



Guía Práctica- Plan de Negocios

Una guía para emprendedores - Usuarios del ICETEX.
Programa de Formación Emprendedora

¡Aprende, emprende y hazlo posible!





TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	3
2. Resumen ejecutivo	3
3. Descripción del negocio	4
4. Análisis del mercado	4
5. Análisis del sector	5
6. Propuesta de valor y modelo de negocio	6
7. Plan de marketing y ventas	6
8. Plan operativo	7
9. Plan organizacional	8
10. Plan financiero	8
11. Análisis de riesgos	9
12. Impacto social y ambiental	9
13. Anexos	10-18
Glosario de conceptos clave	19-20
Bibliografía	21
Recursos Web y Herramientas Prácticas	21



INTRODUCCIÓN

Esta guía está diseñada como una herramienta práctica y didáctica, para que, a través del programa de Comunidad ICETEX, se pueda acompañar a los usuarios ICETEX y/o sus familias emprendedoras en el proceso de creación, validación, fortalecimiento y consolidación de sus ideas de negocio. A través de módulos formativos con actividades, ejemplos y recursos interactivos. Esta guía contribuirá al desarrollo de capacidades emprendedoras y al fomento de iniciativas sostenibles en todo el territorio nacional. Se incluyen ejemplos prácticos en cada uno de los módulos de un emprendimiento denominado "BioSabores – Jugos amazónicos sostenibles".

DESARROLLO

1. Resumen ejecutivo 💡

¿Qué es?

Un resumen que presenta los aspectos más importantes del plan de negocio.

Ejemplo: Caso BioSabores

BioSabores produce Jugos 100% naturales hechos con frutas amazónicas como copoazú, camu camu y arazá, ubicada en Bogotá con proveedores en el Amazonas, Caquetá y Putumayo, se enfoca en Jóvenes y adultos entre 25 y 40 años de ciudades principales, preocupados por su salud y el medio ambiente. Tiene un modelo de Comercio justo, empaques biodegradables, venta directa en tiendas saludables y plataformas digitales.

Actividad sugerida

Redacta el resumen de tu idea de negocio en máximo un párrafo.

Espacio para diligenciar: ¿Cuál es tu idea de Negocio?



2. Descripción del negocio 🏢

¿Qué es?

Presenta el origen de la empresa, misión, visión y objetivos.

Ejemplo: Caso BioSabores

BioSabores nace en 2022 tras un viaje de sus fundadores al Putumayo. Su misión es transformar frutas exóticas en productos saludables y sostenibles. Visión: ser líderes en bebidas naturales en Colombia.

Actividad sugerida

Describe tu historia, misión y visión.

Espacio para diligenciar:

3. Análisis del mercado 🎯

¿Qué es?

Analiza tu cliente objetivo: edad, ubicación, hábitos de compra, necesidades.

Ejemplo: Caso BioSabores

BioSabores se dirige a personas entre 25-40 años que consumen productos orgánicos. Compran en tiendas saludables y por Apps como Rappi.

Actividad sugerida

Define tu público objetivo con características claras.



Espacio para diligenciar:

4. Análisis del sector

¿Qué es?

Evalúa competidores, proveedores, barreras y oportunidades.

Ejemplo: Caso BioSabores

Sus competidores son Frutiva, ZumoNatural y Jugos Life. Su diferenciador es el origen amazónico y empaques ecológicos. Sus proveedores son asociaciones indígenas certificadas.

Actividad sugerida

Identifica tres competidores directos y qué te diferencia de ellos.

Espacio para diligenciar:



5. Propuesta de valor y modelo de negocio

¿Qué es?

Define qué te hace único y cómo ganas dinero.

Ejemplo: Caso BioSabores

BioSabores ofrece jugos amazónicos sin aditivos, en empaques reutilizables, comprados con comercio justo. Sus ingresos vienen de ventas en tiendas, ferias y plataformas digitales.

Actividad sugerida

Diseña tu propuesta de valor en una frase clara.

Espacio para diligenciar:

6. Plan de marketing y ventas

¿Qué es?

Explica tu estrategia para llegar a los clientes.

Ejemplo: Caso BioSabores

BioSabores usa Instagram, alianzas con influencers de vida saludable y ferias ecológicas. Vende por Rappi y en tiendas bio.

Actividad sugerida

Diseña una campaña en redes sociales con enfoque local.



Espacio para diligenciar:

7. Plan operativo

¿Qué es?

Detalla cómo funciona tu proceso productivo y logístico.

Ejemplo: Caso BioSabores

Compra fruta en origen, la transporta refrigerada a Bogotá, donde se procesa, embotella y distribuye. Usa empaques compostables.

Actividad sugerida

Dibuja o escribe el paso a paso de tu producción y/o de la prestación del servicio.

Espacio para diligenciar:



8. Plan organizacional

¿Qué es?

Presenta tu equipo y estructura jurídica.

Ejemplo: Caso BioSabores

Es una SAS que tiene tres socios y definidas las áreas de operaciones, finanzas y comercial y contrata servicios de asesoría con tecnólogos en alimentos y logística.

Actividad sugerida

Haz un organigrama simple de tu emprendimiento.

Espacio para diligenciar:

9. Plan financiero

¿Qué es?

Calcula si el negocio es viable con proyecciones realistas.

Ejemplo: Caso BioSabores

Inversión inicial: \$40 millones, punto de equilibrio en el mes 8, rentabilidad estimada del 15% en el año 2. Se estima vender 2.000 unidades/mes en el segundo semestre del primer año.

Actividad sugerida

Haz un listado de costos e ingresos mensuales estimados.

Espacio para diligenciar:



INGRESOS (Entradas de dinero)	EGRESOS (Salidas de dinero)

10. Análisis de riesgos

¿Qué es?

Evalúa amenazas y cómo las mitigarás.

Ejemplo: Caso BioSabores

Riesgo: lluvia excesiva retrasa cosecha. Solución: congelar fruta previamente. Otro riesgo: subida de costos logísticos. Solución: alianzas con cooperativas de transporte.

Actividad sugerida

Haz una matriz de 3 riesgos con su impacto y solución.

Espacio para diligenciar:

RIESGO	IMPACTO	SOLUCIÓN
1.		
2.		
3.		

11. Impacto social y ambiental

¿Qué es?

Indica cómo tu negocio genera valor social o ecológico.



Ejemplo: Caso BioSabores

BioSabores trabaja con comunidades rurales, paga precios justos, evita plásticos y promueve frutas nativas poco comercializadas.

Actividad sugerida

Describe cómo contribuyes al desarrollo sostenible.

Espacio para diligenciar:

12. Anexos 🧐

¿Qué es?

En esta sección encontrarás herramientas prácticas para estructurar tu plan de negocios. Los formatos están diseñados para ayudarte a pensar estratégicamente, ordenar tus ideas y tomar decisiones basadas en información clara. Incluyen ejemplos diligenciados del caso "BioSabores" y versiones en blanco que puedes completar con la información de tu propio emprendimiento.

Los anexos de tu emprendimiento son: documentos de soporte como estudios, contratos, fotos, etc.

Ejemplo: Caso BioSabores

Fotos del prototipo, flujograma de producción, contratos con proveedores, lienzo Canvas y proyecciones en Excel.

Actividad sugerida

Enumera los documentos que puedes adjuntar de tu negocio.



Espacio para diligenciar:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- X.



Anexo 1: Modelo de Negocio CANVAS

¿Qué es?

Es una estructura que permite analizar los aspectos esenciales (estratégicos) del negocio y vincularlos entre sí.

Ejemplo BioSabores

MODELO CANVAS- BioSabores				
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
¿Qué acuerdos o alianzas son fundamentales? Reflexiona y define cuales son las alianzas estratégicas que necesitarás para poder desarrollar tus actividades.	¿Cuáles son las actividades esenciales que tienes que llevar a cabo? Define cuales son las actividades "nucleares", las que deben realizarse con recursos propios.	¿Qué vas a ofrecer a tus clientes (productos y servicios)? Define: ¿Qué problema de tus clientes vas a ayudar a resolver? ¿Qué necesidad de tus clientes vas a satisfacer?	¿Cómo tiene que ser la relación con tus clientes? Reflexiona y decide: cuál tiene que ser la relación con los clientes para tener éxito.	¿Quiénes son tus clientes? Reflexiona y decide a qué segmento de mercado te diriges. ¿Uno o varios segmentos de clientes interrelacionados?
Proveedores indígenas, biólogos, diseñadores de empaques.	Compra, procesamiento, distribución, marketing, calidad.	Jugos amazónicos naturales, sin aditivos, con empaques ecológicos y comercio justo.	Redes sociales, degustaciones, embajadores de marca.	Consumidores de 25-40 años preocupados por su salud y el medio ambiente.
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	¿Qué necesitas para llevar a cabo la actividad de tu empresa? ¿Cuáles son los recursos imprescindibles? Pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales		¿Cómo llegarás a tus potenciales clientes? Piensa y define cómo llegarás a tus clientes principales.	
	Frutas amazónicas, planta de procesamiento, alianzas con comunidades.		Tiendas saludables, ferias ecológicas, plataformas como Rappi.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
¿Cuáles son los costes más importantes de tu modelo de negocio? Teniendo en cuenta tus decisiones anteriores, reflexiona y define sobre cuales van a ser tus costes.		¿Cómo se obtendrán ingresos? Define cuál va a ser la fuente principal de ingresos y todas las posibles fuentes de ingreso adicionales.		
Materia prima, transporte, empaque, personal, promoción.		Venta de botellas individuales, paquetes mensuales, ferias.		



Plantilla CANVAS para diligenciar

MODELO CANVAS- PLANTILLA				
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
¿Qué acuerdos o alianzas son fundamentales? Reflexiona y define cuales son las alianzas estratégicas que necesitarás para poder desarrollar tus actividades.	¿Cuáles son las actividades esenciales que tienes que llevar a cabo? Define cuales son las actividades "nucleares", las que deben realizarse con recursos propios.	¿Qué vas a ofrecer a tus clientes (productos y servicios)? Define: ¿Qué problema de tus clientes vas a ayudar a resolver? ¿Qué necesidad de tus clientes vas a satisfacer?	¿Cómo tiene que ser la relación con tus clientes? Reflexiona y decide: cuál tiene que ser la relación con los clientes para tener éxito.	¿Quiénes son tus clientes? Reflexiona y decide a qué segmento de mercado te diriges. ¿Uno o varios segmentos de clientes interrelacionados?
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	¿Qué necesitas para llevar a cabo la actividad de tu empresa? ¿Cuáles son los recursos imprescindibles? Pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales		¿Cómo llegarás a tus potenciales clientes? Piensa y define cómo llegarás a tus clientes principales.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUETE DE INGRESOS		
¿Cuáles son los costes más importantes de tu modelo de negocio? Teniendo en cuenta tus decisiones anteriores, reflexiona y define sobre cuáles van a ser tus costes.		¿Cómo se obtendrán ingresos? Define cuál va a ser la fuente principal de ingresos y todas las posibles fuentes de ingreso adicionales.		



Anexo 2: Flujo de caja proyectado (simplificado)

¿Qué es?

El flujo de caja es una herramienta financiera que muestra los ingresos y egresos de dinero de un emprendimiento en un período determinado (mensual, trimestral, anual). Su objetivo es ayudarte a entender cuánto dinero entra, cuánto sale y cuál es el saldo disponible en cada periodo.

¿Para qué sirve el flujo de caja?

- ✓ Controlar la liquidez del negocio (saber si puedes pagar tus obligaciones).
- ✓ Identificar meses críticos con más egresos que ingresos.
- ✓ Planificar decisiones como inversiones, compras o ajustes de precios.
- ✓ Proyectar escenarios futuros y medir la viabilidad financiera.

Componentes principales:

Ingresos: dinero que entra al negocio (ventas, préstamos, inversiones).

Egresos fijos: pagos constantes como arriendo, nómina, servicios.

Egresos variables: cambian según el volumen de producción, como materias primas o comisiones.

Saldo neto del mes: diferencia entre ingresos y egresos.

Saldo acumulado: dinero disponible al final de cada mes, útil para saber si tienes excedentes o necesitas financiación.

- Ejemplo BioSabores

DETALLE	FLUJO E CAJA - BioSabores (en miles)											
INGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inversión Inicial	\$ 40.000											
Saldo mes anterior		-\$ 5.800	-\$ 9.800	-\$ 11.900	-\$ 12.300	-\$ 11.300	-\$ 8.900	-\$ 5.100	200	\$ 5.500	\$ 10.800	\$ 16.100
Ingresos por ventas	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 14.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000
Total Ingresos	\$ 2.000	-\$ 1.800	-\$ 3.800	-\$ 3.900	-\$ 2.300	\$ 700	\$ 5.100	\$ 10.900	\$ 16.200	\$ 21.500	\$ 26.800	\$ 32.100
EGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Materia prima	\$ 500	\$ 600	\$ 600	\$ 800	\$ 1.200	\$ 1.600	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Empaques	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Personal	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Transporte	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Costos fijos	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Total egresos	\$ 7.800	\$ 8.000	\$ 8.100	\$ 8.400	\$ 9.000	\$ 9.600	\$ 10.200	\$ 10.700	\$ 10.700	\$ 10.700	\$ 10.700	\$ 10.700
Saldo Neto del Mes (Utilidad y/o Pérdida)	-\$ 5.800	-\$ 9.800	-\$ 11.900	-\$ 12.300	-\$ 11.300	-\$ 8.900	-\$ 5.100	\$ 200	\$ 5.500	\$ 10.800	\$ 16.100	\$ 21.400

Plantilla Flujo de caja proyectado para diligenciar:

DETALLE	FLUJO E CAJA - PLANTILLA(en miles)						
INGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Inversión Inicial							
Saldo mes anterior							
Ingresos por ventas							
Total Ingresos							



EGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Materia prima							
Empaques							
Personal							
Costos fijos							
Total egresos							
Saldo Neto del Mes (Utilidad y/o Pérdida)							

Anexo 3: Flujograma de procesos

¿Qué es?

El flujograma de un negocio, representa el proceso de producción y/o prestación de los servicios que ofrece o comercializa en el mercado objetivo.

Ejemplo Flujograma -BioSabores

A continuación, se describe el flujograma de la empresa BioSabores, que produce y comercializa jugos naturales amazónicos:

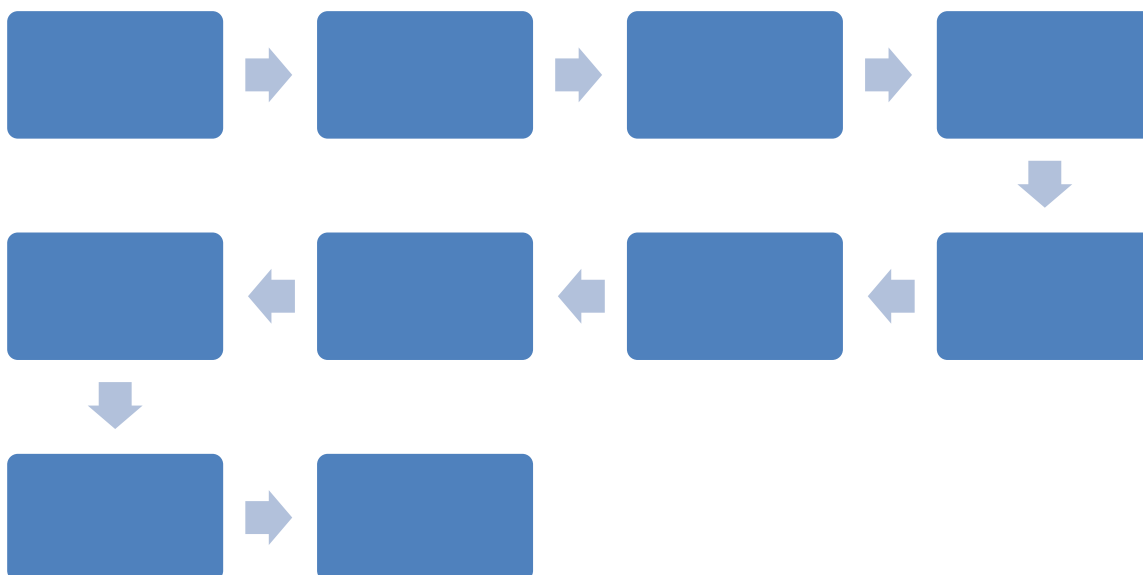
- 1. Recepción de frutas amazónicas:** llegada de copoazú, camu camu y arazá, etc., provenientes de comunidades indígenas aliadas.
- 2. Selección y lavado:** eliminación de frutas en mal estado y limpieza con agua potable.
- 3. Pelado y corte:** preparación manual o semiautomática de las frutas.
- 4. Extracción de jugo:** mediante prensado o pulpeado mecánico.
- 5. Filtrado y homogeneización:** se eliminan fibras o residuos sólidos.
- 6. Pasteurización:** tratamiento térmico para asegurar inocuidad sin afectar sabor ni nutrientes.
- 7. Envasado:** en botellas de vidrio o plástico biodegradable.
- 8. Etiquetado y empaque:** se colocan etiquetas, se agrupan por unidades.
- 9. Almacenamiento:** refrigeración para conservar fresca hasta la distribución.
- 10. Distribución y venta:** entrega a tiendas saludables, ferias, puntos aliados o vía aplicaciones.



A continuación, se presenta la representación gráfica del flujograma de procesos -BioSabores:



Plantilla flujograma de procesos para diligenciar, según la necesidad:





Anexo 4: Presentación del producto

¿Qué es?

El objetivo es definir cómo luce tu producto o servicio, qué lo hace único y cómo será percibido por el cliente en su forma final (empaquete, nombre, características, certificaciones, experiencia de uso).

¿Qué debes definir aquí?

1. Nombre comercial del producto
2. Características físicas o funcionales destacadas
3. Materiales, ingredientes o componentes
4. Diseño del empaque (si aplica)
5. Colores, logo, eslogan
6. Certificaciones o garantías
7. Valor diferencial frente a la competencia
8. Experiencia del usuario

Ejemplo aplicado – BioSabores

- **Nombre del producto:** Jugos Amazónicos BioSabores
- **Presentaciones:** Botellas de vidrio de 330 ml
- **Sabores:** Camu Camu, Copoazú y Arazá
- **Empaque:** Vidrio retornable con tapa metálica y etiquetas de papel ecológico con tintas vegetales
- **Estilo visual:** Inspirado en la Amazonía – colores verdes, tierra y frutas ilustradas
- **Eslogan:** “Sabores que nacen del bosque”
- **Certificaciones:** Comercio Justo, Orgánico, Sin Aditivos
- **Valor diferencial:** Uso exclusivo de frutas amazónicas sin aditivos, procesos sostenibles, conexión directa con comunidades indígenas
- **Experiencia:** Producto saludable, natural, con historia y compromiso social



Figura: Presentación visual simulada de los productos BioSabores.



Actividad práctica

Completa la tabla para definir la presentación de tu producto.

Espacio para diligenciar:

Aspecto	Detalle personalizado del emprendedor
Nombre comercial	
Tipo de producto o servicio	
Materiales/componentes clave	
Presentación física	
Diseño del empaque	
Eslogan o frase clave	
Certificaciones o garantías	
Elemento diferenciador clave	
¿Cómo lo percibe el cliente?	



Glosario de Conceptos Clave

Análisis de mercado: Proceso de investigación que permite conocer las características del entorno, la competencia y los clientes potenciales de un producto o servicio.

Clientes potenciales: Personas u organizaciones que podrían estar interesadas en adquirir los productos o servicios de un emprendimiento.

Costos fijos: Gastos que permanecen constantes independientemente del nivel de producción o ventas, como el arriendo, salarios o servicios públicos.

Costos variables: Gastos que dependen directamente del nivel de producción o ventas, como materias primas, empaque o comisiones por venta.

Emprendimiento: Proceso de crear, desarrollar y gestionar un proyecto o empresa, a partir de una idea con potencial económico y/o social.

Estrategia de mercadeo: Conjunto de acciones diseñadas para posicionar un producto o servicio en el mercado, atraer clientes y generar ventas.

Estudio financiero: Parte del plan de negocios que permite analizar la viabilidad económica del emprendimiento, a través de proyecciones, flujo de caja y punto de equilibrio.

Flujo de caja: Herramienta financiera que muestra las entradas y salidas de dinero en un periodo determinado, permitiendo conocer la liquidez del negocio.

Inversión inicial: Capital requerido para poner en marcha el emprendimiento, incluyendo gastos de adecuación, compra de equipos, materias primas, entre otros.

Mercado objetivo: Grupo de consumidores con características comunes al que se dirige específicamente el producto o servicio.

Modelo de negocio: Estructura que describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor, es decir, cómo funciona y cómo gana dinero.

Plan de negocios: Documento que describe en detalle una idea de negocio, incluyendo su propuesta de valor, mercado, estrategia, estructura operativa y proyecciones financieras.

Propuesta de valor: Razón principal por la cual un cliente elegiría un producto o servicio, es decir, qué lo hace diferente y útil frente a la competencia.

Punto de equilibrio: Nivel mínimo de ventas en el cual los ingresos igualan los costos totales; a partir de este punto el negocio empieza a generar utilidades.

Segmentación de mercado: Proceso de dividir el mercado en grupos más pequeños con características similares, para dirigir estrategias específicas a cada segmento.



Viabilidad: Posibilidad real de que un emprendimiento sea exitoso en términos económicos, técnicos, legales y comerciales.



Bibliografía

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT. (2023). Guía para la elaboración del plan de negocios. Bogotá, Colombia.
- Fondo Emprender – SENA. (2022). Manual para emprendedores: estructura del plan de negocios. Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Editorial Deusto.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual. K&S Ranch Press.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). Ruta del emprendimiento: herramientas y recursos para emprender.

Recursos Web y Herramientas Prácticas

Fondo Emprender del SENA: Apoyo financiero y recursos para emprendedores en Colombia.
<https://www.fondoemprender.com/>

Observatorio Empresarial del MinCIT: Estadísticas y análisis de sectores productivos.
<https://apps.mincomercio.gov.co/observatorioempresarial>

Herramientas para emprendedores – Cámara de Comercio de Bogotá.
<https://herramientas.ccb.org.co/>

Plataforma Crece con ICETEX: formación y acompañamiento para emprendedores.
<https://www.crececonicetex.gov.co/>

INNpuls Colombia: programas e incentivos para la innovación y el emprendimiento.
<https://www.innpulsacolombia.com/>