LOS PROYECTOS Y LOS PLANES DE NEGOCIOS

Joaquin Marcelo Cosio Hurtado
Master en Administración de Empresas
Diplomado en Educación Superior
Postgrado en Preparación y Evaluación de Proyectos y Análisis de Riesgo
Especialista en Gerencia de Marketing
Especialista en Proyectos de Inversión Pública
Ingeniero Industrial
Ex Ingeniero Gerente del Programa de Lucha Contra la Pobreza,
financiado por el KfW de Alemania
Ex Coordinador del PAP Cochabamba VIPFE - BID
Docente de Postgrado y Pregrado
e-mail: marcecosio@hotmail.com

RESUMEN

Hemos escuchado hablar de proyectos a nuestros parientes, amigos, docentes y autoridades, motivo por el que estamos más familiarizados con la palabra proyectos, que con planes de negocios.

Las preguntas que generalmente son realizadas y a las que el presente artículo pretende facilitar a que se den respuesta son las siguientes: ¿Qué es un proyecto?, ¿Qué es un plan de negocios? ¿Son lo mismo plan de negocios y proyecto?¿Cuál es la diferencia entre proyecto y plan de negocios? ?¿Qué en común tienen los planes de negocios y los proyectos?¿Es única la estructura para todos los proyectos?¿Es única la estructura para todos los planes de negocios?¿Cuáles son las estructuras de proyectos más utilizadas en Bolivia?¿Existen estructuras establecidas para los proyectos de inversión pública?¿Se ejecutan planes de negocios con recursos públicos?¿Cuánto es la inversión pública en Bolivia?

Palabras clave: Proyecto, plan de negocios, empresa, emprendedor, estructura, planificación estratégica, Presupuesto General del Estado, inversión pública.

1. LOS PROYECTOS

Los proyectos están presentes a lo largo de nuestra vida, pues estamos frecuentemente planteándonos objetivos, dando soluciones a problemas o aprovechando potencialidades detectadas en cualquier ámbito.

Los proyectos pueden ser proyectos grandes (construcción de un parque, instalación de una estación de servicio) o proyectos pequeños (remodelación del jardín de nuestra casa o instalación de una tienda de barrio).

Cada proyecto es único, pues tiene su propia orientación y particular "camino" para lograr su objetivo, es decir se puede lograr un objetivo de distintas maneras.

El elaborar un proyecto no solamente implica la redacción exquisita de un documento, sino la elaboración de un documento que se constituirá en un instrumento de ayuda para lograr una situación futura deseada; es decir un proyecto nos permite "aterrizar" una idea que tenemos y nos permite soñar con los pies en la tierra, pues todos soñamos o tenemos una visión seamos personas o instituciones, es decir sueñan los estudiantes, sueñan las autoridades, sueñan los ejecutivos, sueñan las instituciones públicas, sueñan los gobiernos y sueñan las empresas

1.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO

Según Nassir y Reynaldo Sapag Chain *"Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana"* (Sapag 2007:1).

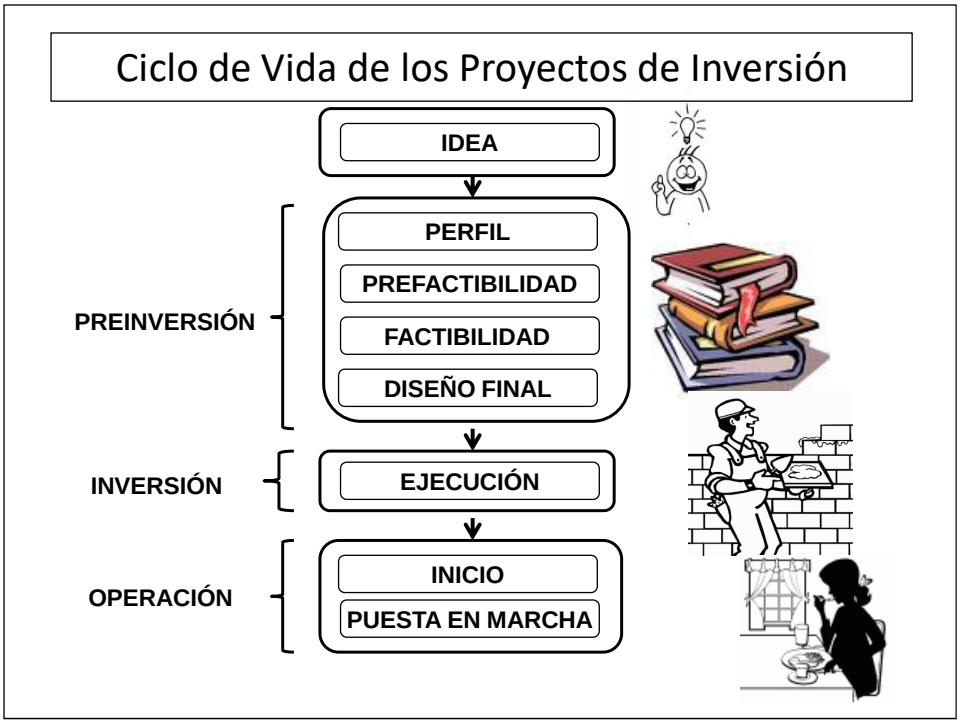
De acuerdo a la definición pueden haber proyectos de distinto tamaño, monto de inversión y tecnología, con enfoques distintos pero destinados a resolver las distintas necesidades del ser humano como ser salud, empleo, educación, cultura, alimentación, comunicación, etc.

Podemos también definir proyecto, como un conjunto de actividades interrelacionadas con fechas de inicio y término para crear un producto o servicio, dirigidos a lograr un objetivo, con recursos, tiempo, alcance y calidad definidos y establecidos**.**

1.2. CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Una vez que ha sido generada la idea, el proyecto puede descomponerse en fases y etapas secuenciales, según se muestra en la Figura 1.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia 2011

Idea

La idea nace como respuesta a la solución de un problema (construcción de un sistema de riego, mejoramiento de un camino, tecnificación de un proceso productivo, etc.) o como iniciativa para aprovechar una oportunidad (creación de una empresa o negocio, disponibilidad de recursos, posibilidad de acceder a financiamiento de donación, etc.)

Preinversión

Fase en la cual se desarrollan los diferentes estudios de preparación y evaluación de un proyecto, que permitirán contar con información cuantitativa y cualitativa para tomar la decisión de aceptar, rechazar o postergar la idea.

Es en la preinversión donde se determinan las factibilidades financiera y socioeconómica de un proyecto, es también donde se analizan los aspectos legales, técnicos, del mercado, comerciales y ambientales. La preinversión permitirá concretizar o no la idea del proyecto.

Es muy importante considerar, que de la calidad de los datos en la fase de preinversión, dependerá el éxito o fracaso de los proyectos en las fases de ejecución y operación.

La profundidad y calidad de la información exigida en la preinversión da origen a las etapas de perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseño final.

Inversión

Esta fase es generalmente la que toma más tiempo, tiene mayor costo y se realiza una vez que se ha decidido ejecutar el proyecto, como consecuencia de la viabilidad y factibilidad positiva en los estudios de la preinversión.

Es en esta fase donde se ejecutan las actividades, de construcción de la infraestructura física (camino, fábrica, negocio, oficina, hospital, etc.) y equipamiento definidos y diseñados en la fase anterior.

Las actividades previstas se transforman en acción mediante la ejecución de obras y equipamiento por administración propia o terceros, mediante diversos procesos de contratación que permitirán ejecutar el proyecto de acuerdo a lo planificado en su alcance, calidad, tiempo y recursos.

Operación

Esta fase que puede ser dividida en las etapas de inicio y puesta en marcha, comienza una vez que se ha concluido la ejecución del proyecto y cuando arranca la producción de bienes y prestación de servicios (restaurant sirviendo comida, vehículos circulando en los caminos, alumnos asistiendo a la escuela, etc.).

1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS

Los proyectos son clasificados y agrupados de diversas maneras, pudiendo estos clasificarse de acuerdo a la orientación y necesidades de quien está elaborando el estudio.

Según el origen de los recursos, pueden ser proyectos públicos que son ejecutados con recursos públicos de distintas fuentes y organismos financiadores y proyectos privados que son ejecutados con recursos privados pudiendo estos ser propios o de crédito.

Considerando la orientación del proyecto con fines empresariales o distintos a los mismos, podemos clasificarlos en proyectos negocio o proyectos no negocio.

Los proyectos negocio son aquellos para crear, ampliar o diversificar una empresa o negocio haciendo realidad la iniciativa de un emprendedor.

1.4 CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS DE LA PREINVERSIÓN EN LOS PROYECTOS

Existe un sinnúmero de contenidos en los estudios de preinversión, que son planteados por diferentes libros y páginas de Internet, no existiendo estructura única ni orden riguroso de las partes de este documento.

Las estructuras pueden variar por diversas causas como ser la tipología del proyecto, exigencias del contenido del documento por los organismos financiadores nacionales o externos, entidades ejecutoras, público demandante o destinatarios.

Una de las incógnitas que se tiene cuando se inicia la elaboración de cualquier proyecto es ¿cuál será el contenido del mismo? Considerando el contenido como punto de partida y una guía para la elaboración de los estudios de preinversión, presentaremos los más utilizados en Bolivia.

1.4.1 Contenido estándar utilizado

La estructura enseñada en la Figura 2 contiene partes comúnmente utilizadas en la elaboración de un estudio de preinversión para proyectos de inversión empresariales o de otro tipo. Las partes mostradas no son excluyentes a otros puntos que se consideren necesarios para el documento.

Figura 2

Fuente: Elaboración propia 2011

Resumen ejecutivo del proyecto.- Explica clara y brevemente los aspectos más importantes del documento. La redacción de este resumen debe ser amigable y generar interés en el proyecto. La extensión no debe pasar las dos páginas, pues

generalmente las personas que toman la decisión sobre la ejecución del proyecto, leen el resumen ejecutivo para tomar una decisión rápida. Es recomendable que su redacción se la realice al finalizar la elaboración del proyecto.

Antecedentes e historial del proyecto.- Algunos de los elementos que deben incluirse son: antecedentes e historial del proyecto, de los promotores y del estudio. Formulación de objetivos y costos de estudios e investigaciones preparatorias.

Estudio de mercado.- Consta básicamente de la determinación y la cuantificación de la oferta y la demanda, el análisis de los precios y el estudio de comercialización. El estudio de mercado permite calcular los ingresos a ser generados por el proyecto.

Tamaño.- Mide la capacidad productiva en condiciones normales durante un período. La determinación del tamaño es el resultado de la interrelación de varias variables entre las que podemos citar: demanda, disponibilidad de insumos, localización y tecnología.

Localización.- Se analizan varios factores para la macrolocalización o ubicación y para la microlocalización o emplazamiento del proyecto. Entre ellos se considera la cercanía al mercado y la cercanía a la materia prima, con la finalidad de minimizar los costos de transporte y almacenamiento.

Ingeniería del proyecto.- Es el conjunto de conocimientos de carácter científico y técnico que permite seleccionar el proceso productivo más conveniente, instalación de obras físicas y maquinarias elegidas, almacenamiento de los productos, entre otros.

Estudio organizacional administrativo y legal.- Es posible definir para cada proyecto la estructura organizacional que más se adapte a los requerimientos en la etapa de operación.

Es importante definir los procedimientos administrativos a implementarse junto con el proyecto. Los procedimientos y sistemas administrativos de cada proyecto, permitirán establecer las necesidades de espacios físicos (oficinas, comedores, parqueos, etc.) que forman parte de la inversión en infraestructura física.

Los aspectos legales concernientes al proyecto no pueden ser descuidados de ninguna manera como ser el derecho propietario del predio o área en la que se emplazará el proyecto, disposiciones legales impositivas, normatividad vigente relativa al proyecto.

Planificación de la ejecución del proyecto.- En esta parte se definen las actividades y determinan el orden y la secuencia con que tienen que llevarse a cabo las mismas. Se establece el cronograma de actividades y presupuesto en base a las actividades programadas y recursos necesarios para su ejecución.

Evaluación Financiera.- La evaluación financiera analiza el proyecto en base al retorno financiero, proporcionando información que permitirá al inversionista tomar la decisión de participar en el proyecto o en otras alternativas de inversión. Compara los costos con los beneficios de la ejecución del proyecto a precios vigentes en el mercado. Los criterios de rentabilidad basados en el flujo de caja proyectado más utilizados son el valor actualizado neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). También son calculados la relación beneficio/costo, período de recuperación y realizado un análisis de sensibilidad.

Evaluación ambiental.- La evaluación ambiental identifica maneras de mejorar ambientalmente los proyectos y minimizar, atenuar, o compensar los impactos adversos. Se tiene que dar cumplimiento a la ley 1333 del Medio Ambiente, promulgada el 27 de abril de 1992.

Evaluación socioeconómica.- El reglamento básico de preinversión la define como "*la comparación de los beneficios y costos atribuibles a la ejecución del proyecto desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto con el objetivo de emitir un juicio sobre la conveniencia de su ejecución y el aporte al bienestar neto de la sociedad. Con este fin, se debe determinar el flujo de caja del proyecto corregido por las Razones Precio Cuenta de Eficiencia de la Divisa y Mano de Obra*" (R.M. Nº 29:3)

1.4.2 Contenido de los estudios de preinversión en la inversión pública del Estado Plurinacional de Bolivia

En Bolivia la elaboración de los estudios de preinversión para la inversión pública está normada por el Reglamento Básico de Preinversión, que define a la preinversión como "*la Fase del Ciclo de Vida en la que los proyectos son estudiados y analizados con el objetivo de obtener la información necesaria para la toma de decisiones de inversión. Este proceso de estudio y análisis se realiza a través de la preparación y evaluación de proyectos para determinar la rentabilidad socioeconómica y privada*" (R.M. Nº 29:1)

El Reglamento Básico de Preinversión es de uso y aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público, teniendo como objetivo general "*orientar y apoyar el proceso racional de toma de decisiones de las entidades públicas, de manera de asignar recursos a las alternativas de inversión pública de mayor impacto en el bienestar de la sociedad*" (R.M. Nº 29:1)

"*Sus objetivos específicos son: i) establecer procedimientos, instrumentos y reglas comunes que deben cumplir las instituciones del sector público; ii) proporcionar lineamientos conceptuales a través del establecimiento de contenidos mínimos para los estudios de preinversión y iii) criterios uniformes para apoyar la toma de decisiones de inversión*" (R.M. Nº 29:1)

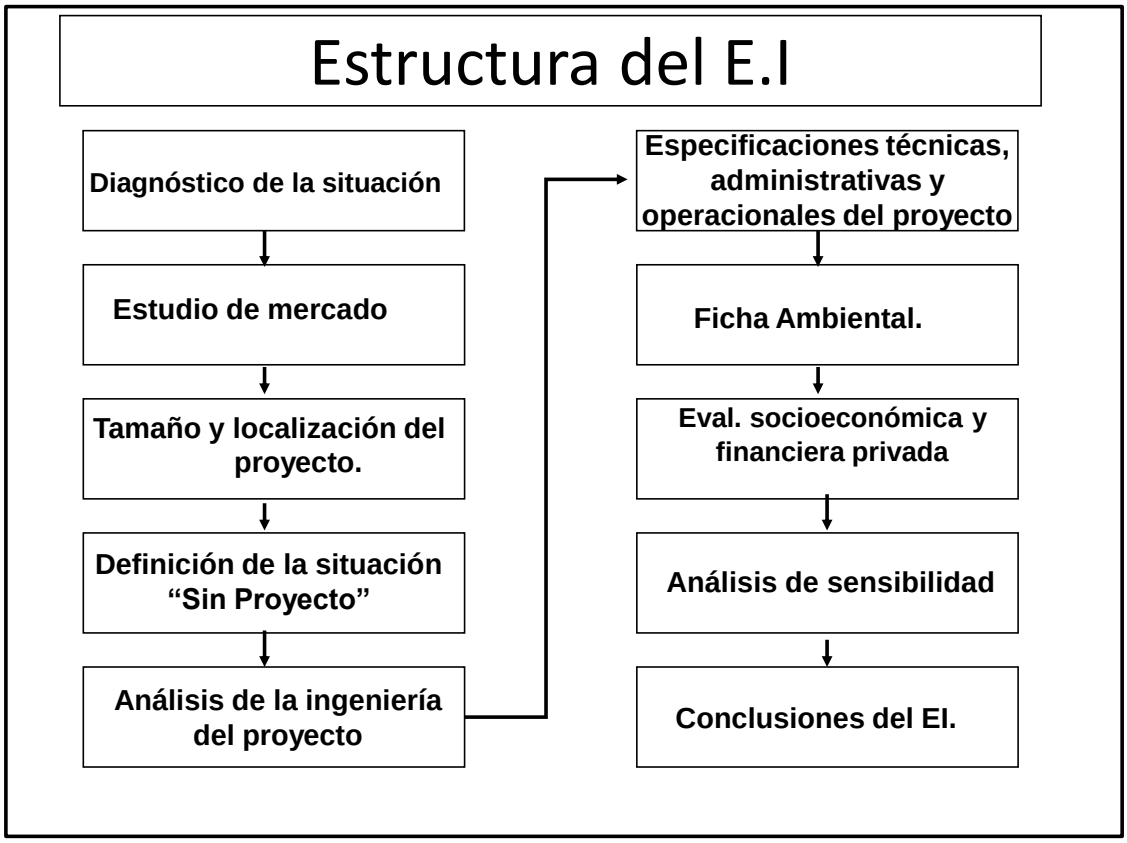
Los programas y proyectos de inversión pública para su ejecución deben contar con los estudios de preinvesión correspondiente, pudiendo ser el Estudio de Identificación (EI) para

proyectos cuyo monto de inversión no exceda 1,000,000 Bs (Un millón 00/100 Bolivianos) o para un monto de inversión mayor el Estudio Integral Técnico, Económico, Social y Ambiental (TESA).

1.4.2.1 Estudio de Identificación (EI)

El estudio de identificación debe elaborarse en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND), planes departamentales y municipales. El estudio debe ser incremental; es decir, debe realizarse un análisis comparando la situación "con proyecto" y la situación "sin proyecto" para determinar el aporte neto del proyecto. Véase Figura 3.

Figura 3



Fuente: Elaboración propia 2011 en base al Reglamento Básico de Preinversión

Diagnóstico de la situación. Tiene como propósito identificar las condiciones actuales y como el proyecto considera mejorarlas, identificando el problema a solucionar o la potencialidad a desarrollar. La búsqueda de la solución de un problema - proyecto debe ser de manera participativa con los beneficiarios, con la aplicación de instrumentos metodológicos.

Se deberán explicar aspectos demográficos, económicos, sociales, ambientales, institucionales y legales.

Estudio de mercado. Corresponde al análisis de la oferta y demanda del bien o servicio generado por el proyecto.

Tamaño y localización del proyecto. Deberán establecerse las dimensiones de infraestructura y capacidad de la misma, que deberán estar en relación con las necesidades de la población beneficiaria y potenciales a ser explotadas.

Definición de la situación "Sin Proyecto". Escenario de mucha utilidad porque actúa como parámetro para determinar cuál será el aporte neto del proyecto. Establece lo que pasaría en el caso de no ejecutar el proyecto, considerando la utilización más óptima de los recursos disponibles.

Análisis de la ingeniería del proyecto. Planteamiento de las alternativas técnicas de solución y elección de la alternativa más adecuada desde el punto de vista técnico, económico, social, ambiental y legal. Deben identificarse y estimar los beneficios y costos de inversión y operación.

Especificaciones técnicas, administrativas y operacionales del proyecto. Se establecen las características técnicas en volumen y calidad para proyectos menores.

Ficha Ambiental. Documento que inicia el proceso de Evaluación de Impacto Ambiental, permite la determinación de la Categoría del Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental.

Evaluación socioeconómica y financiera privada. En esta evaluación se deberán aplicar las planillas parametrizadas elaboradas por el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE).

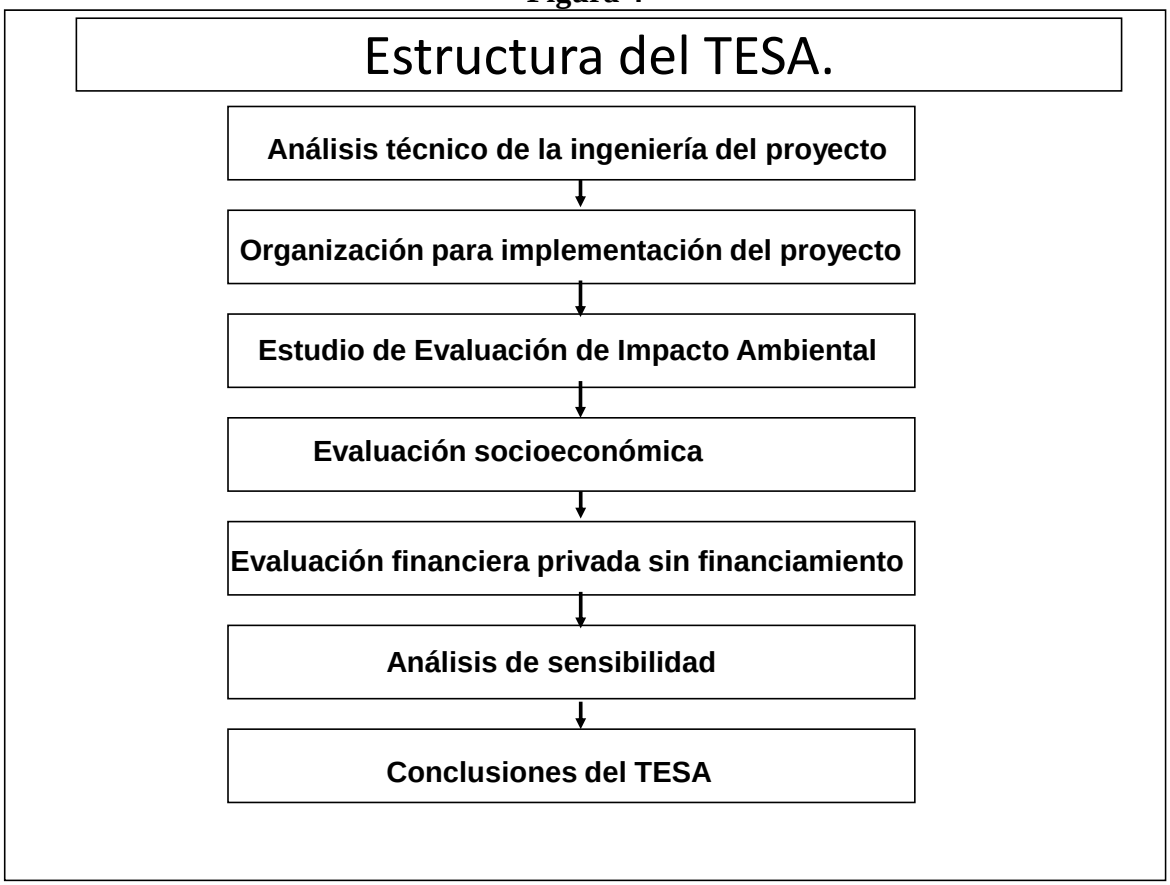
Análisis de sensibilidad. El objetivo es establecer la confianza sobre los resultados obtenidos, el riesgo de la inversión y la viabilidad del proyecto bajo diferentes escenarios.

Conclusiones del EI. Las conclusiones pueden ser: aprobar, reformular o abandonar el proyecto

1.4.2.2 Estudio Integral Técnico, Económico, Social y Ambiental (TESA).

Los proyectos de inversión pública considerados mayores (con una inversión mayor al millón de Bs.) deben elaborar el TESA. El estudio debe ser incremental; es decir, debe obtenerse comparando la situación "con proyecto" y la situación "sin proyecto". Ver Figura 4.

Figura 4



Fuente: Elaboración propia 2011 en base al Reglamento Básico de Preinversión

Análisis técnico de la ingeniería del proyecto.- Esta es la parte que permite determinar los costos de inversión que tienen que ver con la ejecución del proyecto y los costos de operación que contribuirán a la sostenibilidad del proyecto. Incluirá:

- Estudio detallado de la alternativa seleccionada (Ingeniería Básica y Diseño de estructuras).
- Diseño de las obras auxiliares y complementarias.
- Cómputos Métricos.

- Precios Unitarios.
- Presupuesto de Ingeniería.
- Costos de Mantenimiento.
- Programa de ejecución.
- Elaboración de especificaciones técnicas, administrativas y operacionales para la construcción.

Organización para la implementación del proyecto. Contiene el tipo de organización, su estructura orgánica - funcional, manual de funciones y manual de procesos y procedimientos.

Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental (EEIA). Elaboración del documento de acuerdo a la categorización ambiental del proyecto obtenida en la ficha ambiental.

Evaluación socioeconómica del proyecto. Se determinan los costos y beneficios generados por el proyecto valorados por las razones precios cuenta de eficiencia, permitiendo determinar si es conveniente la ejecución del proyecto.

Evaluación financiera privada del proyecto. Examina si el proyecto es sostenible en sus costos de operación. Se realiza un análisis incremental de beneficios y costos privados considerando la situación con proyecto en relación a la situación sin proyecto.

Análisis de sensibilidad. Se hace una sensibilización sobre las variables que inciden directamente en la rentabilidad del proyecto.

Conclusiones del TESA. Las conclusiones pueden ser: aprobar, reformular o abandonar el proyecto

1.5 INVERSIÓN PÚBLICA EN EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA APROBADO EN EL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO 2011

Las directrices de planificación y presupuesto 2011 del Estado Plurinacional de Bolivia establecen para programas y proyectos de inversión que "*La inversión es el uso y aplicación de recursos destinados a crear, ampliar, mejorar, mantener y/o recuperar las capacidades económicas, sociales, ambientales y culturales para el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia y el Vivir Bien. El concepto de Inversión incluye todas las actividades de Preinversión y Ejecución de la Inversión que realizan las entidades del Sector Público*." (Resolución Biministerial Nº 017:41)

El Presupuesto General del Estado establece como monto destinado para la inversión pública la suma de 17,168,337,000 Bs. (Diez y siete mil ciento sesenta y ocho millones trescientos treinta y siete mil 00/100 Bolivianos). Las distribuciones institucionales y departamentales se muestran en los cuadros 1 y 2.

Cuadro 1

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PÚBLICA 2011
RESUMEN INSTITUCIONAL
Expresado en miles de Bolivianos

INSTITUCIÓN	Presupuesto	% Part.	Nº de instituciones
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	7.831.272	45,61%	
Ministerios	826.379	4,81%	15
Entidades Descentralizadas	3.830.754	22,31%	25
Empresas Nacionales	3.174.139	18,49%	9
COFINANCIAMIENTO REGIONAL	498.276	2,90%	
Fondos de Inversión	498.276	2,90%	4
ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL	3.348.108	19,50%	
Gobiernos Autónomos Departamentales	3.123.327	18,19%	9
Empresas Regionales	224.781	1,31%	4
ADMINISTRACIÓN LOCAL	5.490.681	31,98%	
Empresas Locales	173.568	1,01%	5
Universidades	493.695	2,88%	11
Municipios Grandes	3.244.380	18,90%	10
Municipios Pequeños	1.579.038	9,20%	
TOTAL Bs.	17.168.337	100,00%	
TOTAL $us. (Tc. 7,07)	2.428.336		

Fuente: Presupuesto General del Estado 2011

Cuadro 2

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PÚBLICA 2011
DISTRIBUCIÓN DEPARTAMENTAL
Expresado en miles de Bolivianos

DEPARTAMENTO	Presupuesto	% Part.
CHUQUISACA	1.142.112	6,65%
LA PAZ	3.750.140	21,84%
COCHABAMBA	1.917.403	11,17%
ORURO	881.398	5,13%
POTOSÍ	1.878.068	10,94%
TARIJA	3.109.527	18,11%
SANTA CRUZ	2.652.757	15,45%
BENI	928.265	5,41%
PANDO	438.243	2,55%
NACIONAL	470.021	2,74%
MULTIDEPARTAMENTAL	403	0,00%
TOTAL Bs.	17.168.337	100%

TOTAL $us. (Tc. 7,07)	2.428.336	

Fuente: Presupuesto General del Estado 2011

2. LA EMPRESA

La empresa es el conjunto de recursos humanos, financieros y económicos adecuadamente organizados, que cumplen un propósito social, que es el de satisfacer las necesidades de sus clientes; y el propósito económico, a través de la creación de valor y utilidades para el empresario o los beneficiarios de la organización.

"*Se define empresa como un proyecto dinámico con riesgo, cuya razón de ser radica en la satisfacción de necesidades de las personas en general, ya sean consumidores, usuarios o beneficiarios, a través de la prestación de servicios, o bien mediante el suministro de productos-bienes, a cambio de un beneficio que permita sobrevivir a la propia empresa"* (RENART 2008: 30).

"La empresa se define como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad". http://www.apuntesgestion.com/2006/07/19/definicion-de-empresa/

2.1 CRECIMIENTO DE LA BASE EMPRESARIAL EN BOLIVIA

Los datos estadísticos al mes de diciembre de 2010 de FUNDEMPRESA, dan a conocer que la Base Empresarial del Registro de Comercio en Bolivia es de 42.921 empresas, compuesta por empresas que tienen su matrícula vigente, actualizan su matrícula y que se inscriben u obtienen su matrícula por primera vez, de las cuales 14.045 ó el 32,7% corresponden a nuevas empresas. El Registro de comercio incorpora a toda la diversidad de agentes económicos del país
(Cf:http://www.fundempresa.org.bo/pub2/PublicNew/sitios/fundempresa/files_est/nal/2010/12_10.pdf)

Respecto al crecimiento de la Base Empresarial por departamento , en la gestión 2010, el departamento del eje central que registró mayor crecimiento porcentual respecto a la gestión 2009 fue Cochabamba con 19,5%, siguiéndole en importancia Santa Cruz con 13,6% y La Paz con el 12,1% respectivamente.
(Cf:http://www.fundempresa.org.bo/pub2/PublicNew/sitios/fundempresa/files_est/nal/2010/12_10.pdf)

2.2. EL EMPRENDEDOR

Muchas personas sueñan con tener su empresa o negocio propio, pues tienen la idea de "trabajar para sí mismo y no para otros", sin embargo son pocos los que se atreven y corren el riesgo ante una oportunidad, estos son los emprendedores

El emprendedor es el iniciador o quién se atreve a concretizar una idea de empresa o negocio a través de la organización de los recursos, producto de una oportunidad que visualiza en el mercado. La oportunidad puede ser existente o generada por la creatividad del emprendedor.

El acto emprendedor "es la creación de valor a través del desarrollo de una oportunidad de negocio y su conversión en una empresa que, con un proyecto a largo plazo, centre su actividad en la producción de bienes o servicios y genere riqueza colectiva en su búsqueda del beneficio empresarial" (Bermejo 2004:3).

3. LOS PLANES DE NEGOCIOS

Cuando el emprendedor genera la idea de empresa o negocio y está dispuesto a concretizarla, no es recomendable que recorra el camino a ciegas, necesita de un plan de negocios, que es un documento que le permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o empresa, le orienta y guía estratégicamente para concretar exitosamente su sueño.

3.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS

Existen varias versiones sobre el plan de negocios. Cada una de éstas implica distintas visiones. A continuación se presentan las más representativas:

Según Rafael Alcaraz Rodriguez "*Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos. Asimismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor*

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- *Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto*
- *Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas*
- *Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones*
- *Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles*" (Alcaraz 2001: xix).

Alcaraz también establece que "*El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa*." (Alcaraz 2001: xix).

Para Manuel Bermejo e Ignacio de la Vega "*El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto*".(Bermejo 2003: 58).

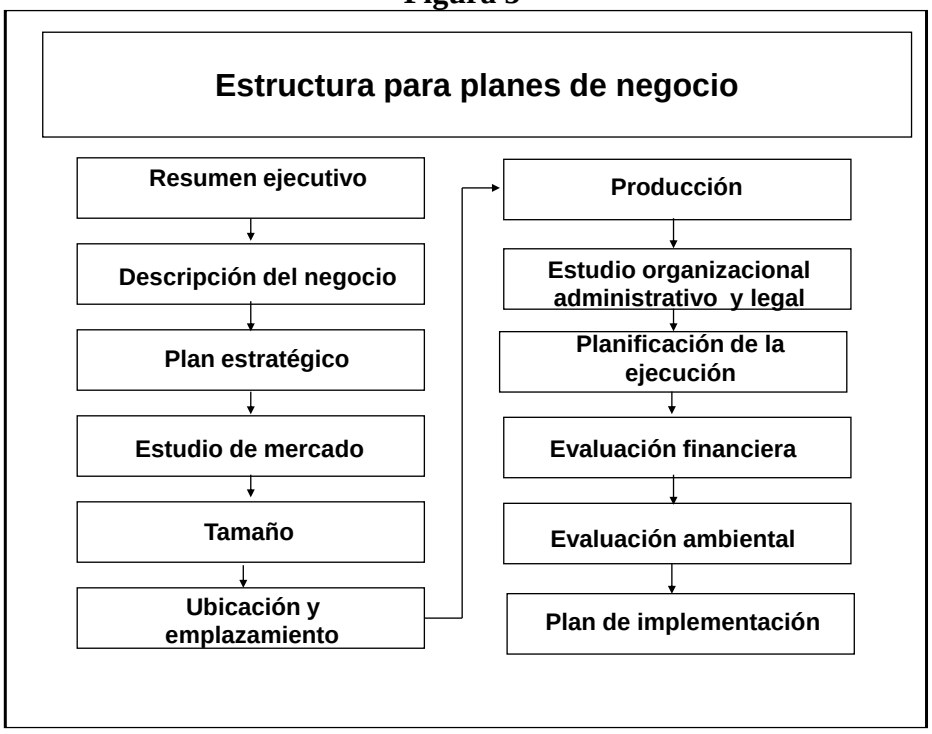
Antonio Borello define al plan de negocios como un instrumento de planificación estratégica y operativa.

Para Roberto Alvarez " *El plan de negocios es un documento ejecutivo, elaborado con el propósito de medir la factibilidad técnica y económica de un proyecto de creación o gestión de empresas. En este sentido, el plan de negocios minimiza los riesgos y define las pautas para explotar racionalmente una oportunidad de negocio*".(Alvarez 2002: 28)

3.2 CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

La estructura de plan de negocios que se muestra en la Figura 5 puede ser modificada en el contenido y profundidad de cada tema, de acuerdo a la imaginación y estrategia de abordaje del elaborador del documento.

Figura 5



Elaboración propia 2011

Resumen ejecutivo. El resumen ejecutivo debe ser "vendedor", explica clara y brevemente los aspectos más importantes del documento, con una redacción amigable y que genere interés en la empresa o negocio. Es recomendable que su redacción se la realice al finalizar la elaboración del proyecto.

Descripción del negocio. Se hace referencia a la historia del negocio, cuál es el origen, cuales las circunstancias en que nació, cuales los acontecimiento que sucedieron durante su evolución. Cuáles las características del producto o servicio a ofertar.

Plan Estratégico. Se realiza un análisis FODA. Se definen la misión, visión, objetivos y estrategia para alcanzar el éxito. Esta parte debe ser permanentemente retroalimentada y ajustada conforme se avancen en los demás temas del plan.

Estudio de mercado. En base a un análisis de la competencia, los consumidores, el precio y las características del producto, se elabora un plan estratégico de marketing que permita un máximo aprovechamiento de la oportunidad. En la etapa de análisis pueden incluir las cinco fuerzas de Porter.

Tamaño. Capacidad productiva en condiciones normales, determinada considerando la demanda, disponibilidad de insumos, localización y tecnología.

Ubicación y emplazamiento. Localización estratégica tomando en cuenta la cercanía al mercado y materia prima entre las principales consideraciones.

Producción. Selección del proceso productivo más conveniente, instalación de obras físicas, maquinarias elegidas y almacenamiento de los productos. Elegir si es más conveniente comprar o producir.

Estudio organizacional administrativo y legal. Definir la estructura organizacional y los procedimientos administrativos para la etapa de operación o funcionamiento de la empresa o negocio. Ser cuidadosos y considerar los aspectos legales relativos que le conciernen.

Planificación de la ejecución. Contiene el cronograma de actividades y presupuesto para la ejecución.

Evaluación financiera. Compara los costos con los beneficios de la ejecución. Los criterios de rentabilidad basados en el flujo de caja proyectado más utilizados son el valor actualizado neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). La evaluación financiera permite al inversionista tomar la decisión de invertir o no considerando si el retorno calculado cubre sus expectativas.

Evaluación ambiental. Se tiene que dar cumplimiento a la ley 1333 del Medio Ambiente, promulgada el 27 de abril de 1992.

Plan de implementación. Actividades iniciales y de continuidad que guiarán los pasos del negocio o empresa, evitando que su rumbo, estratégica y operativamente planificado, sea alterado en su curso de acción y se desvíe del objetivo inicialmente planificado.

3.3 CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

El Plan de Negocios es un documento que resume las metas, objetivos y los mecanismos de gestión institucionales de las empresas públicas, constituyéndose en un instrumento estratégico de planificación.

Las Directrices de Planificación y Presupuesto 2011 establecen que la estructura mínima con la que debe contar el Plan de Negocios de las Empresas Públicas es la siguiente:

- *Resumen Ejecutivo.*

- *Naturaleza del Negocio.- En este acápite se debe considerar los siguientes puntos:*

  - *Antecedentes y justificación.*
  - *Descripción del Negocio.*
  - *Productos o Servicios.*
  - *Localización Geográfica.*
  - *Análisis FODA.*

- *Análisis de Mercado.*

  - *Objetivos y Metodología de la Investigación de Mercado.*
  - *Identificación de la Competencia.*
  - *Análisis de impacto de la provisión del bien o servicio.*
  - *Estrategias de Comercialización.*
  - *Proyección de Ventas.*

- *Especificación del Proceso de Producción del bien o servicio.*

  - *Materias primas, insumos y proveedores*
  - *Descripción del proceso productivo.*
  - *Maquinaria, equipo y tecnología requerida.*
  - *Condiciones de Producción.*

- *Organización.*

  - *Organigrama en función a las operaciones.*
  - *Descripción de puestos.*
  - *Condiciones de Trabajo.*
  - *Responsabilidad Social de la Empresa.*

- *Planificación Financiera.*

  - *Plan de Inversiones.*
  - *Estados Financieros.*
  - *Fuentes de Financiamiento.*
  - *Flujo de Caja.*
  - *Análisis de sensibilidad, sostenibilidad y riesgo.* (Resolución Biministerial Nº 017)

3.4. LOS PLANES DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Las Directrices de Planificación y Presupuesto 2011 establecen que "*Las Empresa Pública o Empresa Estatal es aquella cuyo patrimonio total o parcial es propiedad del Estado Plurinacional, que se encuentre establecida en los niveles nacional, regional, municipal o Indígena Originario Campesina.*

Las operaciones obedecerán al mandato de la CPE y los lineamientos establecidos en el PND, además de las leyes respectivas de cada sector, sustentados en criterios de eficiencia económica, social y política administrativa, además de ser autosostenibles en el tiempo."

De acuerdo al artículo 309 de la CPE, las Empresas Públicas tienen como funciones:

- *Administrar a nombre del pueblo boliviano los derechos propietarios de los recursos naturales y ejercer el control estratégico de las cadenas productivas y los procesos de industrialización de dichos recursos.*
- *Administrar los servicios básicos.*
- *Producir bienes y servicios.*
- *Promover la democracia económica y el logro de la soberanía alimentaria de la población.*
- *Facilitar la participación y el control social.* (Resolución Biministerial Nº 017)

4. SÍNTESIS

- No existe una concepción unánime del plan de negocios, pues cada autor tiene su propio criterio. Considerando los contenidos de varios libros y planes de negocio elaborados en Bolivia, el plan de negocios o "Business plan" tiene la estructura de un proyecto negocio que necesariamente incluye componentes de planificación estratégica y operativa.

- Se estima que la mayoría de los estudios de preinversión en Bolivia tienen la estructura o contenido del Estudio de Identificación (EI) y del Estudio Integral Técnico, Económico, Social y Ambiental (TESA). Se recomienda la difusión académica de estas dos estructuras.

- En el caso de nuestro país, el plan de negocios no está limitado a empresas con fondos y recursos privados, pues las Directrices de Planificación y Presupuesto 2011 establecen la estructura mínima con la que debe contar el Plan de Negocios de las Empresas Públicas en el marco del artículo 309 de la Constitución Política del Estado.

- A nivel de negocios que se implementan en Bolivia, los datos estadísticos al mes de diciembre de 2010 de FUNDEMPRESA, dan a conocer el registro de 14.045 nuevas

empresas en la gestión 2010, de una Base Empresarial del Registro de Comercio en Bolivia de 42.921, cifras que muestran una gran necesidad de elaboración de planes de negocios.

- Se remarcó que los proyectos de inversión pública, tienen una importancia central en el caso de nuestro país Se presenta la situación de la presente gestión, donde el monto destinado para la inversión pública es de 17,168,337,000 Bs. (Diez y siete mil ciento sesenta y ocho millones trescientos treinta y siete mil 00/100 Bolivianos)).

5. BIBLIOGRAFÍA

1. ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael (2001); "*El Emprendedor de Éxito*"; Ed. McGraw Hill; México
2. Alvarez, Roberto (2002); "Plan de Negocios Elaboración y Presentación"; Edición patrocinada por la fundación Pro Bolivia.
3. ANDRADE ESPINOZA, Simón (2008); "*Preparación y Evañuación de Proyectos*"; Ed. Andrade, Lima
4. BACA URBINA, Gabriel (2006); "*Evaluación de Proyectos*"; Ed. McGraw Hill; México
5. BERMEJO, Manuel (2004); "*La creación de la Empresa Propia*", McGraw-Hill, 1 Ed., Madrid
6. BERMEJO, Manuel; DE LA VEGA, Ignacio (2003); "*Crea tu propia empresa*"; Ed. McGraw Hill; España
7. BORELLO, Antonio (2000); "*El Plan de Negocios*"; Ed. McGraw Hill; Colombia
8. BOLIVIA. LEY 062 (2010). "*Ley del Presupuesto General del Estado - Gestión 2011*"
9. BOLIVIA, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS (2010); "*Presupuesto General del Estado - 2011"; Ministerio de Economía y Finanzas Públicas"*
10. BOLIVIA, Resolución Ministerial Nº 29 (2007); "*Reglamento Básico de Preinversión*"; Dirección General de Inversión Pública.
11. BOLIVIA, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS, MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO (2010); Resolución Biministerial Nº 017 "*Directrices de Planificación y Presupuesto Presupuesto General del Estado Gestión 2011*"; Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Ministerio de Planificación del Desarrollo.
12. ONUDI (2000). *Manual para la Preparación de Estudios de Viabilidad Industrial*, Nueva York
13. RENART I CAVA, Joan B. (2008) " *Entrepreneurship: Para que reflexiones antes de poner en marcha tu proyecto de empresa"*, Editorial: Escuela Superior de Marketing y Administración
14. SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reynaldo (2010); "*Planificación, Gestión y Control de Proyectos*"; Ed. Copygraph; Santiago de Chile
15. SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reynaldo (2008); "*Preparación y Evaluación de Proyectos*"; Ed. Mc.Graw Hill; Colombia

16. TERRAZAS, Rafael (2006); "*Preparación y Evaluación de Proyectos, un enfoque sistémico e integral*"; Ed. Etreus; Cochabamba-Bolivia
17. WEINBERGER VILLARÁN,,Karen (2009); "*Plan de Negocios*"; Ed. USAID
18. http://www.fundempresa.org.bo/pub2/PublicNew/sitios/fundempresa/files_est/nal/2010/12_10.pdf