



**Competitividad Rural**  
**SAG | UAP - ComRural**  
Gobierno de la República

# GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS

## VENTANA 1

## Contenido

I. INTRODUCCIÓN .....	3
II. REQUISITOS DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO.....	3
III. ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO DE LOS PLANES DE NEGOCIOS.....	3
IV. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	5
1. Ficha resumen del plan de negocios (Máximo 1 página).....	5
2. Descripción del Grupo Participante (Máximo 1/2 página) .....	6
3. Descripción o Planteamiento del Negocio (Máximo 1/2 página).....	7
4. Descripción de las Alianzas.....	7
5. Objetivos e Indicadores (Máximo 1 página).....	7
General.....	7
Específicos.....	7
6. Análisis de Mercado (Máximo 2 páginas).....	10
7. Análisis Técnico Productivo (Máximo 3 páginas).....	11
8. Análisis Ambiental (Máximo 1 página) .....	12
9. Análisis Social (Máximo 2 páginas).....	13
10. Aspectos Financieros (Máximo 2 páginas + cuadros Excel en anexos).....	13
Estructura Financiera.....	13
Análisis Financiero.....	15
11. Apéndice 1: Tabla de Calificación.....	16

## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento sirve como guía, para la formulación de planes de negocios en el marco del Proyecto ComRural II, dentro de la ventana 1.

La intención de este es proporcionar una estructura unificada a los Grupos de Productores (GP), para presentar Planes de Negocios (PNs) al Proyecto y a la vez detallar la vinculación con los aliados estratégicos, que puedan facilitar y operativizar el proceso de establecimiento de alianzas productivas en el marco de las cadenas de valor.

Los planes de negocios serán evaluados por un Comité de Evaluación (CE) del Proyecto, en base a la metodología contenida en el apéndice 1.

## II. REQUISITOS DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO

El Grupo Participante debe presentar como requisitos de cumplimiento obligatorio la documentación siguiente:

- a) Estar localizada en el área de influencia del Proyecto.
- b) Contar como mínimo con 10 miembros participantes.
- c) Contar con experiencia organizativa.

## III. ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO DE LOS PLANES DE NEGOCIOS

- a) Una transferencia no reembolsable provista por el Estado a través del Proyecto, para financiar inversiones productivas proyectadas en el plan de negocios la cual no podrá superar el 85% del presupuesto total del plan de negocios ni sobrepasar un límite de US\$ 1,000.00 por cada miembro del grupo participante.
- b) Aporte del Grupo Participante también para financiar inversiones productivas incrementales proyectadas en el plan de negocios; el aporte propio de los grupos participantes no podrá ser inferior al 15% del presupuesto total del plan de negocios. El aporte de las OPR podrá estar constituido por: (i) dinero en efectivo; (ii) mano de obra para la construcción de infraestructura productiva (como centros de acopio, bodegas, plantas de procesamiento, instalación de sistemas de riego, u otros similares); (iii) personal administrativo, técnico u

operacional que ya tenga la empresa o que se contrate en el marco del plan de negocio; (iv) mano de obra para la producción primaria o de transformación de productos; (v) capital de trabajo para el acopio o compra de materia prima para el procesamiento de productos; (vi) pago de servicios de asesoría técnica empresarial para la formulación o ejecución de los planes de negocios, (vii) pago de permisos, registros, autorizaciones, licencias ambientales, publicaciones de avisos de procesos de adquisiciones, supervisión de obras o de otra naturaleza; (viii) compra de terrenos o instalaciones fijas; y (ix) gastos operativos como energía eléctrica, suministro de agua, teléfono, papelería y gastos de transporte.

- c) Los planes de negocios simplificados podrán tener financiamientos complementarios de fuentes públicas o privados, por ejemplo, aporte de ONGs, Proyectos de Desarrollo, Gobiernos locales entre otros.

#### IV. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

##### 1. Ficha resumen del plan de negocios (Máximo 1 página)

<b>Grupo Participante (GP)</b>						
Nombre del Grupo Participante (sigla, si aplica)						
Dirección de GP (aldea, municipio y departamento)						
Coordenadas de ubicación de la GP						
Nombre de la persona de contacto del GP						
Teléfono						
Correo electrónico						
<b>Productores participantes en el plan de negocios</b>						
Total de Participantes	Hombres	Mujeres	Jóvenes (18-29 años)			Pertenenencia a pueblos indígenas/ afrodescendientes
			Hombres	Mujeres	Total	
100 %	%	%	%			%
<p><i>En caso de no identificarse con grupo étnico alguno, escribir no aplica para pueblos indígenas y afrodescendientes.</i></p>						
<p><b>Aliados estratégicos</b> listar los nombres de los aliados estratégicos que participaran en el plan negocio (comerciales, financieros, técnicos u gobiernos locales, ONGs entre otros)</p>						
Cadena valor, sector o rubro						

### Plan de Inversión (en Lempiras)

Línea de inversión	Fuente de Financiamiento*			
	ComRural II	Grupo Participante	Otros	TOTAL
Obras				
Bienes				
Servicios de consultoría				
Servicios de no consultoría				
Asesoría técnica y capacitación				
Costos operativos				
<b>TOTAL</b>				

## 2. Descripción del Grupo Participante (Máximo 1/2 página)

Descripción de la información básica del GP de forma concreta y breve poniendo énfasis en:

(i) antecedentes del GP, (ii) tiempo en años de funcionamiento como grupo, (iii) rubros de producción primaria, valor agregado y/o de transformación a que realiza el grupo y sus socios o miembros, (iv) experiencia con otros proyectos de desarrollo agrícola o rural o con ONGs, (v) formas de comercialización de los productos del grupo, y (vi) experiencia o historial de financiamiento con instituciones financieras privadas, con programas de financiamiento, con intermediarios comerciales o prestamistas individuales, entre otros.

Descripción general de los socios o miembros del GP, que incluye distribución de hombres y mujeres, edad promedio, nivel de escolaridad y pertenencia cultural y promedio de área de producción, entre otros. El plan de negocios debe incluir un anexo con el listado de todos miembros o socios participantes que debe incluir (nombre y apellidos completos, número de identidad, edad,

sexo, educación (categorizando de la siguiente forma: primaria completa o incompleta, secundaria completa o incompleta y superior completa o incompleta), identificando si pertenece a pueblos indígenas o afrodescendientes, dirección y área de terreno cultivada con el o los rubros del plan de negocios.

Descripción de la estructura organizativa con que cuenta GP como junta directiva, administrador o contador (si aplica) u otros.

Descripción de la infraestructura productiva con la que cuenta actualmente el GP como ser: instalaciones, maquinaria y equipo, sistemas de riego, micro o macro túneles entre otros, asimismo describir la infraestructura productiva con la que cuentan sus miembros o socios a nivel individual.

### **3. Descripción o Planteamiento del Negocio (Máximo 1/2 pagina)**

Describir en qué consistirá el negocio a emprender, la forma en que operará y cómo este generará beneficios económicos para el GP y sus miembros o socios, también detallar las actividades adicionales a lo que el GP está realizando actualmente.

### **4. Descripción de las Alianzas**

Descripción detallada del esquema de alianzas para poner en marcha el negocio, que incluye las condiciones con los aliados financieros, comerciales, técnicos si los hay, además de la eventual participación de instituciones, programas o proyectos públicas o privadas.

### **5. Objetivos e Indicadores (Máximo 1 página)**

#### **General**

El objetivo general, es un enunciado de lo que se pretende lograr con el plan de negocios, por lo que, en término generales, está muy vinculado o relacionado con la propuesta o planteamiento para aprovechar las oportunidades de negocios y con las metas de la OPR.

#### **Específicos**

Los objetivos específicos, enuncian o hacen referencia a los pasos que hay que dar o los medios para lograr el objetivo general. Se

*deben plantear objetivos específicos desde el punto de vista del cumplimiento de los indicadores del Proyecto, comercial, técnico, financiero, ambiental y social (participación e inclusión de grupos de interés para la salvaguarda social; mujeres, jóvenes y pueblos indígenas y afrodescendientes).*

**Tabla de indicadores**

Indicador	Unidad de medida	Meta	Observación/ Precisión
<b>Adopción mejorada de prácticas agrícolas climáticamente inteligentes en las áreas del proyecto</b>			
Agricultores que adoptan tecnología agrícola mejorada.	Número de productores (Desagregar por número de hombres y de mujeres)	Definir número de agricultores que adoptarán al menos una práctica de agricultura mejorada (tecnología(s) y/o práctica(s)) transferidas. Estas podrían incluir por ejemplo uso de insumos orgánicos, manejo de desechos sólidos y líquidos en finca, agricultura protegida, BPA y de manufactura en finca).	
<b>Mejor acceso a los mercados de los beneficiarios del proyecto</b>			
Incremento en ventas brutas.	Lempiras	Porcentaje de incremento con respecto a la línea de base (sin proyecto).	Línea de base es el valor de las ventas brutas generadas en el último año, sin plan de negocios.



Indicador	Unidad de medida	Meta	Observación/ Precisión
<b>Inclusión económica mejorada</b>			
Empleos (a tiempo completo) generados en el marco del plan de negocios.	Número de empleos	Número de nuevos empleos a tiempo completo que se generarán con el plan de negocios. (Detallar por sexo y edad)	Empleos a tiempo completo son los que están contratados de forma permanente o temporales que se convierten en permanentes (número de días trabajados al año dividido entre 240 días). Aplican los nuevos empleos o adicionales, a los empleos permanentes o temporales que tiene la OPR sin plan de negocios.
Inclusión social en membresía de mujeres, jóvenes (menores de 29 años) e indígenas/afro descendientes (si aplica)	Mujeres, jóvenes (menores de 29) e indígenas y afrodescendientes.	Definir el número de incremento al finalizar el período de implementación del Proyecto: Mujeres Jóvenes En caso de aplicar: Indígenas Afrodescendientes	Línea de base: es el número de mujeres, jóvenes e indígenas o afrodescendientes que forman parte de la OPR sin plan de negocios
Inclusión social en órganos de dirección de	Mujeres, jóvenes (menores de 29 años). Si aplica	Definir el número de incremento al finalizar el período	Línea de base: número de mujeres,

Indicador	Unidad de medida	Meta	Observación/ Precisión
mujeres, jóvenes (menores de 29 años) indígenas y afrodescendientes (si aplica).	también incluir a indígenas y afrodescendientes	de implementación del Proyecto: Mujeres: Jóvenes: En caso de aplicar: Indígenas: Afrodescendientes:	jóvenes e indígenas afrodescendientes que integran los órganos de dirección sin plan de negocios. Órgano de dirección pueden ser: Junta Directiva, Junta de vigilancia, Consejos Directivos u otros.
Mujeres, indígenas/afrodescendientes y jóvenes (menores de 29 años) capacitados en diferentes áreas temáticas relacionadas con el plan de negocios	Mujeres, indígenas / afrodescendientes y jóvenes menores de 29 años	Al menos un xx% de los socios o socias de las OPRs capacitados son mujeres, indígenas / afrodescendientes o jóvenes menores de 29 años	Línea de base: 0

## 6. Análisis de Mercado (Máximo 2 páginas)

Debe describir las estrategias de comercialización que el GP, para implementación del negocio; incluyendo, si aplica, elementos innovadores desde el punto de vista comercial.

Adicionalmente, debe describir con claridad el o los aliados comerciales y los arreglos contractuales establecidos, en los que se fundamenta la alianza comercial: (i) condiciones o normas de calidad e inocuidad de los productos exigidos por el aliado comercial y que la

GP, se compromete a cumplir, (ii) forma como se establecerán los precios de venta, (iii) logística de distribución de o los productos, y (iv) políticas pagos, entre otras.

Especificar el o los productos finales que el GP comercializará.

Incluir un cuadro como el que sigue:

Concepto/Año	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas en unidades físicas (quintales, libras u otras unidades según cadena)				
Precios de venta unitarios (en Lempiras)				
Ventas brutas (en lempiras)				

Aliados comerciales son, empresas u organizaciones que están dispuestas a formalizar una relación comercial por medio de la firma de un contrato, convenio, carta de intención de compra, entre otros, y en algunos casos están dispuestos a invertir o cofinanciar el plan de negocios.

***Anexar medios de verificación de las alianzas comerciales, como contratos de compraventa o carta de intención de compra u otros que garanticen la venta de los productos del negocio.***

### 7. Análisis Técnico Productivo (Máximo 3 páginas)

Describir la tecnología a utilizar, condiciones de abastecimiento de insumos y materias primas y de distribución de productos. Definir el cultivo, área, variedad, rendimiento esperado con unidades de medida y temporadas de siembra.

- Descripción detallada del o los productos (primarios o procesados) o servicios, que la GP ofertará al mercado.

- Detalle del proceso de producción primaria o de transformación para cada producto, o proceso de prestación de cada servicio.
- Descripción de la inversión proyectada en infraestructura, maquinaria o equipo y/o en capital de trabajo.
- Requerimiento de insumos por año.
- Descripción de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y/o de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Se debe definir las capacitaciones que se requieren en base a las necesidades.

*Se debe tener presente que lo expuesto en esta sección es la base para la identificación de las inversiones en infraestructura, equipo o capital de trabajo.*

#### **8. Análisis Ambiental (Máximo 1 página)**

Incluir un resumen de los principales resultados de la evaluación ambiental preliminar en donde se evalúan los impactos potenciales del subproyecto propuesto sobre los recursos culturales físicos, biológicos, socioeconómicos y físicos, incluidas las preocupaciones transfronterizas y globales, y los impactos potenciales sobre la salud y la seguridad humanas.

También describir las principales acciones propuestas para prevenir y, cuando no sea posible, al menos minimizar o compensar los impactos adversos del subproyecto y mejorar los impactos positivos a través de la gestión y planificación ambiental que incluya las medidas de mitigación propuestas, el monitoreo, el desarrollo de la capacidad institucional y las medidas de capacitación, un cronograma de implementación, y estimaciones de costos. Así mismo incluir un dictamen técnico y declaración jurada de un Prestador de Servicios Ambientales (PSA) certificado por MiAmbiente, en donde se categoriza el nivel de impacto ambiental del subproyecto y determina si se requiere o no de una licencia ambiental. En el caso de no requerir licencia ambiental. El dictamen técnico del PSA será el respaldo requerido por el Proyecto.

## 9. Análisis Social (Máximo 2 páginas)

Incorporar la tabla resumen de la distribución social de la membresía y participantes:

### Distribución social de la membresía y participantes

Membresía de la Organización					Otras Características			
Total	Mujeres	%	Hombres	%	Jóvenes	%	Indígenas/afrodescendientes	%
Participantes en Plan de Negocios					Otras Características			
Total	Mujeres	%	Hombres	%	Jóvenes	%	Indígenas/afrodescendientes	%

## 10. Aspectos Financieros (Máximo 2 páginas + cuadros Excel en anexos)

### Estructura Financiera

El plan de inversión o presupuesto propuesto del PNs a presentar según formato del cuadro siguiente, que detalla el monto de inversión por categoría y las fuentes de financiamiento de estas, que se derivan del análisis de viabilidad técnica, comercial, ambiental, social u organizativa.

### Plan de Inversión (en Lempiras)

Línea de Inversión	Fuente de Financiamiento*				
	ComRural II	AFP	OPR	Otros	TOTAL
Obras (1)					
Bienes (2)					
Servicios de consultoría (3)					

Línea de Inversión	Fuente de Financiamiento*				
	ComRural II	AFP	OPR	Otros	TOTAL
Servicios de no consultoría (4)					
Asesoría técnica y capacitación (5)					
Costos operativos (6)					
<b>TOTAL</b>					

Referencia: las categorías de inversión incluyen lo siguiente:

- (1) Obras (infraestructura): edificaciones, almacenes, plantas de procesamiento, fábricas, obras para mitigación ambiental, centros de acopio, cuartos fríos, bodegas, tiendas, rehabilitación o adecuación de edificaciones ya existentes.
- (2) Bienes: equipo de cualquier naturaleza, insumos agrícolas, materiales o insumos para producción, mesas de clasificación, secadoras de uso agropecuario, equipos de refrigeración, vehículos de trabajo, equipo de transporte, instrumentos de medición, equipo de oficina, software, equipo para mitigación y monitoreo ambiental; y repuestos para equipo o maquinaria, entre otros.
- (3) Servicios de no consultoría: es la contratación de operarios como albañiles, electricistas, fontaneros, carpinteros, mecánicos, limpieza de instalaciones para trabajos de mantenimiento, reparaciones o construcciones menores, transporte de insumos y productos; entre otros.
- (4) Servicios de consultoría: es la contratación de profesionales para realizar trabajos intelectuales como estudios técnicos, trámites legales, servicios de capacitación, entre otros.

- (5) Gastos operativos: combustible, papelería de oficina, suministros para limpieza, energía eléctrica, teléfono, internet y agua; entre otros.

El apéndice 4 incluye, las inversiones elegibles y no elegibles.

### **Análisis Financiero**

El análisis financiero tiene como objetivo, verificar la viabilidad financiera de la inversión propuesta en el PNs, con base en los resultados de los cálculos y análisis elaborados de los principales índices financieros como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), si el flujo de caja del PNs genera ingresos para cubrir costos operativos, para el cumplimiento de las obligaciones financieras, y a partir de esto determinar la utilidad/pérdida del negocio para la OPR. El análisis financiero es a nivel de la OPR y se debe fundamentar en la siguiente información:

- Plan de inversión (por manzana), para la producción en campo o mantenimiento para, el o los cultivos, que se incluyan en el plan de negocios.
- Detalle de los costos directos, para el proceso de incorporación de valor agregado o transformación de productos (si aplica) proyectados.
- Detalle de gastos operativos y costos fijos del plan de negocios (esta sección debe incluir únicamente, los gastos operativos asociados al plan de negocios).
- Cuadro de depreciación de la maquinaria, equipo o bienes.
- Proyección de ingresos por ventas.
- Cuadro de amortización del o los préstamos (si aplica).
- Flujo de caja con proyecto proyectado a 5 años, según se considere necesario o apropiado.
- Valor Actual Neto (VAN), con la tasa de descuento de 12%.
- Tasa Interna de Retorno (TIR).

## 11. Apéndice 1: Tabla de Calificación

Tabla de Calificación y Aprobación de los Planes de Negocios Simplificados de la Ventana 1			
No.	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	PUNTAJE MAX.
1	Criterios de cumplimiento obligatorio (cumple Si/No)		Si/No
1.1	Estar localizada en el área de influencia de la ventana 1 del Proyecto		Si/No
1.2	Contar como un mínimo de 10 miembros del Grupo Participante (GP)		Si/No
1.3	Contar con una estructura organizativa o grupal que esté o no constituida legalmente		Si/No
1.4	Nota del GP con el compromiso de aportar como mínimo el 15% del presupuesto del plan de negocio		Si/No
2	Descripción del Grupo Participante		5
2.1	Contar con al menos un año de experiencia organizativa y productiva		2
2.2	Contar más de dos años de experiencia organizativa y productiva		3
3	Descripción de Objetivos		5
3.1	General		2
3.2	Específicos		3
3.2.1	Ventas		1
3.2.2	Productividad		2
4	Planteamiento del Negocio		45
4.1	Análisis de Mercado		15
4.1.1	Identificación del Mercado Potencial		15
4.2	Descripción de las Alianzas Comerciales		10
4.2.1	Identificación de un Aliado Comercial		5
4.2.2	Identificación de más de un Aliado Comercial		2
4.2.3	Descripción de las condiciones de compra - venta o adjunto carta de intención del Aliado Comercial		3



Tabla de Calificación y Aprobación de los Planes de Negocios Simplificados de la Ventana 1			
4.3	Análisis Técnico Productivo		20
4.3.1	Para el incremento en la productividad		10
4.3.2	Para la incorporación de valor agregado		5
4.3.3	Desarrollo de nuevos productos.		3
4.3.4	Se identifican elementos de promoción de negocios verdes.		2
5	Aspectos Ambientales y Sociales		30
5.1	Análisis Ambiental		15
5.1.1	<i>Identifican los potenciales impactos ambientales negativos/positivos generados por la implementación del plan de negocios:</i>		9
	A nivel de producción primaria		6
	A nivel de (manufactura en acopio y procesamiento)		3
5.1.2	Identificación de riesgo climático, que puedan afectar el negocio.		2
5.1.3	<i>Descripción de buenas prácticas ambientales:</i>		4
	Buenas Prácticas Ambiental (BPA)		2
	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)		2
5.2	Análisis Social		15
5.2.1	Participación de la mujer en OPR		5
	Mayor o igual al 25% de la membresía de la OPR		3
	Participación de mujeres en cargos directivos de las OPR (total o parcial)		2
5.2.2	Participación de jóvenes en la OPR		4
	Mayor o igual al 20% de la membresía de la OPR		2
	Participación de jóvenes en cargos directivos de las OPR (total o parcial)		2

Tabla de Calificación y Aprobación de los Planes de Negocios Simplificados de la Ventana 1			
5.2.3	La OPR cuenta con miembros pertenecientes a los pueblos indígenas o afrodescendientes		4
	Mayor o igual al 20% de la membresía de la OPR		2
	Participación de miembros pertenecientes a los pueblos indígenas o afrodescendientes en cargos directivos de las OPR (total o parcial)		2
5.2.4	Describe las acciones o iniciativas de proyección social que la OPR realiza o proyecta realizar para con sus socios y la comunidad.		2
	Identifica las acciones de bioseguridad que están implementando o consideran implementar frente a la nueva realidad del Covid-19.		2
6	Aspectos Financieros		15
6.1	Las inversiones son coherentes con el negocio propuesto.		5
6.2	Las inversiones propuestas están fundamentadas en cotizaciones o en presupuestos elaborados por personal con experiencia en el área.		3
6.3	Los ingresos proyectados son suficientes para cubrir los costos de operación y generan utilidades para la OPR.		5
6.4	Los índices financieros indican la viabilidad financiera del plan de negocios.		2
TOTAL			100