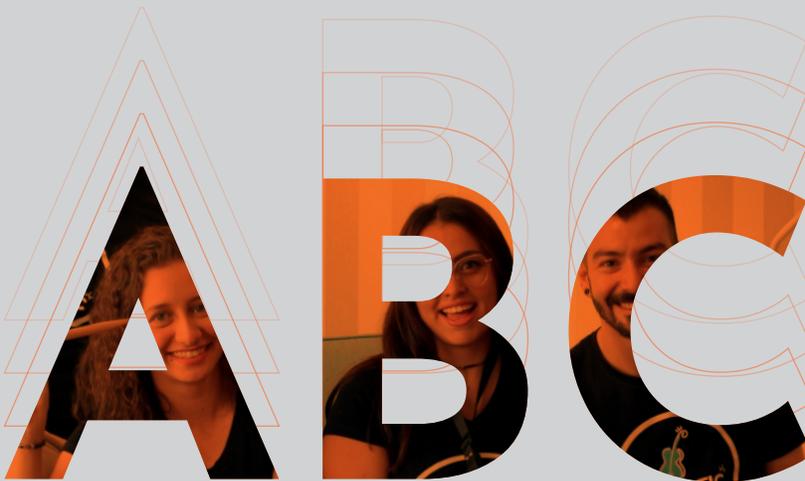


#HECHOENELSENA



FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO PARA EL FONDO EMPRENDER

- o Buenas prácticas
- o Desarrollo de soluciones
- o Oportunidades en el mercado



@SENAcomunica

www.sena.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

I.

INTRODUCCIÓN 03

II.

¿QUIÉN ES EL PROTAGONISTA? 06

III.

¿EXISTE OPORTUNIDAD EN EL MERCADO? 09

IV.

¿CUÁL ES MI SOLUCIÓN? 12

V.

¿CÓMO DESARROLLO MI SOLUCIÓN? 16

VI.

¿CUÁL ES EL FUTURO DE MI NEGOCIO? 29

VII.

¿QUÉ RIESGOS ENFRENTO? 34

VIII.

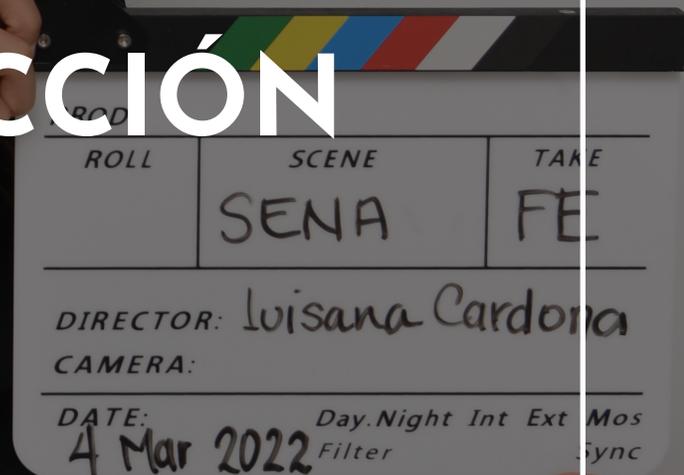
RESUMEN EJECUTIVO 37



CAPÍTULO

I

INTRODUCCIÓN



I. INTRODUCCIÓN

El diseño de este ABC tiene como objetivo facilitar el proceso de formulación de planes de negocio para el programa Fondo Emprender. Se encuentra dividido en los siguientes módulos:

- o Datos generales
- o ¿Quién es el protagonista?
- o ¿Existe oportunidad en el mercado?
- o ¿Cuál es mi solución?
- o ¿Cómo desarrollo mi solución?
- o ¿Cuál es el futuro de mi negocio?
- o ¿Qué riesgos enfrento?
- o Resumen ejecutivo

En cada uno de los módulos se proporcionarán las herramientas necesarias que les permitirán al gestor y al emprendedor desarrollar un plan de negocio coherente con la guía metodológica y los criterios de evaluación exigidos por EnTerritorio, el ente evaluador.

Notas generales

1. Recuerde que en aquellos casos en los que el emprendedor haya desarrollado con anterioridad la actividad económica de su negocio, deberá detallar su nivel de avance y desarrollo en el plan de negocios.
2. Recuerde que los nombres de los anexos no deben contener caracteres especiales. Asegúrese de que estos puedan visualizarse después de ser cargados.
3. Asegúrese de que las cifras sean consistentes entre el modelo financiero, la información del plan de negocios y la plataforma.

Datos generales

¿En dónde se localizará la empresa (ciudad donde se ubicará la sede principal de la empresa)?

Se recomienda incluir una breve descripción del proyecto y sus objetivos (coherente con las metas establecidas). En este módulo el emprendedor deberá indicar información general de la empresa: localización, ciudad donde se ubicará la sede principal y el sector económico según código CIIU. Si su proyecto fue presentado en convocatorias anteriores, en el modelo anterior de la plataforma, por favor referenciar el número de la convocatoria, el código ID y nombre del plan de negocios.

¿En qué sector se encuentra el proyecto a desarrollar?

(Lista desplegable: Sectores según código CIIU - 4 dígitos)

Seleccionar opción de la lista desplegable.

CAPÍTULO



¿QUIÉN ES EL PROTAGONISTA?

II. ¿QUIÉN ES EL PROTAGONISTA?

1. Describa el perfil de su cliente, junto a su localización. Justifique las razones de su elección.

Nota: tenga en cuenta la segmentación de clientes. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Dónde los encuentra? ¿Cuáles son las características de sus clientes y cuáles son sus segmentos de mercado? ¿Cómo prioriza sus segmentos de mercado?

Cliente	
Perfil	
Localización	
Justificación	

Nota: si su proyecto tiene diferentes perfiles de clientes y consumidores, por favor complete la siguiente información (si el mercado es consumidor y cliente diligencie ambas secciones. Si es solo cliente o solo consumidor, diligencie el que le corresponde):

Consumidor	
Perfil	

Ejemplo: si su plan de negocio es una productora de fresas, su cliente puede ser un súpermercado, mientras que el consumidor final es la persona que consume fresas.

2. ¿Cuáles son las necesidades que usted espera satisfacer de sus potenciales clientes/consumidores?

Cientes	
Consumidores	

En esta sección describa las necesidades o problemas que intenta resolver con el producto o servicio que va a ofrecer. Esta sección debe estar sustentada con las herramientas de ideación y validación temprana (*Lean Canvas*, *Tarjeta Persona*, *Jobs to be done*, etc.).

CAPÍTULO

III

¿EXISTE OPORTUNIDAD EN EL MERCADO?

III. ¿EXISTE OPORTUNIDAD EN EL MERCADO?

1. Describa la tendencia de crecimiento del mercado en el que se encuentra su negocio:

En esta sección debe detallar la fuente de la información donde identificó la tendencia de crecimiento de este mercado, y los resultados en términos cualitativos y cuantitativos de la misma. Se puede incluir: análisis del estudio de mercado, de tendencia, validaciones del producto o servicio en el mercado, análisis de oferta y demanda basados en la metodología de ideación y validación temprana (*Lean Canvas, Tarjeta Persona, Jobs to be done, etc.*).



2. Realice un análisis de la competencia tomando en cuenta los criterios más relevantes para su negocio:

Competencia				
Descripción	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4
Productos y servicios				
Precios				
Logística de la distribución				
Otros (¿Cuál?): _____				

Identificar claramente el competidor a través de los criterios e información solicitada en la tabla. Con esta información podrá realizar la comparación y análisis de la competencia. En la casilla 'otros' podrá incluir segmento y estrategias comerciales.



CAPÍTULO

IV

¿CUÁL ES MI
SOLUCIÓN?

IV. ¿CUÁL ES MI SOLUCIÓN?

1. Describa la alternativa o solución que usted propone para satisfacer las necesidades señaladas en la pregunta 2.

Nota: la alternativa o solución debe responder los siguientes interrogantes: ¿Qué se ofrece (concepto del negocio) y qué lo hace diferente (propuesta de valor)?

Concepto del negocio	
Perfil	

Concepto del negocio	Descripción de la innovación
Producto o servicio	
Justificación	
Proceso	

En esta sección escriba aquellas características que lo hacen diferente a las demás soluciones que ofrecidas en el mercado.

2. ¿Cómo validó la aceptación en el mercado de su proyecto (metodología y resultados)?

Nota: dentro de los resultados, destaque la identificación de las motivaciones que tienen los clientes para adquirir su producto.

Esta sección debe estar sustentada con las herramientas de ideación y validación (*Lean Canvas*, *Tarjeta Persona*, *Jobs to be done*, etc.).

3. Describa los avances técnicos, productivos, comerciales y legales a la fecha para la puesta en marcha de su proyecto.

Nota: en caso de haber realizado ventas, escriba las cantidades e ingresos generados. Si cuenta actualmente con un producto mínimo viable o infraestructura, realice una descripción de los mismos.

Concepto del negocio	Descripción de la innovación
Producto o servicio	
Justificación	
Proceso	

Esta sección aplica para unidades productivas, negocios informales, o con un producto mínimo viable. Soporte la información descrita. Por ejemplo: informe de ventas, certificación de ingresos relacionado con la venta del producto o servicio por contado, facturas, etc.

4. Elabore la ficha técnica para cada uno de los productos (bienes o servicios) que componen su portafolio:

Ítem		Descripción
Producto específico.	Denominación del bien o servicio.	

Ítem		Descripción
Nombre comercial	Denominación comercial propuesta	
Unidad de medida	Unidad a través de la cual se comercializará el bien o servicio (kilos, unidades, horas, etc.).	
Descripción general	Descripción de las características técnicas del bien o servicio	
Condiciones especiales	Describa las condiciones de almacenamiento o uso del producto o servicio	
Composición (si aplica)	Descripción de la composición del producto	
Otros	¿Cuál?	



CAPÍTULO

V

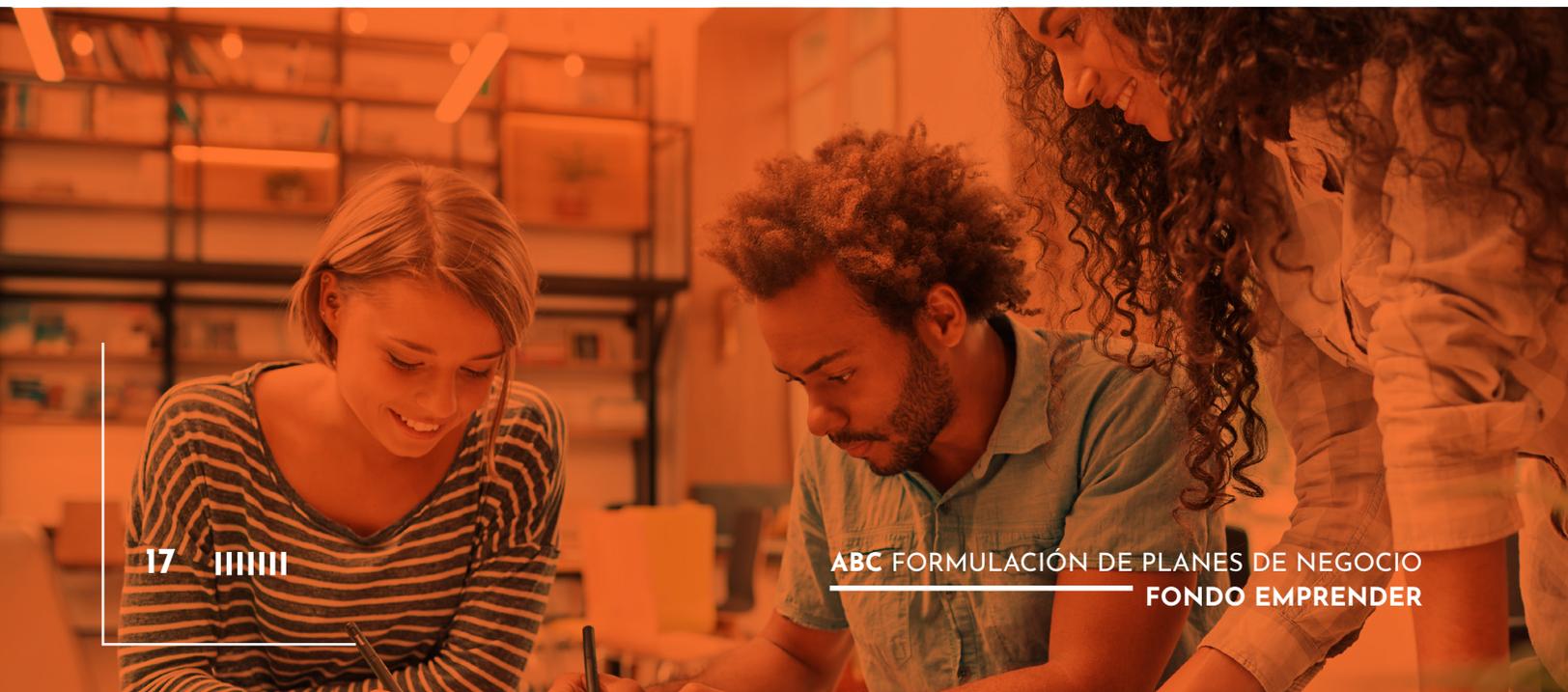
¿CÓMO DESARROLLO MI SOLUCIÓN?



V. ¿CÓMO DESARROLLO MI SOLUCIÓN?

1. ¿Cómo obtendrá ingresos? Describa la estrategia de generación de ingresos para su proyecto:

Nota: esta sección deberá incluir las estrategias de mercadeo y ventas, considerando los canales de comercialización. Esta sección se complementa con la pregunta número 18.



2. Describa las condiciones comerciales que aplican para el portafolio de sus productos:

Cliente	
¿Cuáles son los volúmenes y la frecuencia de compra?	
¿Qué características se exigen para la compra (calidad, empaque, etc.)?	
Sitio de compra	
Forma de pago	
Precio	
Requisitos post-venta	
Garantías	
Margen de comercialización	

Esta sección se sustenta con las herramientas que defina el emprendedor para el estudio de mercado que le ayude a validar la aceptación de su producto en el mismo. Ejemplos: cartas de intención, resultados de degustación, entrevistas, encuestas, *focus group*, etc.

Consumidor	
¿Dónde compra?	
¿Qué características se exigen para la compra (calidad, empaque, etc.)?	
¿Cuál es la frecuencia de compra?	
Precio	

Esta sección se sustenta con las herramientas que defina el emprendedor para el estudio de mercado que le ayude a validar la aceptación de su producto en el mismo. Ejemplos: cartas de intención, resultados de degustación, entrevistas, encuestas, *focus group*, etc.

3. Realice la proyección de cantidades y precios de venta (mensual). Justifique los resultados y señale la forma de pago:

Proyección de cantidades	
Proyección de cantidades	
Proyección precios de venta	
Forma de pago (contado o crédito)	
Justificación	

4. Describa la normatividad que debe cumplirse para el portafolio definido anteriormente: identificación de la norma, procesos, costos y tiempos asociados al cumplimiento de la normatividad.

Proyección de cantidades	
Normatividad empresarial (constitución empresa).	
Normatividad tributaria.	
Normatividad técnica (permisos, licencias, registros, etc.).	
Normatividad laboral.	
Normatividad ambiental.	
Registro de marca-Propiedad intelectual.	

*Nota: si a la fecha la empresa está constituida, por favor anexe el certificado de existencia y representación legal, y el documento privado de constitución. Escribir en esta sección específicamente para cada producto o servicio la normatividad que aplica, soportada con trámites de permisos, licencias, registros, reglamentos, entre otras.

5. Describa las condiciones técnicas más importantes que se requieren para la operación del negocio.

Nota: para los proyectos agropecuarios deben identificarse las condiciones ambientales como: clima, temperatura, altitud, topografía, pluviosidad y demás requisitos de alimentación (pecuario) o fertilización (agrícola) etc.

6. Defina los requerimientos en: infraestructura, adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, y demás activos.

Nota: recuerde que todos los requerimientos descritos deben estar incluidos en los formatos financieros.

6.1 ¿Para el funcionamiento del negocio es necesario un lugar físico de operación? Explique su respuesta.



6.2. Identifique los requerimientos de inversión.

Nota: se deben especificar la totalidad de requerimientos en inversión, tanto si se financian con recursos del Fondo Emprender, propios o de otras fuentes.

Tipo de activo	Descripción	Cantidad	Valor unitario*	Requisitos técnicos**
Infraestructura y adecuaciones				
Maquinaria y equipo				
Equipo de comunicación y computación				

Tipo de activo	Descripción	Cantidad	Valor unitario*	Requisitos técnicos**
Muebles y enseres y otros				
Otros (incluido herramientas)				
Gastos preoperativos				

*El valor debe incluir todos los impuestos y costos asociados a su compra y ubicación en el lugar donde operará el negocio.

** Indique la capacidad de producción de la maquinaria.

Tenga en cuenta los porcentajes de financiación y rubros descritos en la normatividad.

Recuerde que todos los requerimientos descritos deben estar incluidos en los formatos financieros.

6.3. Detalle las condiciones técnicas de infraestructura: áreas requeridas y distribución de espacios. (Anexar mapa o plano).

Nota: si ha seleccionado el sitio de operación, realice la consulta del POT / EOT para validar que este lugar se encuentra habilitado para el uso del suelo que usted requiere y la demás normatividad que aplica para su negocio. Tenga en cuenta el área total requerida y distribución.

6.4. Detalle los activos, países proveedores y tiempos estimados:

Nota: explique si se tiene contemplado realizar importaciones para la adquisición de algún activo.

6.5. En caso de presentarse un incremento en el valor del activo por factores como la tasa de cambio, reformas tributarias etc., ¿cómo financiará este valor?

7. ¿Qué proceso se debe seguir para la producción del bien o prestación del servicio?

Nota: describa el proceso a través del siguiente esquema. Elabore un cuadro para cada producto. El esquema solicitado requiere al menos los siguientes aspectos: actividad del proceso, tiempo estimado de realización, cargos que participan en la actividad, número de personas que intervienen por cargo, y equipos que se utilizan (capacidad de producción por máquina-cantidad de producto/unidad de tiempo). Sin embargo, si usted dispone de un análisis alternativo con la misma información, puede anexarlo como respuesta a esta pregunta.

Bien / Servicio:				
Unidades a producir:				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización	Cargos que participan en la actividad	No. de personas que intervienen por cargo	Equipos que se usan-capacidad de producción
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad 4				
Actividad 5				
Actividad 6				
Total				

8. ¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa (cantidad de bien o servicio por unidad de tiempo)?

Nota: se sugiere detallar por unidad de tiempo (diaria, mensual, anual).

Se sugiere explicar el cálculo de capacidad instalada versus la utilizada, según lo proyectado en el modelo financiero.

9. Equipo de trabajo

9.1. ¿Cuál es el perfil del emprendedor, el rol que tendría dentro de la empresa y su dedicación?

Perfil emprendedor	Descripción
Perfil	
Rol	
Dedicación	



9.2. ¿Qué cargos requiere la empresa para su primer año de operación?

Cargo	Funciones	Perfil requerido	Tipo de contratación	Tiempo completo o parcial	Unidad	R/ción*	Mes v/ción

*El valor de remuneración debe incluir los gastos de seguridad social y demás, exigidos por la normatividad vigente de empleo en el país.

Manual Operativo del Fondo Emprender: para la contabilización del número de empleos en los casos de jornales, maquilas, prestación de servicios y honorarios se tendrán en cuenta las siguientes homologaciones o equivalencias.

Jornales: a. Por cada jornalero que tenga más de quince jornales contratados se homologa a una solución de empleabilidad (un empleo).

b. Por una cantidad de jornales contratados en fechas pico, se debe considerar una solución de empleabilidad (un empleo), equivalente a 30 jornales contratados independientemente del número de jornaleros.

Maquilas: para todos los empleados con seguridad social que actúan en maquila para las empresas del Fondo Emprender se puede homologar a una solución de empleo siempre y cuando se entregue para efectos del Fondo una declaración en la cual se exprese que la remuneración por las labores contratadas para el maquilador asciende a por lo menos un 60% del SMLMV y se establezca una periodicidad superior al mes.

Prestación de Servicios y Honorarios: para todas las personas contratadas bajo la modalidad de honorarios o prestación de servicios por las empresas del Fondo Emprender, se puede homologar a una solución de empleo siempre y cuando su remuneración sea proporcional en tiempo empleado al menos de dos y medio salarios mínimos legales mensuales vigentes para profesionales y tecnólogos y en al menos dos salarios mínimos legales para técnicos y técnicos profesionales. Para el resto de personas contratadas bajo esta modalidad en al menos de un salario y medio mínimo legal mensual vigente. La vinculación mediante estas modalidades no debe ser inferior a tres meses y debe respetar todas las condiciones establecidas por la ley como la vinculación como trabajador independiente a la seguridad social.

Temporalidad del indicador: los empleos formales superiores a tres meses (continuos o discontinuos) o que estén en vinculación por nómina con más de un pago efectuado, al momento del cumplimiento de los tiempos de duración de los contratos de cooperación se considerarán como un empleo cumplido para la medición del indicador.



CAPÍTULO

VI

¿CUÁL ES EL FUTURO DE MI NEGOCIO?



1. ¿Qué estrategias utilizará para lograr la meta de ventas y cuál es su presupuesto?

Estrategia de promoción (nombre):

Propósito:

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Nombre del cargo líder del proceso

Costo total:

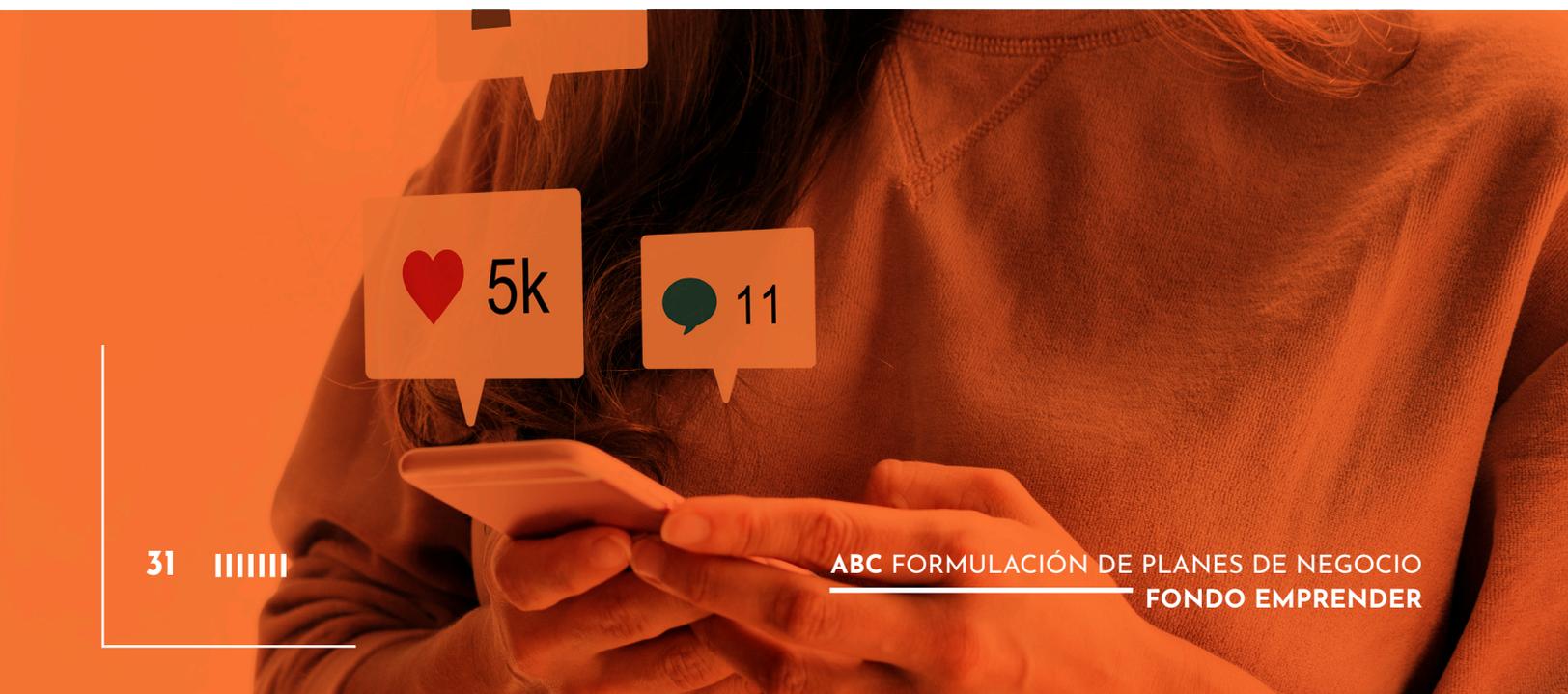


Estrategia de comunicación (nombre):

Propósito:

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Nombre del cargo líder del proceso
Costo total:				

Nota: las actividades propuestas en la estrategia de comunicación y promoción serán incluidas como meta para la gestión de mercadeo, indicador requisito para la condonación de recursos.



Estrategia de distribución (nombre):

Propósito:

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Nombre del cargo líder del proceso
Costo total:				

19. ¿Cuál es el período de arranque del proyecto (meses)?

Nota: este tiempo corresponde al período estimado entre la fecha de firma del acta de inicio del contrato y la aprobación del lugar de operaciones.

Tenga en cuenta el cronograma de la convocatoria a la que se está presentando.

2. ¿Cuál es el período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción?

Nota: este tiempo corresponde al período estimado entre la fecha de firma del acta de inicio del contrato y la producción del primer lote de bienes o servicios.

Tenga en cuenta el tiempo necesario para el montaje de la empresa y el primer lote de producción.

- o Proyección de ingresos
- o Proyección de costos
- o Proyección de gastos
- o Inversiones
- o Capital de trabajo
- o Resumen fuentes de financiación (soporte las fuentes de financiación diferentes al Fondo Emprender).

Para la sección 21-26, desarróllelo en el Modelo financiero. Si es necesario adicionar hojas de cálculo para el modelo financiero, cárguelas en anexos.



CAPÍTULO

VII

¿QUÉ RIESGOS ENFRENTO?

1. ¿Qué actores externos e internos son críticos para la ejecución del negocio? Indique el nombre y su rol en la ejecución.

2. ¿Qué factores externos e internos pueden afectar la operación del negocio, y cuál es el plan de acción para mitigar estos riesgos?

Variable	Riesgo	Plan de mitigación
Técnico		
Comercial		
Talento humano		
Normativo		
Medio ambiente		
Otros		

Nota: de acuerdo con los tipos de riesgos asociados en la formulación del plan de negocio, implementación y puesta en marcha de la empresa, defina los factores que pueden afectar la operación en relación con:

o **Factores externos:** entorno comercial, entorno económico, entorno legal, entorno social, entorno tecnológico o fuerza mayor.

o Factores internos: jurídico, financiero, legal, financiero, operación, producción.

De acuerdo con los factores externos e internos defina el plan de acción para mitigar los riesgos definidos. Se proporciona un modelo de matriz de riesgos internos y externos en el cual el emprendedor se podrá basar para realizar un estudio apropiado y detallado.



RESUMEN EJECUTIVO

1. Haga un resumen ejecutivo con base en la siguiente información:

- Nombre del emprendedor.
- Perfil emprendedor.
- Concepto del negocio.
- Metas.

Indicador	Meta para el primer año
Empleos	
Ventas	
Mercadeo (eventos)	
Contrapartida SENA	
Empleos indirectos	

Los datos deben ser consistentes con la normatividad, los objetivos de la empresa y la actividad económica.



@SENAcomunica

www.sena.edu.co

