

SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

UNIDAD 4

PLAN DE NEGOCIO

Docente:
MARÍA RAMÍREZ SÁNCHEZ

Facultad de Ingeniería



**UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**
Acreditación Institucional de Alta Calidad

Bogotá D.C. - Colombia

Contenido

- **Cuantificación de la idea de negocio.**
 - **Matriz DOFA.**
 - **Matriz de Plan de acción para inversiones en el primer año.**
 - **Ficha técnica del producto / servicio (Cuantificación de componentes).**
 - **Diagramas de proceso, flujo de proceso y distribución en planta.**
 - **Inversión inicial.**
 - **Financiación.**
- **Componentes del plan de negocio:**
 - **Oportunidad de negocio.**
 - **Conformación del equipo de trabajo.**
 - **Plan de mercado (Estrategias 4P).**
 - **Sistema de negocio.**
 - **Análisis de riesgos.**
 - **Plan financiero: proyección de estados financieros e indicadores.**
 - **Resumen ejecutivo.**

Unidad 4: Plan de negocio

Valoración de la idea de negocio: Matriz DOFA

Objetivo General		Variables Externas (No las puedo controlar)				
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
Inicia con un verbo en infinitivo y debe responder al qué, cómo y para qué						
Objetivos Específicos:	OE1: Constituir legalmente la empresa.	O1:		A1:		
	OE2: Implementar la gestión administrativa y financiera (Lugar físico de operación, dotación de las máquinas, equipos, TIC, Vehículos, Muebles y Enseres de Oficina, Estantería de planta de producción y/o Bodega, Contratación del Recurso Humano, Servicios públicos y demás variables que consideren pertinentes).	O2:		A2:		
	OE3: Ejecutar la Investigación, Desarrollo e Innovación del producto / servicio	O3:		A3:		
	OE4. Desarrollar las ventas y el mercadeo del producto / servicio	O4:		A4:		
Variables Internas (Las puedo controlar)	FORTALEZAS	F1:	Estrategias FO	FO1:	FA1:	
		F2:		FO2:	Estrategias FA	FA2:
		F3:		FO3:	FA	FA3:
		F4:		FO4:		FA4:
	DEBILIDADES	D1:	Estrategias DO	DO1:	DA1:	
		D2:		DO2:	Identificar DA	DA2:
		D3:		DO3:	DA	DA3:
		D4:		DO4:		DA4:

Valoración de la idea de negocio: Matriz de Plan de acción (Año 1)

Cuantificación de la planeación estratégica de un negocio a partir de la **misión** y la **visión**.

Componentes:

- **Sección estratégica:**
 - Objetivo general.
 - Objetivos específicos.
 - Estrategias.
 - Metas.
- **Sección operativa:**
 - Actividades.
 - Unidad de medida.
 - Cantidad.
 - Responsable.
 - Presupuesto (\$ y %)
- **Ejecución, seguimiento y control:**
 - Indicadores de gestión.
 - Cronograma Año 1 (Detallado por meses con \$)



Cuantificación de la idea de negocio: Ficha técnica del producto / servicio (Cuantificación de componentes).

- **Plano con la descripción de los componentes de un producto**

Para el caso de un servicio se puede incluir un **Diagrama de Bloques** con Inicio de Cliente al Sistema hasta el Fin como Cliente Satisfecho (Describir las diferentes secciones del trámite del cliente).

- **Componentes y Materias Primas (Insumos):**

Determinación de la cantidad necesaria para fabricar un producto o atender a un cliente.

- **Unidad de medida.**
- **Cantidad**
- **Valor Ud.**
- **Valor Total para el Año 1.**
- **Proyección de los Valores Totales según el IPC para los Años 2, 3, 4 y 5.**



Cuantificación de la idea de negocio: Diagramas descriptivos del proceso

- **Diagrama de proceso**

Descripción de la secuencia lógica del Producto / Servicio por las diferentes secciones o puestos de trabajo hasta obtener un Producto Terminado o un Cliente Satisfecho.

- **Diagrama de flujo de proceso**

Utilizado para representar la secuencia de los procesos.

- **Diagrama de distribución en planta**

Ordenación de los espacios físicos necesarios para la realización de los procesos de producción de un producto o la atención de un cliente. Es necesario determinar el Área Total en m².

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial



Cuantificación de la idea de negocio: **Inversión inicial**

- Activos fijos:**



Inversión en Activos Fijos					
	Concepto	Cantidad	Valor Unitario \$	Valor Total \$	%
Bienes inmuebles (Finca Raiz)	Terrenos			\$ 0	0,00%
	Instalaciones (Locales, Bodegas, etc)			\$ 0	0,00%
	Subtotal Bienes Inmuebles (Finca Raiz)			\$ 0	0,00%
Maquinaria y Equipos	Maq. y Equipo 1			\$ 0	0,00%
	Maq. y Equipo 2			\$ 0	0,00%
	Maq. y Equipo n			\$ 0	0,00%
Subtotal Maquinaria y Equipos			\$ 0	0,00%	
Vehículos	Vehículo 1			\$ 0	0,00%
	Vehículo 2			\$ 0	0,00%
	Vehículo n			\$ 0	0,00%
Subtotal Vehículos			\$ 0	0,00%	
TIC	TIC 1			\$ 0	0,00%
	TIC 2			\$ 0	0,00%
	TIC n			\$ 0	0,00%
Subtotal TIC			\$ 0	0,00%	
Electrodomésticos	Electrodoméstico 1			\$ 0	0,00%
	Electrodoméstico 2			\$ 0	0,00%
	Electrodoméstico n			\$ 0	0,00%
Subtotal Electrodomésticos			\$ 0	0,00%	
Herramientas	Herramienta 1			\$ 0	0,00%
	Herramienta 2			\$ 0	0,00%
	Herramienta n			\$ 0	0,00%
Subtotal Herramientas			\$ 0	0,00%	
Otros	Otros			\$ 0	0,00%
Mobiliario Planta de Producción y/o Bodega	Mobiliario Planta Producción / Bodega 1			\$ 0	0,00%
	Mobiliario Planta Producción / Bodega 2			\$ 0	0,00%
	Mobiliario Planta Producción / Bodega n			\$ 0	0,00%
Subtotal Mobiliario Planta de Producción y/o Bogodega			\$ 0	0,00%	
Muebles y Enseres Oficina	Muebles y Enseres Oficina 1			\$ 0	0,00%
	Muebles y Enseres Oficina 2			\$ 0	0,00%
	Muebles y Enseres Oficina n	1	\$1	\$ 1	100,00%
Subtotal Muebles y Enseres Oficina			\$ 1	100,00%	
Total Inversiones en Activos Fijos			\$ 1	100%	

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- **Activos fijos:**

Depreciación:

Es la pérdida o disminución en el valor material o funcional del activo fijo tangible por su uso o desgaste.



Tabla de Depreciaciones (Amortizaciones para créditos)	
Concepto	Tiempo (Años)
Edificios e instalaciones	20
Maquinaria y equipo	3 - 10
Vehículos	5
Electrodomésticos (Depende de la garantía)	1 - 3
TIC's	1 - 2
Muebles y enseres	5 - 10

Cálculo de la depreciación: Método de línea recta, consiste en depreciar los activos fijos en la misma cantidad de cada año.

$$D = (Vi - Vr) / t$$

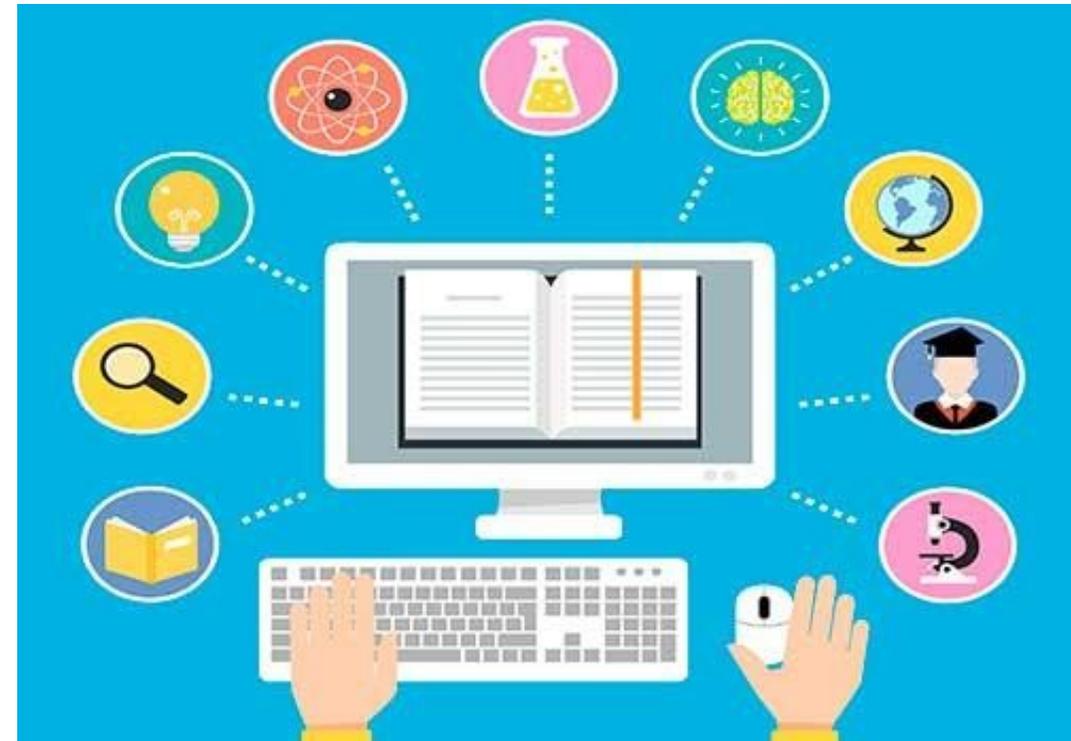
D = Depreciación anual ; Vi = Valor inicial ; Vr = Valor residual al finalizar la vida útil ; t = Tiempo en años de plazo de depreciación o de vida útil.

Depreciación de activos fijos							
Concepto	Valor actual	Cantidad	Vida útil (años)	Periodo Depreciado			
				Año 1	Año 2	...	Año n
Activo fijo	\$						

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

• Intangibles o Gastos de Arranque:

Inversión en Intangibles o Gastos de Arranque (Constitución Legal de la Empresa)	
Concepto	\$
Clasificación de empresas y registro en la Cámara y Comercio: Consulta de nombre y marca. Matrícula mercantil, pre-RUT, registro de estatutos y registro de libros. (CC Btá.).	\$ 0
Minuta de constitución de una empresa (Escritura Pública en Notaría Ej. Aportes en especie) y Estatutos de una empresa.	\$ 0
Apertura de cuenta bancaria en caso de que exista aportes en \$ (Banco o entidad financiera).	\$ 0
Trámites tributarios (NIT), asignación de RUT definitivo acorde a la cuenta bancaria, resolución de Facturación, e impuestos para los empresarios (DIAN).	\$ 0
Registro de la empresa a la seguridad social para poder contratar empleados.	\$ 0
Registro de marcas y patentes, clasificación internacional NISA y Registro de Software (Superintendencia de Industria y Comercio).	\$ 0
Codificación de productos y servicios. Código de Barras y el dispositivo RFID (LÓGICA).	\$ 0
Registros Sanitarios para el sector de Alimentos y farmacéutico (INVIMA).	\$ 0
Otros como licencias de construcción, registros y permisos (Alcaldías locales, Curadurías, SAYCO-ACINPRO).	\$ 0
Ventas a través de medios electrónicos de pago (Facturación para tarjetas débito y crédito con datafonos y ventas en línea a través de la web sistema PSE).	\$ 0
Desarrollo de Aplicaciones APP	\$ 0
Trámites de Importaciones – Exportaciones (impuestos, costos, precios FOB, Carta de crédito)	\$ 0
Total Inversión en Intangibles o Gastos de Arranque	\$ 0



Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- **Intangibles o Gastos de Arranque:**



Amortización:

Es la distribución sistemática del costo de un **activo intangible** de vida definida entre los años de su vida útil estimada.

En la **amortización** de los activos **intangibles** que **no tienen vida útil definida** se deberá determinar la vida útil de su **intangible** considerando que ésta debe ser la menor entre la vida útil estimada y la **duración de su respaldo legal**.

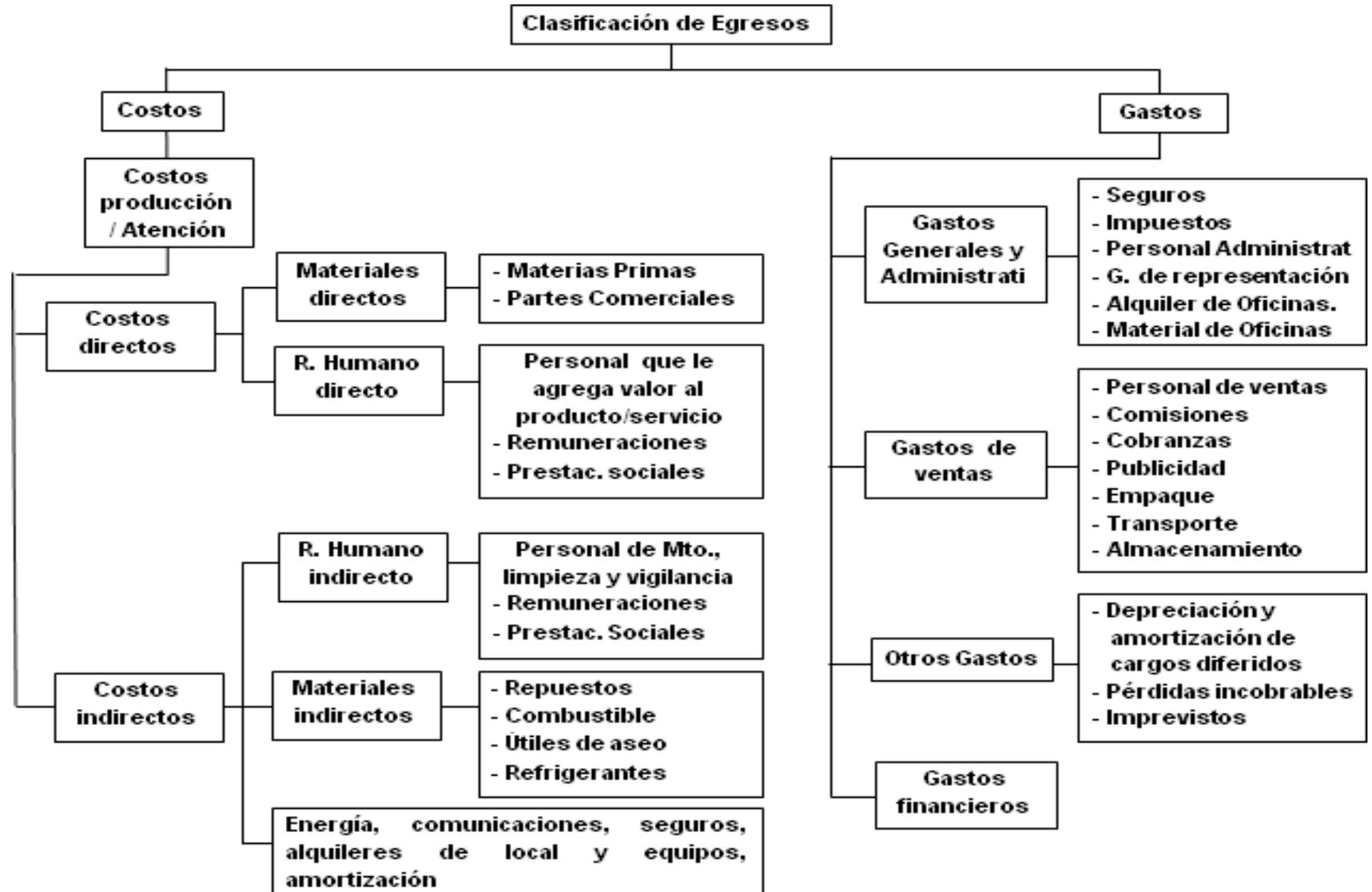
Cálculo de la Amortización: Método de línea recta, consiste en amortizar las inversiones intangibles en la misma cantidad de cada año. $A = Vi / t$

A = Amortización anual ; Vi = Valor inicial ; t = Tiempo en años de la duración de la vida útil del activo intangible.

Amortización							
Concepto del Intangible o Gasto de Arranque	Valor Inicial	Periodo (años)	Perido Amortizado				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intangibles que tienen vida util definida (Registo de Marca)	\$ 0	10					
Intangibles que tienen vida util definida (Registo de Patente Invención o Modelo de Utilidad)	\$ 0	10 o 20					
Intangibles que tienen vida util definida (Codificación de Productos / Servicios)	\$ 0	1 a 10					
Intangibles que tienen vida util definida (Registros Sanitario Invima dependiendo del riesgo)	\$ 0	5, 7 y 10					
Intangibles que no tienen vida util definida	\$ 0	5 a 10					
		Total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

•Capital de Trabajo:
Proyección de Egresos



Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- **Capital de Trabajo: Proyección de Egresos**
 - **Costo de Materiales o Componentes (Materias primas y/o suministros)**
 - **Recurso Humano (Organigrama de la empresa)**
 - **Costo de Horas extra y personal temporal para atender la demanda**
 - **Gastos de administración**
 - **Gastos de ventas**
 - **Clasificación de costos fijos y variables**

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- Capital de Trabajo: Proyección de Egresos

Costo de Materiales o Componentes (Materias primas y/o suministros)

Matriz de escalonamiento del consumo de materiales, componentes o suministros necesarios para atender la demanda por periodos de tiempo (Unidades de materiales o suministros por meses y totales por año, teniendo en cuenta el incremento de la demanda proyectada por año).

Consumo de Materiales (Unidades)								
Componente (C)	Materia Prima (MP) o Insumos	U. Medida	Mes 1	Mes ...	Mes 12	Año 1	Año ...	Año 5
Cn	MP1: XXXX							
	MP2: XXXX							
	MP3: XXXX							

Matriz de costos de materiales, componentes o suministros para cuantificar la matriz anterior, con el fin de establecer los costos por periodos de tiempo (costos por meses y totales por año, teniendo en cuenta su incremento anual según el IPC proyectado).

Costo de Materiales (\$)							
Componente (C)	Materia Prima (MP) o Insumos	Mes 1	Mes ...	Mes 12	Año 1	Año ...	Año 5
Cn	MP1: XXXX						
	MP2: XXXX						
	MP3: XXXX						

Unidad 4: Plan de negocio

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- **Capital de Trabajo: Proyección de Egresos**
Recurso Humano

Cuadro Resumen de Diagramas Descriptivos				
Secuencia de Fabricación de un Producto o de Atención a un Cliente				
Secciones del Proceso / Servicio	Puestos de Trabajo	No. Empleados	Tiempo por Unidad	
			Minutos	Horas
I.				
II.				
...				
n				
		Total	0	0
			0	0,00

Turno	Horario
I	6 AM - 2 PM
II	2 PM - 10 PM
III	10 PM - 6 AM

Cálculo de la capacidad de la empresa

Nota: Se puede calcular la capacidad por el método que mejor se aplique al proyecto empresarial

Resumen Capacidad (Promedio)		
Tiempo	h	No. Productos o Clientes
Horas (h)	1	
Día	8	
Semanal (6 días)	48	
Mensual (4 sem.)	192	

Resumen Capacidad	
Empleados de Planta	
Producción o Atención Mensual	

Unidad 4: Plan de negocio

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- Capital de Trabajo: Proyección de Egresos

Recurso Humano: Prestaciones Sociales Mensuales para un SMLMV Año 2020

SMLMV Año 2020
\$ 877.803
Subsidio de Transporte (Hasta 2 SMLMV)
\$ 102.854

* Prestaciones Sociales Mensuales aplicables al SMLMV				
Frecuencia de pagos	Concepto	% Mensual Empresa	% Aporte Empleado	\$ Mensual Empresa
Mensuales	Salud	8,5%	4,0%	\$ 74.613
	Pensión	12,0%	4,0%	\$ 105.336
	ARL	0,522%		\$ 4.582
	A.P. SENA	2,0%		\$ 17.556
	A.P. ICBF	3,0%		\$ 26.334
	A.P. Cajas C. Familiar	4,0%		\$ 35.112
	Subtotal		30,02%	8,00%
Semestrales	Prima semestral (SMLMV + SUB TRANSP)	8,33%		\$ 81.721
Anuales	Cesantías	8,33%		\$ 81.721
	Intereses Cesantías	1,00%		\$ 9.807
	Vacaciones SMLMV	4,17%		\$ 36.575
	Dotación (Ropa, Zapatos, Accesorios Seg. Ind.)	3,53%		\$ 31.022
	Subtotal		17,03%	
	Total % Mensual	55,39%	8,00%	\$ 504.381

Valor de SMMLV para el empleador	
SMMLV	\$ 877.803
Sub. Transporte	\$ 102.854
Prest. sociales	\$ 504.381
Total	\$ 1.485.038

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- **Capital de Trabajo: Proyección de Egresos**
Recurso Humano:

Salario Mínimo Integral Mensual para el empleador	
Salario (10 SMLMV)	\$ 8.778.030
Factor prestacional (30% = 3 SMLMV)	\$ 2.633.409
Total	\$ 11.411.439

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

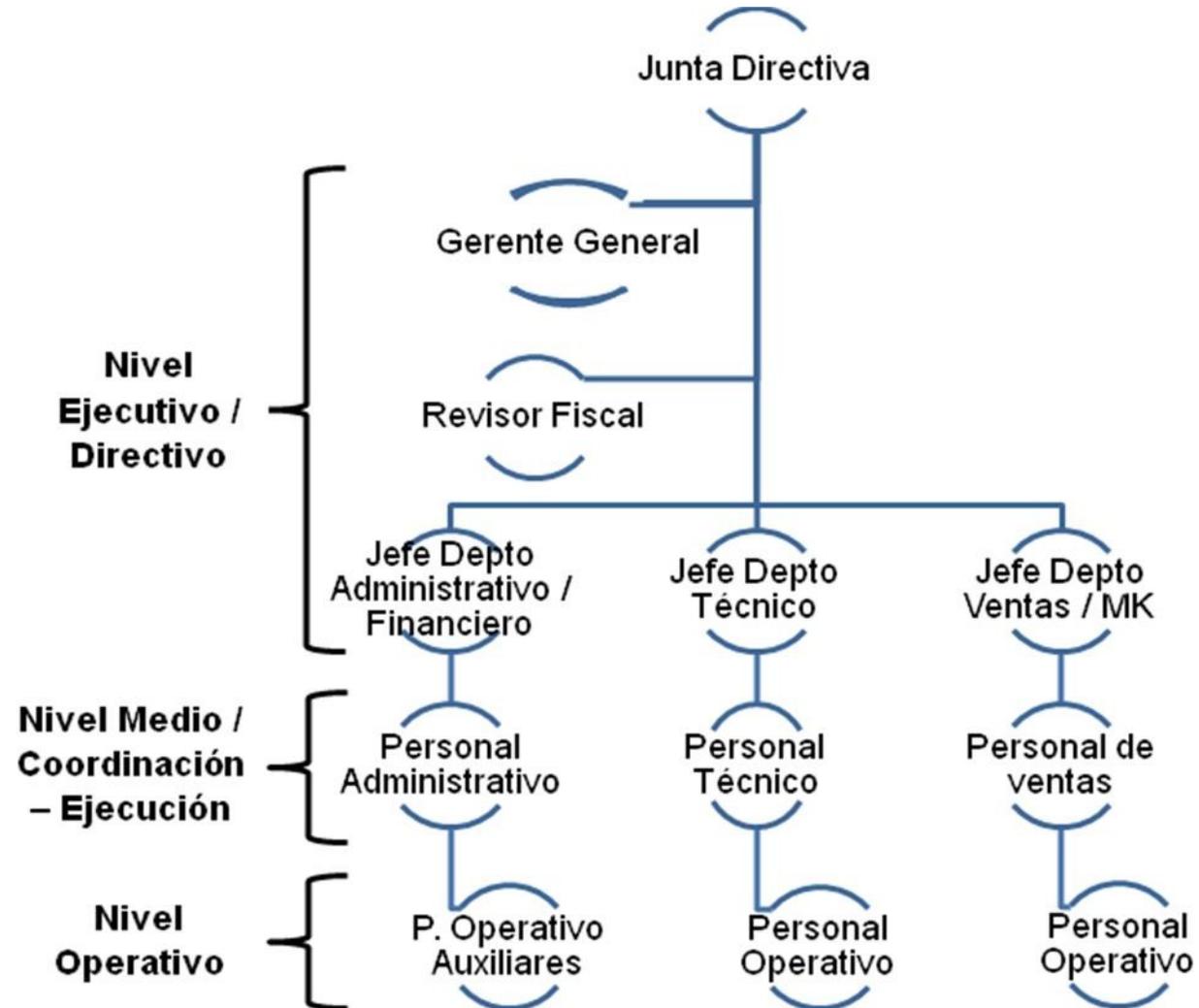
- **Capital de Trabajo: Proyección de Egresos**
Recurso Humano:

\$ Horas Laborales Año 2020		
Concepto	Liquidación	\$
Hora Ordinaria Diurna (hO)	SMMLV / (8h*30)	\$ 3.657,51
Hora Nocturna (hN)	hO * 1,35	\$ 4.937,64
Hora Extra Diurna (hED)	hO * 1,25	\$ 4.571,89
Hora Extra Nocturna (hEN)	hO * 1,75	\$ 6.400,65
Hora Diurna Dominical o Festiva	hO * 1,75	\$ 6.400,65
Hora Nocturna Dominical o Festiva	hO * 2,1	\$ 7.680,78
Hora Extra Diurna Dom o Festiva	hO * 2	\$ 7.315,03
Hora Extra Noct. Dom o Festiva	hO * 2,5	\$ 9.143,78

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- Capital de Trabajo: Proyección de Egresos

Recurso Humano
(Organigrama de la
empresa con el #
empleos)



Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- Capital de Trabajo: Proyección de Egresos

Presupuestos de Costos de Producción / Atención al Cliente						
Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos	Materiales (MP Básicas)					
	Aditivos o Suministros					
	Personal Técnico Planta					
	Personal Operativo Planta					
	Horas Extra					
	Personal Operativo Temporal					
	Total Costos Directos					
Costos Indirectos	Servicios Públicos					
	Depreciación Maq. y Equipos					
	Depreciación de Vehículos					
	Depreciación Mobiliario Planta Producción					
	Total Costos Indirectos					
Total Costos de Producción CPoA / Atención al Cliente						
Costo Bruto de Producción o Atención por Unidad = CPoA / No. Ud.						

Unidad 4: Plan de negocio

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- Capital de Trabajo: Proyección de Egresos

Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas						
Concepto	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de instalaciones						
Personal Administrativo						
Personal de Ventas						
Asesoría contable						
Seguros (1% Aprox. de Activos Fijos)						
Gastos transporte						
Gastos papelería						
Gastos de aseo y mantenimiento de instalaciones						
Depreciación Bodega con Oficinas						
Depreciación Muebles y Enseres de Oficina						
Amortización de Intangibles						
Impuestos Locales (Valorización 2% Bodega)						
Registro Mercantil (1er año anticip. invers. intang)		No Aplica Año 1				
Bomberos (1er año (1er año anticip. invers. intang))		No Aplica Año 2				
Total Gastos de Admón y Ventas		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- Capital de Trabajo: Proyección de Egresos

Costo Total de Operación					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción / Atención al Cliente					
Gastos de Administración y Ventas					
Costos Operación					
Costo Bruto de Operación por Unidad de Producto o Servicio = Costo de Operación / No. Ud.					
Precio de Venta PV = Costos Bruto de Operación + % Utilidad					
Nota: Varía de acuerdo con precios del mercado y de la competencia.					

Cuantificación de la idea de negocio: **Inversión inicial**

- Capital de Trabajo: Proyección de Egresos**

Gastos de Ventas					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empaque y embalaje					
Comisiones por Ventas (% de Ventas Brutas)					
Gastos de publicidad (1,5% de Ventas Brutas)					
Imp. Industria y Com. (11*1.000 de Ventas Brutas)					
Imp. Avisos y Tableros (15% Industria y Comercio)					
Total Gastos de Ventas					

Unidad 4: Plan de negocio

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

• Capital de Trabajo: Proyección de Egresos

		Clasificación de Costos				
Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	Registro Mercantil (pago ant año 1)	No Aplica				
	Bomberos (pago anticipado año 1)	No Aplica				
	Personal de Planta					
	Asesoría Contable					
	Servicios Públicos					
	Seguros					
	Gasto Transporte					
	Gastos Papelería					
	Gastos aseo y mto instalaciones					
	Depreciación					
	Amortización de Intangibles					
	Impuestos Locales (Valoriz 2% Bodega)					
	Total Costos Fijos					
Costos Variables	Materiales (MP Básicas)					
	Aditivos					
	Horas Extra y Festivas					
	Personal Temporal					
	Empaque y embalaje					
	Comisiones por Ventas					
	Gastos de Publicidad					
	Industria y Comercio					
	Avisos y Tableros					
	Total Costos Variables					
Costo Total						

Unidad 4: Plan de negocio

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- Capital de Trabajo: Proyección de Egresos**

Resumen Gran Costo Total					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Total de Operación o Atención					
Gastos de Ventas					
Costo Total					

Indicadores de Costos						
Concepto	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. Unidades a Producir o Clientes a Atender	Demanda en Ud.					
Costo Promedio del Producto o Atención a Cliente	Costo Total / No. Ud a producir					
Costo Variable Unitario	Costo Variable / No. Ud a producir					
Precio Promedio Unitario (Sin IVA)	Ventas Brutas / No. Ud a producir					
Margen Unitario Promedio	Precio Prom. U. - Costo Variable U.					
Punto de Equilibrio (Ud. a producir)	Costos Fijos / Margen U. Prom.					

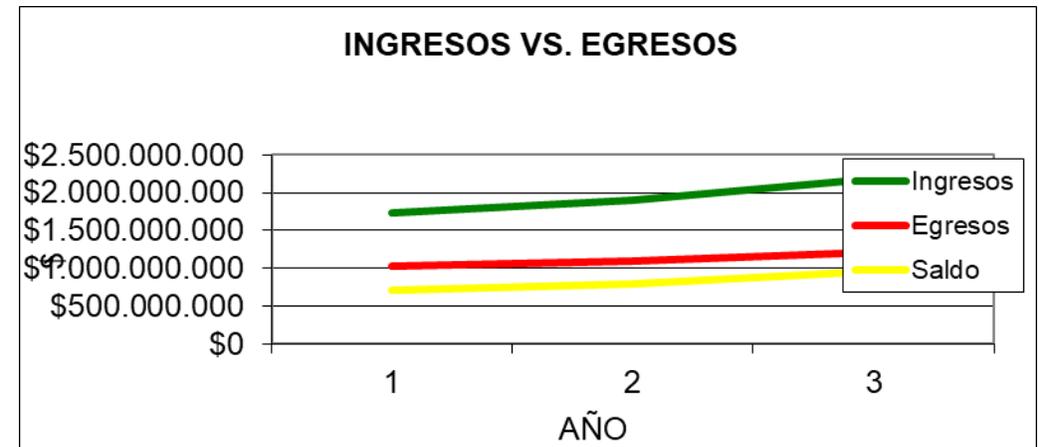
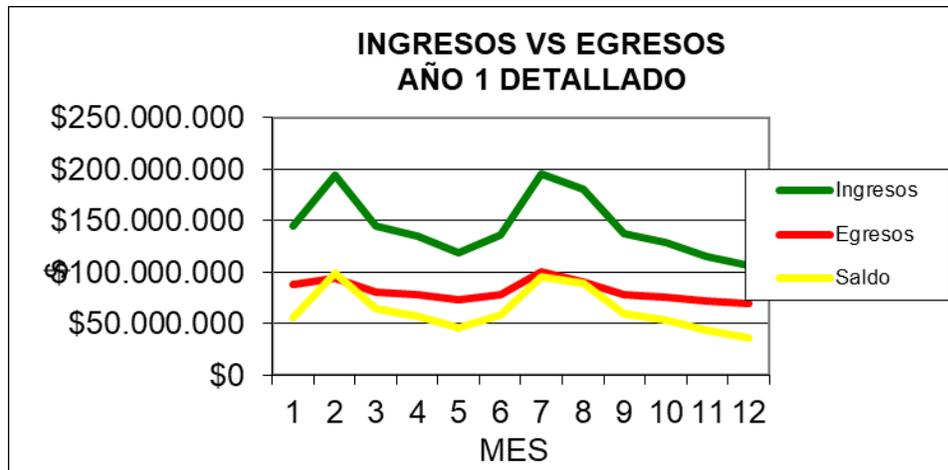
Unidad 4: Plan de negocio

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

• Capital de Trabajo: Proyección de Ingresos Vs. Egresos

Ingresos Vs. Egresos (Año 1 detallado)												
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos												
Egresos												
Saldo												

Ingresos Vs. Egresos (Años)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Egresos					
Saldo					



Cuantificación de la idea de negocio: **Inversión inicial**

- Capital de Trabajo:**

Inversión en Capital de Trabajo				
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes n	Total
Egresos de los primeros meses				
Colchón de efectivo o Imprevistos (% Egresos)				
				\$ 0

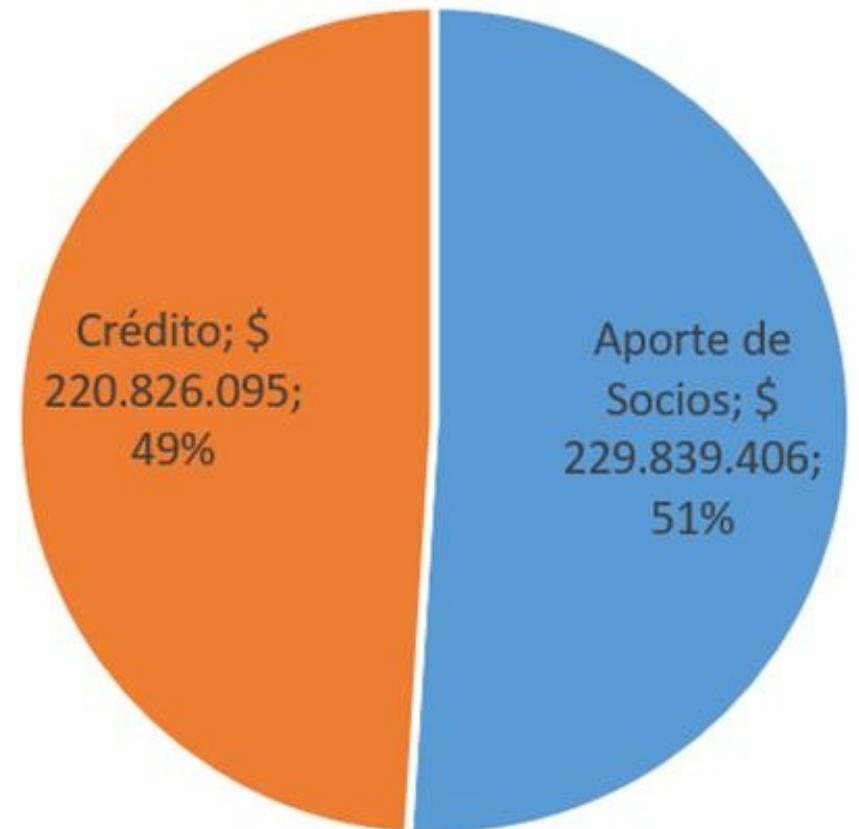
Inversión Inicial		
Concepto	\$	%
Activos Fijos		
Intangibles o Gastos de Arranque		
Capital de Trabajo		
Total Inversión Inicial		

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

- Financiación:

Financiación		
Concepto	\$	%
Aporte de Socios		51%
Crédito		49%
Total	\$ 0	100%

Financiación



Unidad 4: Plan de negocio

Cuantificación de la idea de negocio: Inversión inicial

Financiación:

Préstamo P=	\$ 0		n =		Meses	$im = ((1+ia)^{1/m}) - 1$ Donde: m = Frecuencia de pago o No. de pagos en el año.
Periodo de Gracia =		Meses	m =		Meses	
Tasa Efectiva Anual ia =			Tasa de interés im =			
						$im = ((1+ia)^{(1/m)}) - 1$
Periodo	Saldo Inicial $SI = SF(n-1)$	Interés $i = SI * im$	Cuota $C = (((1+im)^n * im) / ((1+im)^n - 1)) * P$	Aportes Extraordinarios	Amortización $A = C + Ap.Ext - i$	Saldo Final $SF = SI - Amort$
1						
2			Lógica = Si $((SI+i) > C; C; SI+i)$			
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
...						
n						

Total Pagado por el Crédito =	$P + \text{Sum } i$
	Sum i periodos de gracia + Sum C + Sum Ap. Extra.

Componentes del plan de negocio: Oportunidad de negocio. Definición del producto o servicio:



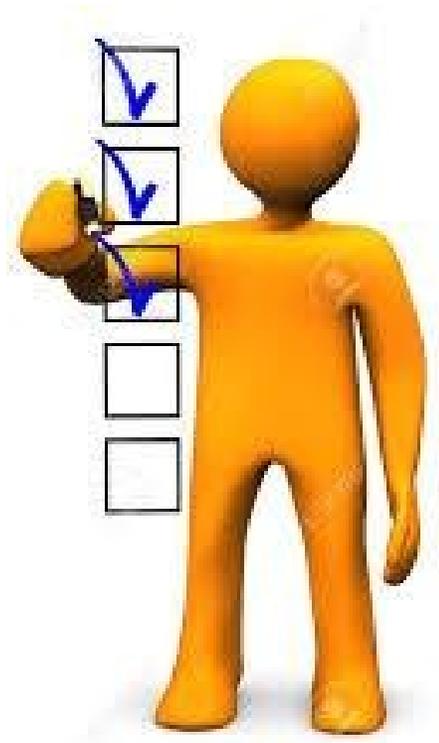
El mérito de una idea de negocio depende de su:

- Viabilidad económica.
- Factibilidad tecnológica.
- Capacidad de satisfacer una necesidad del mercado.
- Grado de innovación o diferenciación.

Componentes del plan de negocio: Oportunidad de negocio. Definición del producto o servicio:

El plan de negocio del producto o servicio debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidad del cliente satisface el producto o servicio?
- ¿Qué tipo de producto o servicio se pretende vender?
- ¿Qué es exactamente lo que ofrece?
- ¿Cuál es su valor agregado?
- ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio?
- ¿Es un producto o servicio único?
- ¿Cómo se protegerá su singularidad?.



Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Conformación del equipo de trabajo.

Ejemplo del perfil de competencias de los miembros del equipo

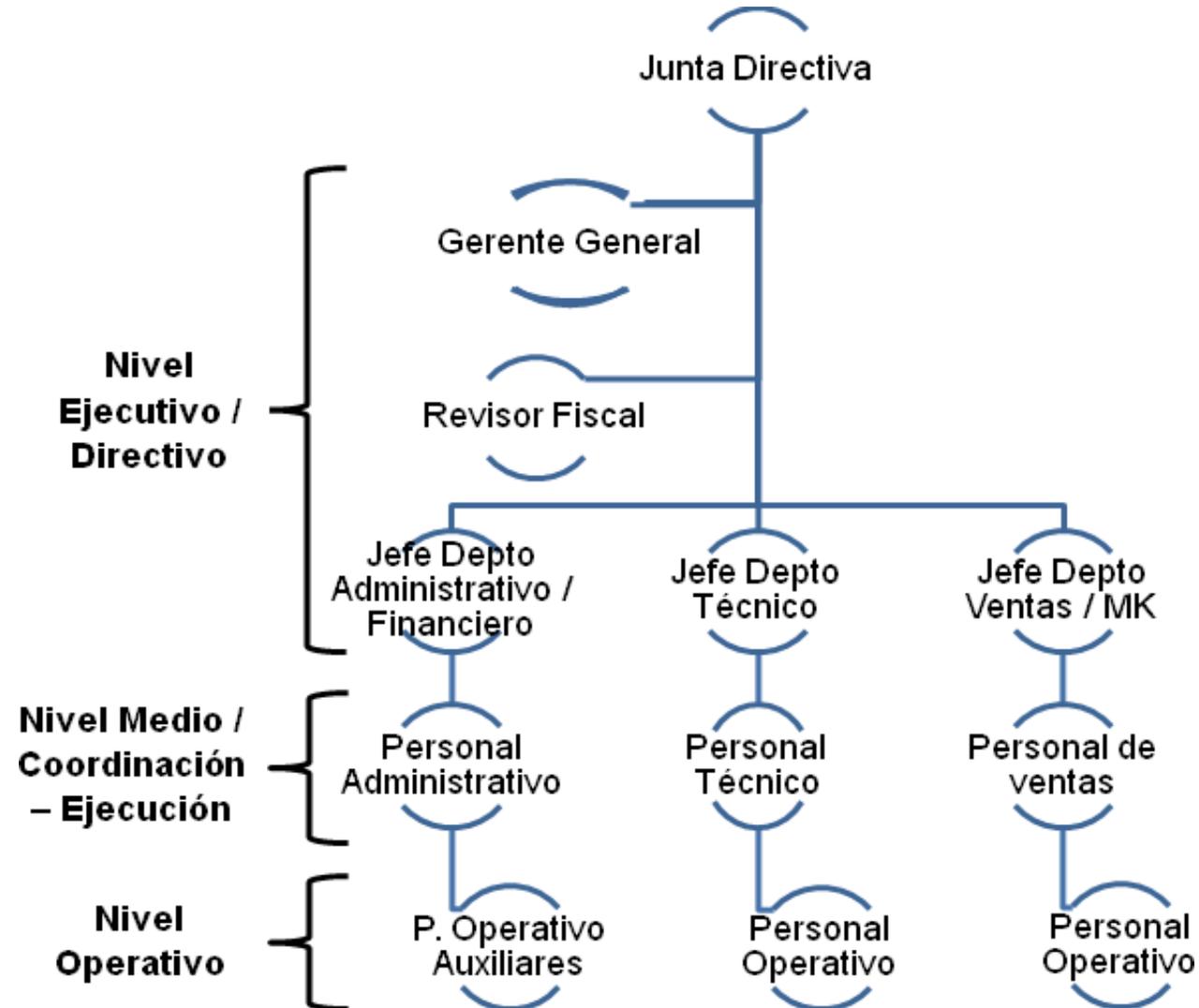


	FACTORES FIJOS						FACTORES VARIABLES						
	Innovación	Tecnología	Administración y finanzas	Dirección de proyectos	Relaciones	Ventas y mercadeo	Producción	Capacidad social	Iniciativa	Comunicación	Capacidad para ventas	Habilidad negociadora	Resistencia
María Torres		•				•		•					
Juan Suárez		•		•			•			•			•
Pedro López			•			•			•		•		
Socio potencial	•												
Asesor													

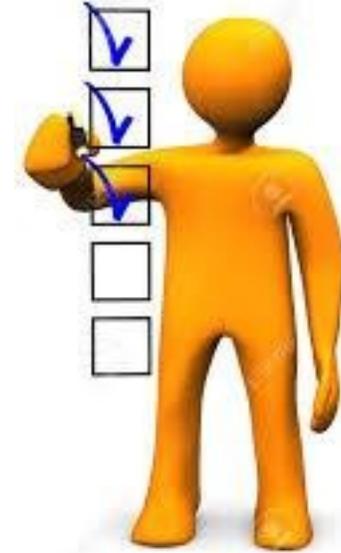
Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Conformación del equipo de trabajo.

Recurso Humano (Organigrama de la empresa):



Componentes del plan de negocio: Conformación del equipo de trabajo.



El plan de negocios debe responder las siguientes preguntas satisfactoriamente:

- ¿Quiénes son los miembros del equipo de trabajo y en qué sobresalen (estudios, experiencia laboral, logros, reputación)?
- ¿Qué experiencia y habilidades posee el equipo de trabajo que sirvan para la puesta en práctica de la oportunidad de negocio?
- ¿De qué experiencia y habilidades carece el equipo? ¿Cómo o quién debería subsanar esta carencia?
- ¿Qué motiva a cada uno de sus miembros?

Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.



El **mercadeo** es el proceso mediante el cual una empresa hace que sus clientes reales o potenciales se interesen en los servicios o productos que vende. Este proceso implica investigar, promocionar, distribuir, vender.

- **Quién es el cliente.**
- **Cómo se debe llegar al cliente.**
- **Quién es la competencia.**

Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

Componentes del plan de mercado:

- Análisis del mercado y de la competencia.
- Seleccionar el mercado “objetivo”.
- Diseñar la estrategia de mercado.

Análisis del mercado:

Identificación de clientes y sus hábitos de compra.

Definir el tamaño del mercado y analizar su ritmo de crecimiento, para predecir el comportamiento de ambas variables en el corto, mediano y largo plazo.

Análisis de la competencia:

Identificar a los principales competidores, sus proveedores, su segmento de mercado y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.



Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

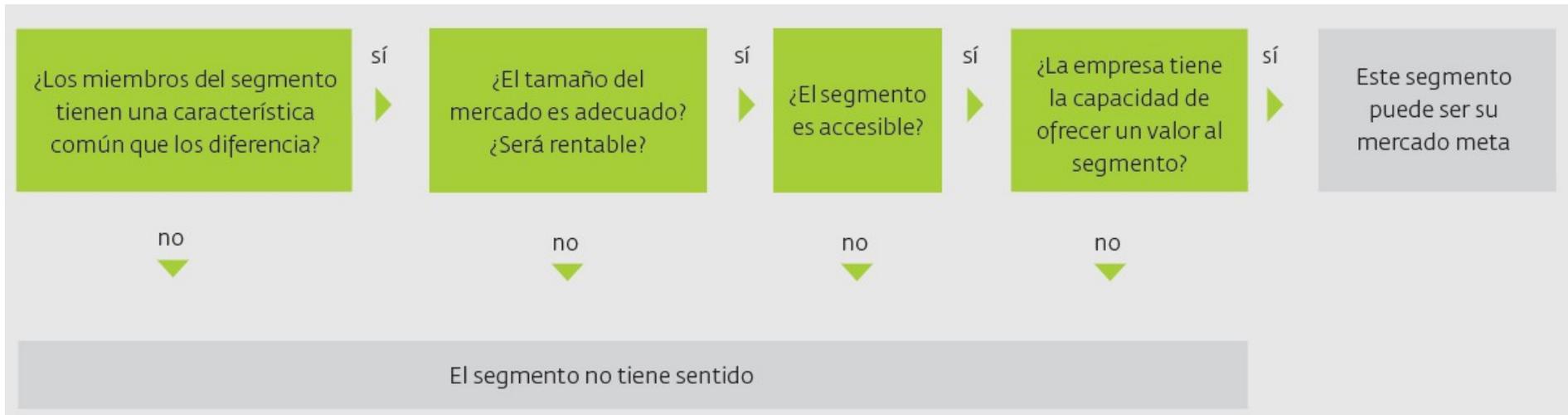
Mercado objetivo es aquel que reúne a los clientes cuyas necesidades son satisfechas por el producto o por el servicio en cuestión, y que están dispuestos a pagar por él.



Segmentación del mercado:

Se refiere a la necesidad de dividir el mercado en grupos de clientes, suficientemente significativos en número, como para que se puedan estudiar y comprender.

Ejemplo evaluación de segmentos:



Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.



Objetivos de la Segmentación del mercado:

- Diseñar una estrategia de mercadeo específica y, por ende, más eficaz.
- Definir el mercado.

Un mercado puede ser segmentado **geográficamente** (por países o regiones) y **demográficamente** (por edad, sexo, ingresos, profesión), estilos de vida (ecologistas, vegetarianos, fiesteros), comportamiento en la compra, frecuencia de uso, aplicación de producto y capacidad de recompra, entre otras posibilidades.

¿Cómo elegir un segmento objetivo?

Una vez se divide el mercado en segmentos, **se escoge cuál se va a encarar**. En tal caso, conviene examinar características de cada uno como: su tamaño, sus índices de crecimiento, su capacidad de satisfacer sus necesidades mediante la compra de un producto o servicio, y su sensibilidad ante una oferta diferenciada.



Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

Los nuevos principios de marketing

1. **No sólo hable con los consumidores: trabaje con ellos a lo largo de todo el proceso de marketing.**
2. **Dé a sus clientes una razón para participar.**
3. **Escuche y únase a la conversación fuera del sitio web de su empresa.**
4. **Resístase a la tentación de vender, vender y vender. En lugar de eso ocúpese en atraer, atraer y atraer.**
5. **No controle las conversaciones en línea; déjelas fluir con libertad.**
6. **Encuentre un “tecnólogo de marketing”, una persona que tenga tres excelentes conjuntos de habilidades (marketing, tecnología e interacción social).**
7. **Adopte la mensajería instantánea y los chats.**

Fuente: Basado en Salvatore Parise, Patricia Guinan y Bruce Weinberg, “The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World”, Wall Street Journal, 15 de diciembre de 2008, R1.

Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

¿Cómo posicionarse frente a los competidores?:

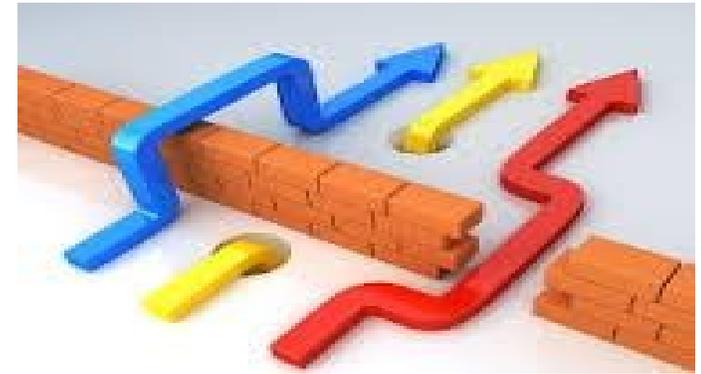
El **producto o servicio** debe plantear una oferta distinta y memorable, que lo diferencie de la competencia para conquistar un espacio en la mente del consumidor.

Tips para lograr un **posicionamiento idóneo**:

- identificar las necesidades y problemas más significativos del cliente,
- definir claramente los segmentos de clientes con tamaño suficiente,
- diseñar una propuesta interesante en términos de productos o servicios,
- definir su singularidad mediante la diferenciación,
- entender la percepción de los clientes potenciales
- y asegurar la satisfacción del cliente tras la compra.



Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.



La estrategia de mercado (4P):

Es un plan que define cómo llegarle a los clientes en términos del diseño de producto, la fijación de precios, la distribución y la comunicación. Esto se conoce como las 4P, a las que se le puede añadir una más:

- **Producto:** ¿qué características debe tener? Especificaciones técnicas.
- **Plaza:** ¿dónde se va a vender? Ventas al por menor mediante terceros, agentes o terceros ajenos a la empresa (comisiones altas con costos fijos bajos), franquicias, mayoristas y distribución con puntos de venta propio.
- **Promoción:** ¿a qué medios de comunicación se recurrirá para hacerlo? Publicidad tradicional (periódicos, revistas, publicaciones especializadas, radio, televisión y cine), **mercadeo directo** (correspondencia directa con clientes selectos), **mercadeo digital** (páginas web, portales, blogs, redes sociales, entre otros), telemercadeo, relaciones públicas, exposiciones y ferias y visitas a clientes.
- **Precio:** ¿qué precio debe tener? El precio correcto es el que **el cliente esté dispuesto a pagar.**

Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

La estrategia de las 4C del Márketing Digital:

Modelo de negocios sobre los medios digitales para comercializar, comunicar, promocionar y definir el costo del producto o servicio al mercado.

Marketing Mix

4C's	4P's
Consumidor	Producto
Costo	Precio
Conveniencia	Plaza
Comunicación	Promoción



Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

La estrategia de las 4C del Márketing Digital:

Consumidor

Cuando una empresa se dispone a desarrollar un producto o servicio, este proceso se hace basado en tratar de satisfacer las necesidades o solventar un problema de un mercado o un consumidor específico.



Conveniencia

Es necesario hacer la vida más fácil, simple y rápida a los consumidores; para obtener una respuesta y así concretar una compra sin complicaciones, entre otros, los tiempos de respuesta suelen ser los más importantes.



Costo

Es el valor numérico que debe pagar por un producto o servicio, donde el cliente o consumidor paga el monto indicado al proveedor o el fabricante.



Comunicación

Es el principal combustible del Marketing Digital, donde ganamos la confianza de nuestros clientes. Siempre debemos pensar en no invadir el espacio de los consumidores, hay que evitar convertirnos en correo basura, sobrecargando con información del producto, ofertas y promociones.



Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

La estrategia de las 4C del Márketing Digital:

Sin embargo a parte de las 4C's, es necesario agregar otras 3C's (**Contenido, Comunidad y Conexión**)

Contenido

Investiga, escucha y conoce a los usuarios, esto ayudará a detectar las verdaderos intereses de ellos y así generar contenido de gran valor, donde se le aporte conocimiento a los clientes y capten su atención.

Es necesario presentar de diferentes maneras los contenidos a través de imágenes, videos, infografías, líneas de tiempo, entre otros. Las publicaciones deben ser consistentes, jamás se debe dejar la cuenta abandona dado que la comunidad creada puede alejarse y perder la fidelidad hacia la marca.

El contenido creado especialmente para captar la atención de los usuarios tiene más probabilidad de aumentar la interacción, recibir comentarios y ser compartido en las comunidades privadas de cada cliente.



Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

La estrategia de las 4C del Márketing Digital:

Sin embargo a parte de las 4C's, es necesario agregar otras 3C's (**Contenido, Comunidad y Conexión**)

Comunidad

Detrás de un negocio o una marca siempre existe una comunidad que la soporta, la cual no solo la conforman los trabajadores internos, aliados y socios sino también los consumidores, por ello es vital mantener una interacción continua con la comunidad, aportando contenido de calidad, ayudando y apoyando a los miembros. Identificar a los principales *influencers* y consumidores leales te dará la capacidad de darle mayor difusión a la marca.



Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

La estrategia de las 4C del Márketing Digital:

Sin embargo a parte de las 4C's, es necesario agregar otras 3C's (**Contenido, Comunidad y Conexión**)

Conexión



Es necesario conectar con los usuarios que están detrás de la pantalla, para ello es primordial no solo enfocarse en las ventas sino también mostrar **contenido de calidad**; hay que recordar que el **texto del contenido** que quieres compartir **en cada red social debe ser diferente**, la razón principal es que cada red social es un mundo distinto, con contextos diversos, por ello **se debe diseñar específicamente para cada red social**.

Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

Taller de estrategia de Marketing Mix 4C y 4P:

Es un plan que define cómo llegarle a los clientes en términos de las **4c (Consumidor, Costo, Conveniencia y Comunicación)** y **4P (Producto, Plaza, Promoción y Precio)**.

Cada grupo debe realizar la presentación de su estrategia de mercadeo y publicidad para el primer mes de lanzamiento de la empresa, máximo 10 diapositivas con los archivos de video y audio respectivos, que incluya 4 medios de comunicación:

- **Márketing digital** (Página Web, App, redes sociales, WhatsApp, correos electrónicos, etc.).
- Video Comercial de TV de máximo 25 segundos (Canal de emisión, horario y frecuencia de emisiones).
- Audio de una cuña de Radio de máximo 30 segundos (Emisora de emisión, horario y frecuencia de emisiones).
- Medio impreso (Aviso en periódico o revista), volantes, folletos, pancartas o avisos de ultradifusión en avenidas principales.
- **Última diapositiva con un cuadro que resuma los costos con los detalles de los medios seleccionados, fechas de la frecuencia de emisión, horarios.**

Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

Videos Plan de Mercado

**13 técnicas de ventas para que tu negocio crezca (México D.F.)
Semana del Emprendedor – Innovación y Productividad para tu MiPyME**
<https://www.youtube.com/watch?v=fdyzybbg3YM>

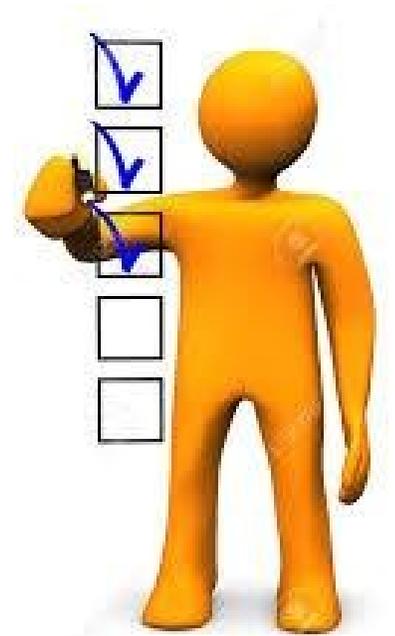
Cómo Vender, Técnicas Científicas / Jürgen Klarić
<https://www.youtube.com/watch?v=K1A0ua1Xhok>

Cómo Emprender Negocios Exitosos / Jürgen Klarić
<https://www.youtube.com/watch?v=-lXyw4CiK0U>

Componentes del plan de negocio: Plan de mercado.

Un buen plan de mercado debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué clientes constituyen el segmento objetivo?
- ¿Por qué resulta este segmento de especial interés para la empresa?
- ¿Qué tan grande es el mercado y cuál es la participación que quiere obtener del mismo?
- ¿Cómo se espera que cambie dicho mercado?
- ¿Quién es la competencia?
- ¿Cuáles son los sustitutos del producto o servicio de la empresa?
- ¿Qué precios tienen?
- ¿Qué canal(es) de distribución se utilizará(n)?
- ¿Cuánto cuesta llegar al mercado?
- ¿Cuales es la estrategia de promoción en medios de comunicación: Escrito, virtual, Radio y TV?



Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

¿Qué es un sistema de negocio?:

Es la combinación de un conjunto de actividades que se interrelacionan de manera sistémica como bloques funcionales para el funcionamiento de una empresa.

¿Qué sistema se debe implementar?

Para definir el sistema adecuado para la empresa se sugiere **comenzar estudiando el sistema de negocio de la industria**, que es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor en las cuales participan varias empresas, organizaciones e instituciones de la industria.



Sistema de negocio genérico para una empresa de servicios:



Sistema de negocio genérico para una empresa de bienes o productos:



Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

Ej. Sistema de negocio sector aeronáutico

Actividades que permiten a las aerolíneas diferenciarse de su competencia dentro del mismo sector.

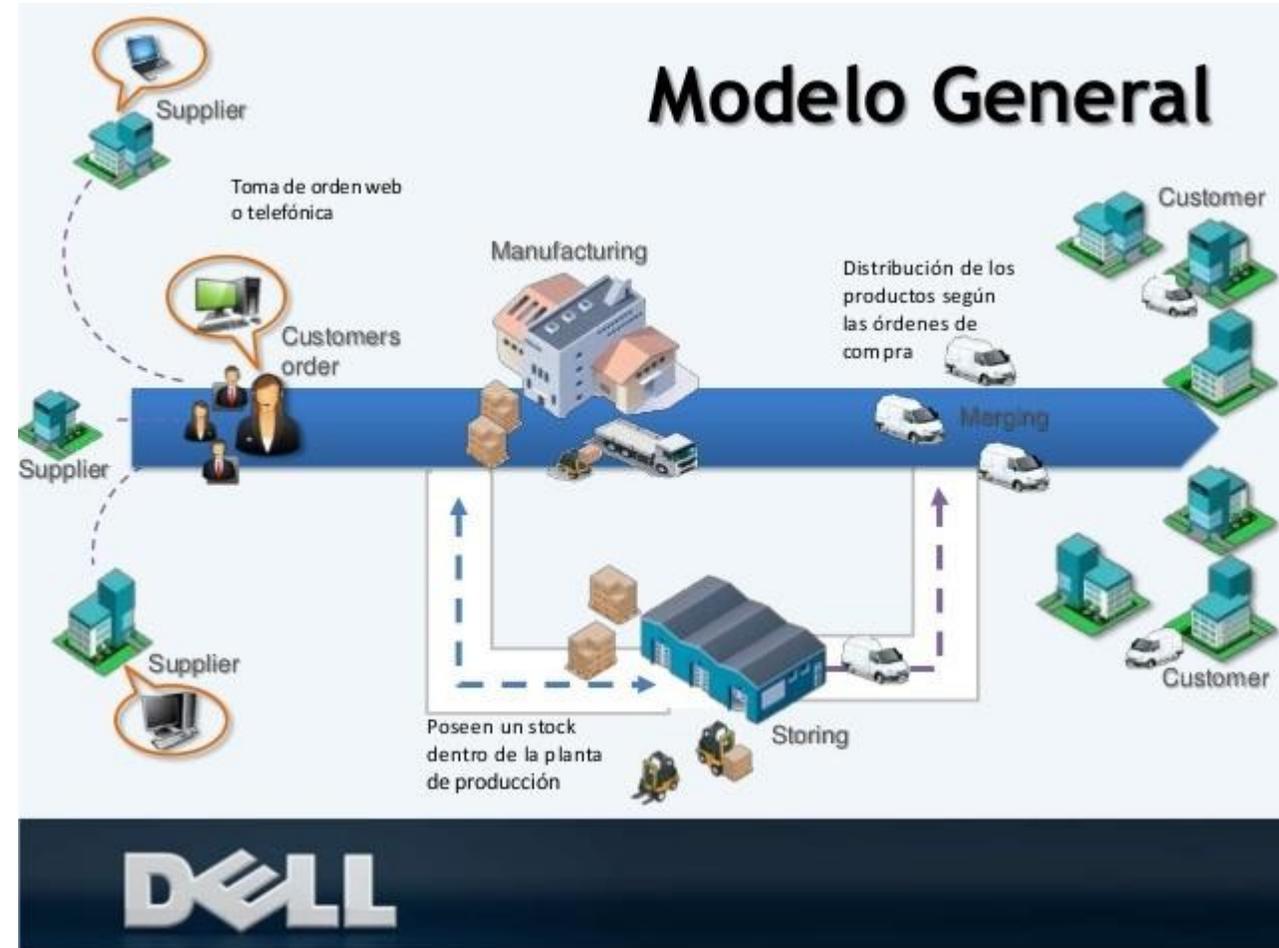
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> · Selección de rutas · Sistema de servicio de pasajeros · Sistema de gestión financiero · Gasolina · Cronograma de vuelos · Cronograma de tripulación · Planeación de instalaciones · Adquisición de aeronaves 	<ul style="list-style-type: none"> · Operación counters de tiquetes · Operación de puertas de embarque · Operación de aeronaves · Servicio a bordo · Operación y asistencia de equipajes · Oficinas de equipajes 	<ul style="list-style-type: none"> · Sistema de equipajes · Vuelos de conexión · Acuerdos para rentas de autos, transporte terrestre o reservación de hoteles 	<ul style="list-style-type: none"> · Promoción · Publicidad · Programas de viajero frecuente · Programa de las agencias de viaje · Ventas en paquete 	Prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> · Servicio de pérdida de equipaje · Servicio de seguimiento de quejas y reclamos
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MERCADEO Y VENTAS		SERVICIO POSVENTA
DISEÑO Y CONCEPCIÓN						

Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

Ej. Sistema de negocio DELL

Dell Inc. es uno de los fabricantes de equipos informáticos más importantes del mundo. Como muchos de sus competidores, la empresa ofrece una gama de productos diversificados y ha desarrollado una prestigiosa imagen de marca.

Sin embargo, en un sector caracterizado por la intervención de múltiples niveles de intermediarios, el éxito de Dell se basa en su **sistema de negocio, fundamentado en la venta directa a los consumidores a través de Internet.**



Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

¿Se debe contratar por fuera o hacerlo con el equipo de la empresa?



Después de determinar las actividades principales de la empresa y de establecer el sistema de negocio, será necesario elegir quiénes llevarán a cabo el proyecto:

- Aquellas actividades que salgan del marco del enfoque de la organización deben ser asignadas a terceros, tal como ocurre con la contabilidad en la mayoría de los casos en empresas en su etapa inicial. Pero aquellas tareas que hacen parte del enfoque tienen importancia estratégica y no deben quedar fuera de control.
- Las alianzas con proveedores no son fáciles de disolver y éstos pueden ser difíciles de reemplazar. Por esta razón, su selección es una tarea delicada y minuciosa. Siempre se debe contactar varios proveedores y obtener información muy completa sobre sus servicios o productos. Si un proveedor no ofrece garantías o una oferta interesante, vale la pena estudiar la posibilidad de conseguir otros proveedores.

Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

¿Cómo se redacta la misión de una empresa?

La misión de una empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su razón de ser?
- ¿Por qué se dedica a esta actividad?
- ¿Cuál es el beneficio que sus clientes o la sociedad perciben de su actividad?

Ejercicio: Hacer una retroalimentación de la misión que se planteó inicialmente y responder estas preguntas con el fin de ajustarla.



Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

Aspectos a tener en cuenta en la construcción de una visión de un negocio:



La visión es un enunciado estimulante, basado en un panorama del futuro, que refleje las aspiraciones de la organización.

1. Panorama del futuro

El entorno económico en el cual la organización operará.

2. Marco de operación

Los servicios que se van a suministrar y los lugares en los que la organización va a operar.

3. Objetivos fundamentales

Definición del rol que la organización adoptará; una descripción de lo que se espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito.

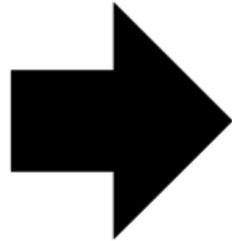
4. Habilidades

Las habilidades que la organización desarrollará como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la organización será exitosa.

Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

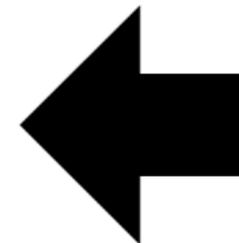


Misión



Contribuir a mejorar la vida de nuestros clientes, modificando sus formas de trabajar, de aprender y de comunicarse, a través de delicados productos de cómputo personal e innovadores servicios.

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, a través de tres pilares: profesionalismo, tecnología y trayectoria, para lograr ser reconocidos como la empresa líder en tecnologías de información, comunicación y entretenimiento.

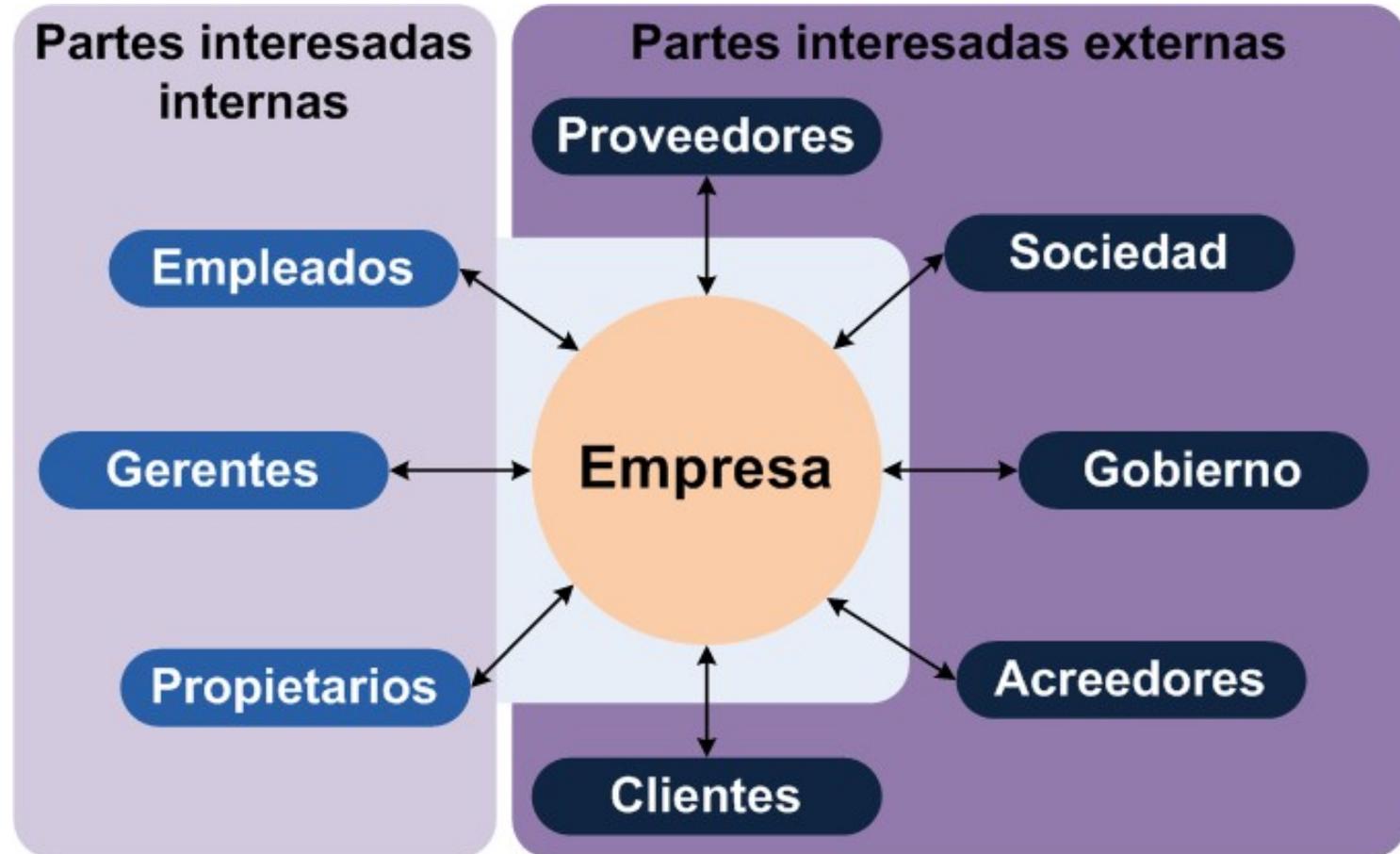


Visión

Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

¿Cómo funcionan las alianzas?

Todas las compañías tienen relaciones comerciales con otras, ya sea como compradoras, proveedoras o como socios comerciales a un mismo nivel.



Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

Aspectos a tener en cuenta para las alianzas estratégicas benéficas para la empresa:

- La situación de **“beneficio mutuo”** (ganar-ganar): ambos socios deben obtener una parte razonable de las ventajas de la situación. Si no existe un incentivo común, la alianza no será viable a largo plazo.
- El **equilibrio entre los riesgos y las inversiones**: las alianzas implican unos riesgos a los cuales no se les suele prestar la atención que requieren, especialmente cuando el negocio funciona bien. Los riesgos y sus posibles consecuencias financieras han de tenerse presentes de antemano y, de ser necesario, **contemplarse en el contrato de colaboración**.
- **La disolución**: como en las relaciones personales, cabe la posibilidad de enfrentar tensiones que surjan en el ámbito de los negocios. Es importante que desde un principio se definan claramente las condiciones bajo las cuales el acuerdo pueda darse por finalizado o una de las partes pueda retractarse.

En el momento de elaborar el plan de negocios, se debe pensar con quién se va a colaborar en el futuro.

Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.

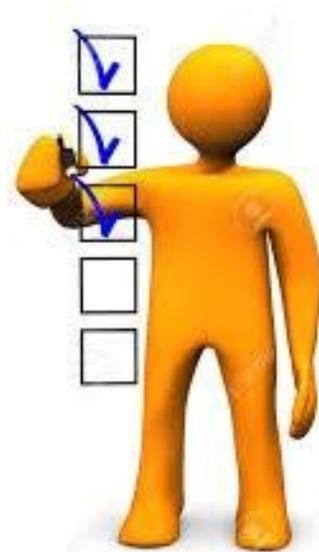
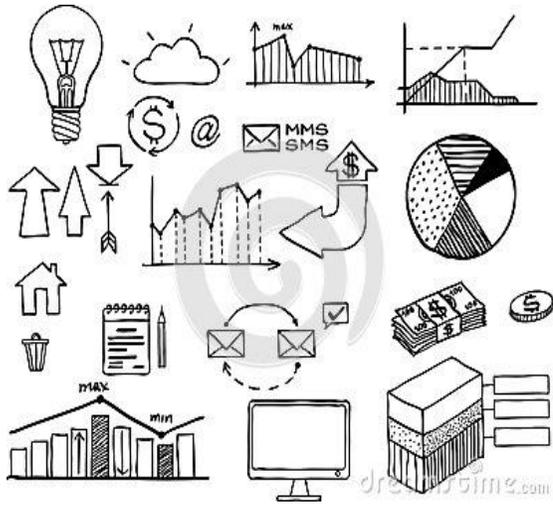
Dato curioso:

Cuando *Henry Ford* comenzó a fabricar automóviles, pretendía hacerlo todo solo, razón por la cual llegó a comprar extensiones de bosque para obtener la madera del chasis del modelo T.



Pero hoy en día, **Ford se concentra en el desarrollo y el mercadeo.** La producción se limita al montaje final, pues todo lo demás está a cargo de subcontratistas. Tal es la naturaleza de su sistema de negocio.

Componentes del plan de negocio: Sistema de negocio.



Lista de comprobación del Sistema de negocio:

- ¿Cómo es el sistema de negocio de la empresa?
- ¿Qué actividades incluidas en el sistema de negocio llevará a cabo la propia empresa y cuáles subcontratará?
- ¿Cuál es el enfoque de la empresa?
- ¿Cuáles son las funciones empresariales que conforman la organización y cómo están estructuradas?
- ¿De qué valores y normas consta su cultura corporativa?
- ¿Con qué aliados estratégicos se va a trabajar?
- ¿Cuáles son las ventajas de esta cooperación, tanto para la contrapartida como para la empresa?



Componentes del plan de negocio: Análisis de riesgos.

¿Por qué es importante identificar los riesgos del entorno?

Tener identificados los **riesgos potenciales y la forma como se pueden enfrentar** es un ejercicio para aterrizar a los emprendedores, para detectar los puntos débiles de sus planes de negocios.

Dimensiones para analizar riesgos:

1. Organización

Evaluar si la organización está preparada para la implementación del plan en cada una de las dimensiones: estructura, talento humano, habilidades, sistemas y procesos.

2. Financiero

Evaluar las necesidades de recursos financieros para la implementación del negocio, así como también la viabilidad de captar los recursos previstos en el plan.



Componentes del plan de negocio: Análisis de riesgos.

Dimensiones para analizar riesgos (continuación):



Fuente: Mincomercio, 2010.

3. Legislación

Evaluar los requisitos necesarios para la implementación del plan y las oportunidades que se buscarán.

4. Mercado

Evaluar variables (por ejemplo: mayor / menor aceptación del producto o servicio, mayor / menor competencia) que pueden impactar el potencial de captura del mercado.

Evaluación de las incertidumbres por escenarios

Evaluar posibles escenarios donde se consideren las incertidumbres en cada una de las dimensiones (por ejemplo: capacitación más / menos efectiva, aumento / reducción del número de financiadores, rechazo / aceptación de la solicitud de exoneración fiscal, captura del mercado baja / media / alta).

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Análisis de riesgos.

Riesgos internos:

- Que no resulte posible cubrir cargos esenciales.
- Que un miembro clave del equipo, como podría ser el jefe de desarrollo, abandone el emprendimiento.
- Que el retraso en el desarrollo del prototipo retarde el proceso de validación en el mercado.



Riesgos externos o del entorno:

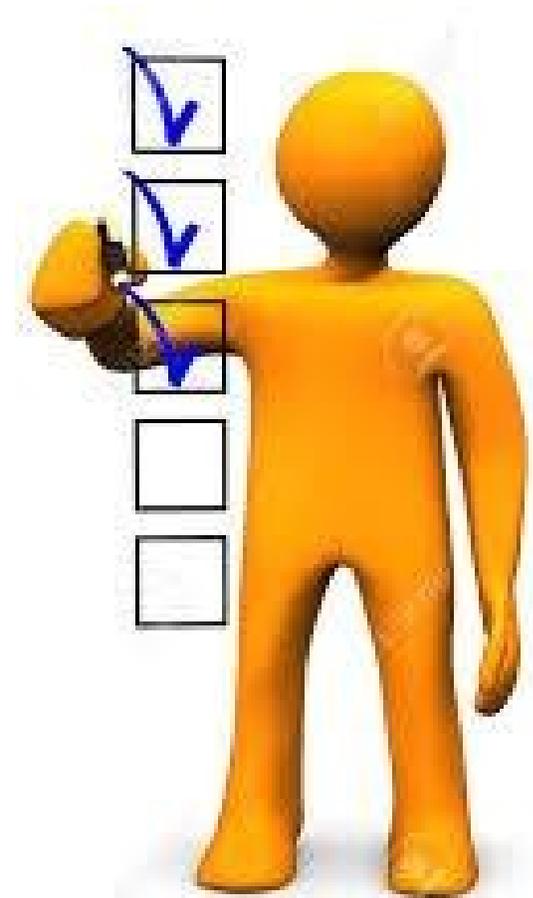
- Que sólo se venda la mitad de lo previsto.
- Que se queme la fábrica de un proveedor clave.
- Que poco después del lanzamiento al mercado, un competidor presente un producto alternativo más barato.
- Que no se consiga patentar una invención.
- Que el socio de distribución dé por finalizado el acuerdo con la empresa.
- Que exista una normatividad que restrinja el desarrollo del producto o servicio.



Componentes del plan de negocio: Análisis de riesgos.

El análisis de riesgos debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué riesgos podrían amenazar el éxito de la empresa? (Internos y externos)
- ¿Cómo serán afrontados o cómo se reducirá su impacto al mínimo?



Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

El **plan financiero** es un instrumento para gestionar el desempeño financiero de una empresa o proyecto.

Un plan financiero sirve para:

- **identificar los requerimientos de capital** de una empresa o proyecto,
- **definir la mejor estructura de capital** (financiamiento a través de deuda o de patrimonio),
- **determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión** y
- **monitorear el desempeño financiero de la empresa o proyecto, a través del seguimiento de indicadores de rentabilidad, liquidez, etc.**



Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Proyección de Estados Financieros:

Estado de resultados:

Documento contable de una empresa donde se registran detallada y ordenadamente todos los ingresos y egresos durante un período determinado.

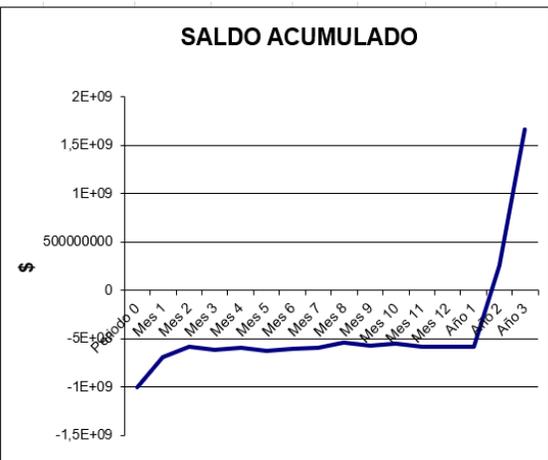
Estado de Resultados						
Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	Ventas Brutas					
	Otros ingresos (No operacionales)					
	Total Ingresos:					
Egresos	Costos de Producción					
	Gastos de Administración					
	Gastos de Ventas					
	Gastos Financieros (Interes Crédito)					
	Otros egresos					
	Total Egresos:					
Utilidad Bruta Grabable UBG = Ingresos - Egresos						
Impuesto de Renta (33% UBG)						
Utilidad Neta = UBG - Imp. Renta						
Reserva Legal (10% Utilidad Neta)						
Utilidad del Ejercicio = Utilidad Neta - Res. Legal						

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero. Proyección de Estados Financieros:

Flujo de Caja:
Registra los movimientos de efectivo en un período de tiempo.

		FLUJO DE CAJA											
CONCEPTO		Periodo 0	Mes 1	Mes ...	Mes 6	Mes ...	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
CAJA INICIAL													
INGRESOS	Ingresos ventas de contado												
	Ingresos recuperación de cartera												
	Otros ingresos no operacionales												
	Aporte de Socios en \$ Efectivo												
	Recursos de Créditos												
TOTAL DISPONIBLE													
EGRESOS	Inversiones:	Inversiones en Activos Fijos											
		Inversiones Intangibles o G. Arranque											
		Total Inversiones:											
	Costos Fijos:	Gastos Personal de Planta											
		Otros Costos Fijos											
		Cuotas Fijas de Créditos											
		Total Costos Fijos:											
	Costos Variables:	Costos Variables											
		Cuotas Variables y Ap. Extra de Créditos											
		Otros Costos Variables											
		Total Costos Variables:											
	Impuestos:	Impuestos locales (Valorización Anual)											
		Registro mercantil (Anual)											
		Bomberos (Anual)											
		Industria y comercio (Bimensual)											
		Avisos y tableros (mensual)											
		IVA (Ventas Bimensual)											
		Rte. en la Fuente (Compras Mensual)											
		Imp. Renta (Anual)											
		Total Impuestos:											
Reserva Legal (10% Utilidad)													
Distribución de Utilidades													
TOTAL EGRESOS													
CAJA FINAL = TOTAL DISPONIBLE - EGRESOS													
Inf. Gráfica SALDO ACUMULADO		- lo \$											

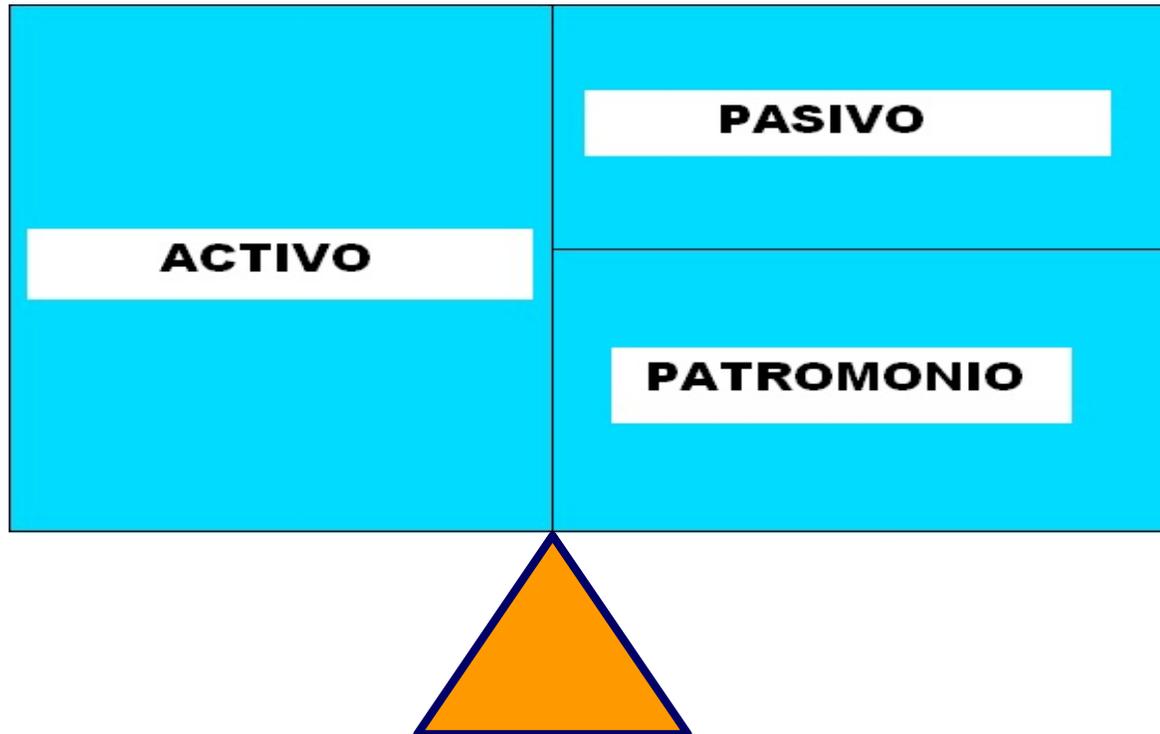


Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Proyección de Estados Financieros:

Balance General:

Refleja la situación de una empresa en un momento determinado. Es el resumen de la empresa que refleja lo que tiene (**Activos**), lo que debe (**los pasivos**) y lo que le pertenece a los propietarios (**el patrimonio**).



Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero. Proyección de Estados Financieros:

Balance General:

		BALANCE GENERAL						
CONCEPTO		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ACTIVOS	Activo Corriente	Disponible (caja y bancos)						
		Cuentas por cobrar (Clientes)						
		Inventario (MP, PP y PT)						
		Activos Diferidos (Amortiz. G. Arranque)						
	Total Activo Corriente							
	Activo Fijo	Bienes inmuebles: Instalaciones y terrenos (Finca Raiz)						
		Maquinaria y Equipos						
		Vehículos						
		TIC						
		Electrodomésticos						
		Herramientas						
		Mobiliario Planta de Producción						
		Muebles y Enseres Oficina						
		Otros Activos Fijos						
<i>Menos:</i> Depreciación Acumulada								
Total Activo Fijo								
Activos intangible	Software, otros intangibles prima técnica del negocio por su saber hacer, secretos industriales o del sector, etc.							
TOTAL ACTIVOS								
PASIVOS	Pasivo Corriente (< 1 año)	Prestac. sociales por pagar (Vac., Cesantías +i)						
		Cuentas por pagar Proveedores						
		Obligaciones financieras (Cuotas + i)						
		Industria y comercio (Bimensual)						
		Avisos y tableros (mensual)						
		IVA por pagar (Bimensual)						
		Rte. Fuente por pagar (mensual)						
		Impuesto de Renta por pagar						
		Otros pasivos						
	Total Pasivo Corriente							
	Pasivo a Largo Plazo (> 1 año)	Obligaciones financieras (Créditos)						
		Deudas Hipotecarias o leasing						
		Otros pasivos						
Total Pasivo a Largo Plazo								
TOTAL PASIVOS								
PATRIMONIO	Capital social (Aporte de Socios)							
	Resultados del ejercicio (Utilidad Neta)							
	Resultados Ejercicios Anteriores Acum.							
	Reserva legal (10% Result. E.)							
TOTAL PATRIMONIO								
PASIVOS + PATRIMONIO								
ACTIVOS								
BALANCE = ACTIVOS - (PASIVOS + PATRIMONIO)								

Inventario = Pasivo + Patrimonio – (Total Activo Fijo + Activos Diferidos + Disponible en Caja y Bancos + Cuentas por Cobrar)

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero. Proyección de Estados Financieros:

Balance General:

ANÁLISIS BALANCE GENERAL				
Periodo 0	ACTIVOS		PASIVO	
			PATRIMONIO	
Año 1	ACTIVOS		PASIVO	
			PATRIMONIO	
Año 2	ACTIVOS		PASIVO	
			PATRIMONIO	
Año 3	ACTIVOS		PASIVO	
			PATRIMONIO	
Año 4	ACTIVOS		PASIVO	
			PATRIMONIO	
Año 5	ACTIVOS		PASIVO	
			PATRIMONIO	

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Análisis Financiero: Medidas Analíticas.

MEDIDAS ANALÍTICAS		Método de cálculo	Año 1	Año ...	Año 5	Interpretación y análisis	
Medidas de Liquidez	1- Índice de Liquidez	$\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$				Medida de capacidad de pago de las deudas de corto plazo.	Capacidad de generar \$ en el C. Plazo por cada peso exigible.
	2- Prueba Ácida o Razón de Liquidez Inmediata	$(\text{Activos Corrientes} - \text{Activos de Menor Liquidez}) / \text{Pasivos}$					Capacidad de pago en escenario negativo, sin tener en cuenta el inventario, únicamente lo disponible en el Corto plazo.
	3- Capital de Trabajo	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$					Cuando el valor es + significa que se cubren las deudas de Corto plazo.
Medidas de Riesgo a Largo Plazo	1- Razón de Endeudamiento	$\text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$				Medida de riesgo de largo plazo de los acreedores.	
	2- Solidez	$\text{Activos Totales} / \text{Pasivos Totales}$				Medida que indica que se dispone de \$ cantidad por cada peso que se adeuda. No. de veces de \$ para pagar.	
Medidas de Rentabilidad	1- Margen Bruto de Utilidad	$\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas Brutas}$				Medida de rentabilidad de Productos o servicios de la empresa. Por cada peso de ventas se absorbe (1-%) en costos de producción o de atención a clientes.	
	2- Utilidad Neta (% de Ventas)	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas Brutas}$				Productividad de activos independiente de la forma como éstos son financiados. Utilidad final a disposición de accionistas.	
	3- Rendimiento de Activos	$\text{Utilidad neta} / \text{Activos Totales}$				Retorno contable del periodo por cada peso invertido en activos. Rentabilidad de las actividades Empresariales básicas de una empresa.	
	4- Rendimiento del Capital	$\text{Utilidad neta} / (\text{Pasivo a Largo Plazo} + \text{Patrimonio})$				Eficiencia con que la empresa evalúa actividades rentables en las que aplica sus recursos de capital. El % de rendimiento significa que por cada peso captado vía endeudamiento o vía aportación, la empresa genera ese % de Utilidad.	
	5- Rendimiento de Patrimonio	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio de los socios}$				Tasa de rendimiento obtenida sobre el patrimonio de los accionistas en el negocio. Permite evaluar la bondad de la estrategia de apalancamiento que ha desarrollado la empresa.	

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero. Análisis Financiero: Análisis Vertical y Horizontal.

Método Horizontal:

Análisis comparativo de variables en diferentes periodos.

Método Horizontal	Año 1	Año 2	Variación Absoluta \$	Variación Relativa %
Ingresos				
Costo Total				
Método Horizontal	Año 3	Año 4	Variación Absoluta \$	Variación Relativa %
Ingresos				
Costo Total				
Método Horizontal	Año 1	Año 5	Variación Absoluta \$	Variación Relativa %
Ingresos				
Costo Total				

Método Vertical:

Análisis comparativo de variables en un mismo periodo, tomando una variable de referencia del 100% comparándolo con otras variables.

Método Vertical	Año 1	%
Ingresos		
Costo Total		
Utilidad Bruta		
Método Vertical	Año ...	%
Ingresos		
Costo Total		
Utilidad Bruta		
Método Vertical	Año 5	%
Ingresos		
Costo Total		
Utilidad Bruta		

Nota: Tanto en el método horizontal como en el vertical se pueden analizar diferentes variables de costos, del Balance General, del Flujo de Caja, entre otros.

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 1. Flujo Neto de Caja (FNC)

1- FLUJO DE CAJA NETO						
Concepto	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(1) Utilidades por periodo	\$ 0	\$ 209.844.000	\$ 226.301.920	\$ 265.678.785	\$ 273.927.825	\$ 290.703.767
a) Aporte de Socios (\$ Inversión Inicial)	\$ 200.000.000					
b) Créditos	\$ 730.000.000					
(2) Inversiones Netas del periodo = a + b	\$ 930.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Neto = 1 - 2	-\$ 930.000.000	\$ 209.844.000	\$ 226.301.920	\$ 265.678.785	\$ 273.927.825	\$ 290.703.767

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 2. Periodo de recuperación de la inversión \$

$$\text{Periodo de recuperación de } I_0 = \left[\frac{Vp \text{ Egresos} + I_0}{Vp \text{ Ingresos}} \right] * n$$

Nota: Se debe calcular con interés constante y con interés variable.

Interés Constante =	8,00%
VP Egresos =	\$ 1.103.830.884
VP Ingresos =	\$ 2.759.577.211
Año =	3,7

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Interés Variable =	3,27%	2,39%	2,46%	2,96%	3,61%
VP Egresos =	\$ 1.281.984.577	\$ 1.091.905.473	\$ 867.806.414	\$ 595.424.452	\$ 310.199.016	
VP Ingresos =	\$ 3.204.961.444	\$ 2.729.763.683	\$ 2.169.516.035	\$ 1.488.561.129	\$ 775.497.539	
Año =	3,5					

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero. Indicadores Financieros: 3. Valor Presente Neto (VPN)

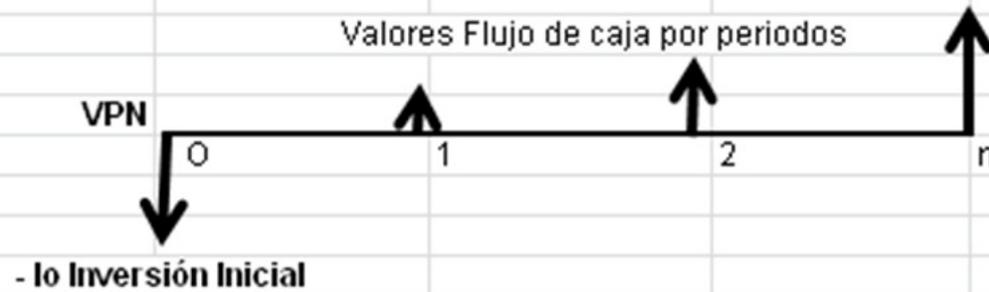
Se analiza teniendo en cuenta el Flujo de Caja Neto y el Periodo de recuperación del capital.
Compara los beneficios del proyecto con el costo de oportunidad del dinero invertido en él.
Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

$$VPN_{(i)} = -I_0 + \sum_{n=1}^n \frac{I_n}{(1+i)^n}$$

I_0 : Inversión inicial

I_n : Ingresos netos en el periodo n

i : Tasa de interés de descuento o tasa mínima aceptable.
 n : periodo



Reglas de decisión para el VPN:

Se analiza teniendo en cuenta el Flujo de Caja Neto y el Periodo de recuperación del capital.

VPN < 0, Se rechaza el proyecto empresarial, implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés.

VPN > 0, Se aprueba el proyecto empresarial, se presenta una ganancia.

VPN = 0, el proyecto es indiferente.

Interés Constante =	8,00%
VPN =	\$ 68.415.035
Interés Variable =	
VPN =	\$ 229.555.050

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la medida de la totalidad de los beneficios que produce la inversión mientras se encuentran invertidos en ese proyecto empresarial. Se calcula con el Flujo de Caja Neto.

Es la tasa de interés que hace que el flujo traído a VPN sea igual a cero (0), es decir la tasa de interés que hace que el VPN = 0.
Es la medida de la totalidad de los beneficios que produce la inversión mientras se encuentran invertidos en ese proyecto/negocio.

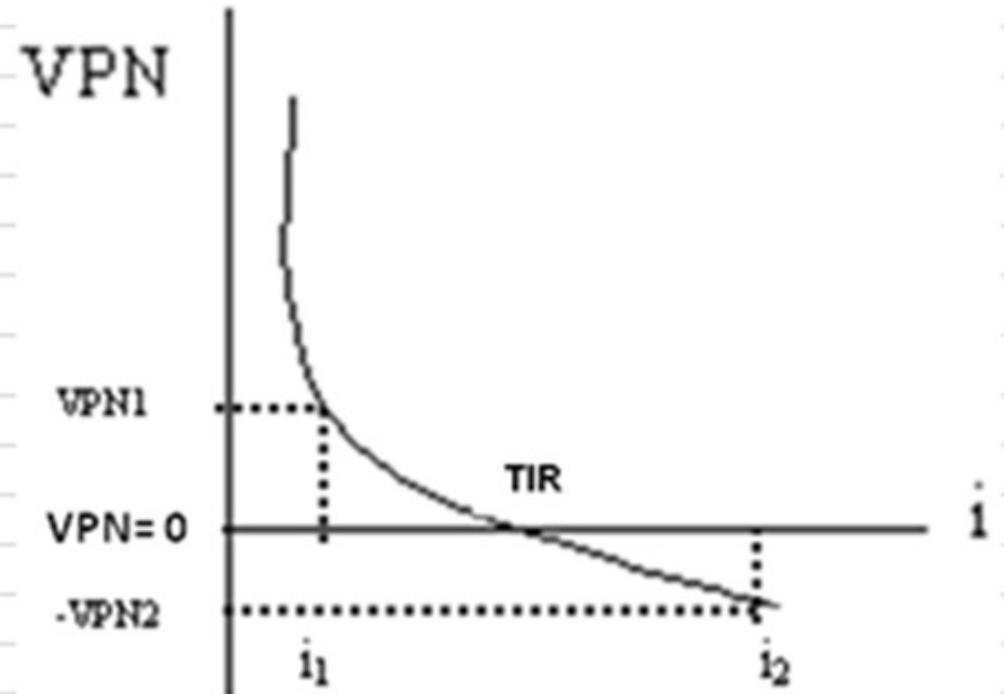
$$0 = -I_0 + \sum_{n=1}^n \frac{I_n}{(1+i)^n}$$

I_0 : Inversión inicial

I_n : Ingresos netos en el periodo n

i : Tasa de interés de descuento o tasa mínima aceptable.

n : periodo



Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Cálculo de la TIR:

Paso 1: Se obtiene un interés i_1 con la siguiente fórmula:

$$i_1 = \frac{\left(\frac{\sum \text{Ingresos Netos}}{I_0} \right)^{-1}}{n}$$

Paso 2: Se reemplaza i_1 en la fórmula del VPN y se obtiene un VPN1 (Positivo +)

Paso 3: Se asume un interés i_2 (valor estimado mayor que i_1) y se reemplaza en la fórmula del VPN con el fin de obtener un VPN2 (Negativo -).

Paso 4: Se obtiene la TIR con la siguiente fórmula:

$$TIR = i_1 + \left\{ (i_2 - i_1) * \left(\frac{VPN1}{VPN1 + VPN2} \right) \right\}$$

Paso 5: Se reemplaza el valor de la TIR en VPN, el resultado debe ser que el VPN = 0

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

i Ref (%CDT) =	5,20%	Fuente: https://misfinanzaspersonales.co/que-cdt-en-colombia-es-mejor/Tasa Certificado Depósito a Término (CDT)			
TIR =	10,59%				
Reglas de decisión para la TIR:					
i ref es interes de referencia del mercado o TIRMA (Tasa de Interes de Retorno Mínima Aceptable)					
Si la TIR > i ref y hasta el rango del 2 i ref Significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es más conveniente.					
Si la TIR > 2(i ref) Significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es más conveniente.					
Si la TIR < i ref Significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es menos conveniente.					

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 5. Relación Beneficio / Costo (B/C)

Es un indicador de rentabilidad de un proyecto empresarial.

El coeficiente de Relación Beneficio / Costo indica la cantidad de dinero actualizado que recibirá el proyecto por cada unidad monetaria invertida.

$$\text{Rel. BC} = \text{Vp Ingresos} / \text{Vp Egresos} + \text{I}_o$$

Regla de decisión de la relación Beneficio / Costo:

Si $\text{RBC} > 1$, se debe aceptar el proyecto empresarial. Refleja que el valor presente de los beneficios es mayor que el de los costos.

Si $\text{RBC} < 1$, se debe rechazar el proyecto empresarial. Indica que el valor presente de los beneficios es menor que el de los costos.

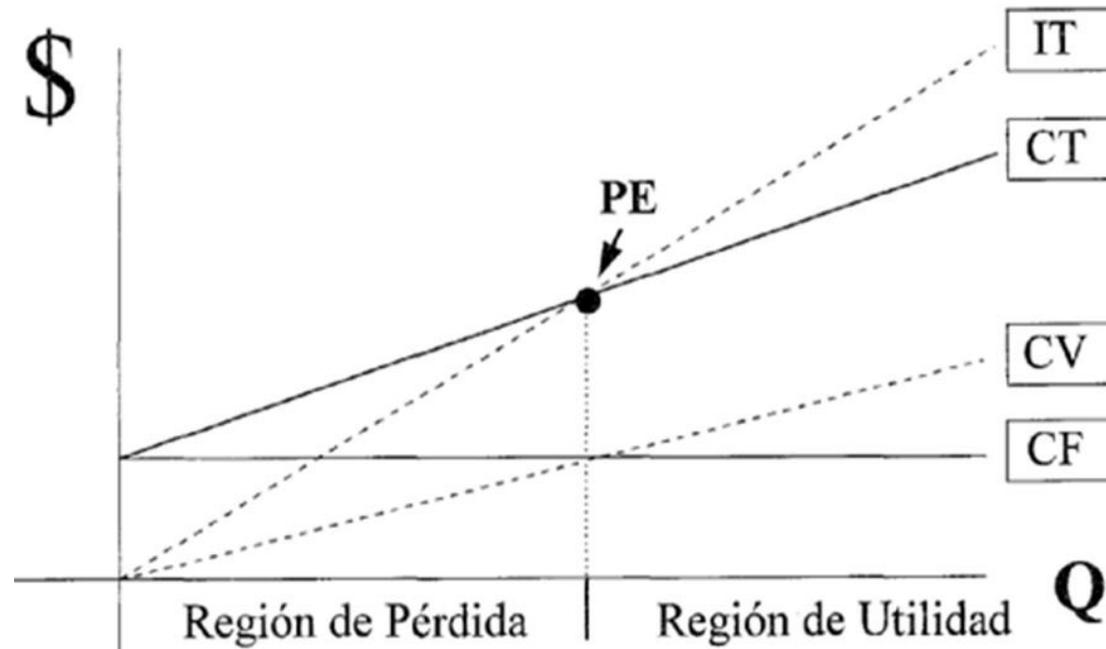
Interés constante =	8,00%	Interés variable
Rel. BC =	1,36	1,45

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 6. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que facilita el control y la planeación de la actividad operacional del proyecto empresarial, indicando el punto a partir del cual los factores de un negocio comienzan a ser rentables.

El punto de equilibrio es el nivel mínimo de producción y de ventas que debe obtener la empresa para cubrir las obligaciones imputables al ejercicio normal de la organización, donde no se obtienen ni pérdidas ni ganancias.



Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 6. Punto de Equilibrio

CÁLCULOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
• PE en Capacidad Instalada (%): $PECI = CF / (IT - CV)$					
CF: Costos Fijos					
IT: Ingresos Totales					
CV: Costos variables					
PE en Capacidad instalada PECI (%) =					
• PE en Cantidades a Producir (Q): $PECP = CF / (Pu - CVu)$					
CF: Costos Fijos					
Pu: Precio unitario promedio					
CVu: Costo Variable Unitario ($CVu = CV / \# Ud a producir o \# Clientes$)					
PE en Cantidades a Producir PECP (Q) =					
• PE en Volumen de Ventas (\$): $PEVV = CF / (1 - (CVu/Pu))$					
PE en Volumen de Ventas PEVV* (\$) =					

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: 7. Retorno sobre la inversión (ROI)

El índice de retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés *Return On investment*) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad neta o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$$

Por ejemplo, si el total de una inversión (capital invertido) es de 4000 y las utilidades netas obtenidas en el periodo fueron de 1000, aplicando la fórmula del ROI:

$$\text{ROI} = (1000 / 4000) \times 100$$

Nos da un ROI de 25%, con lo que podemos afirmar que la inversión tuvo una rentabilidad del 25%.

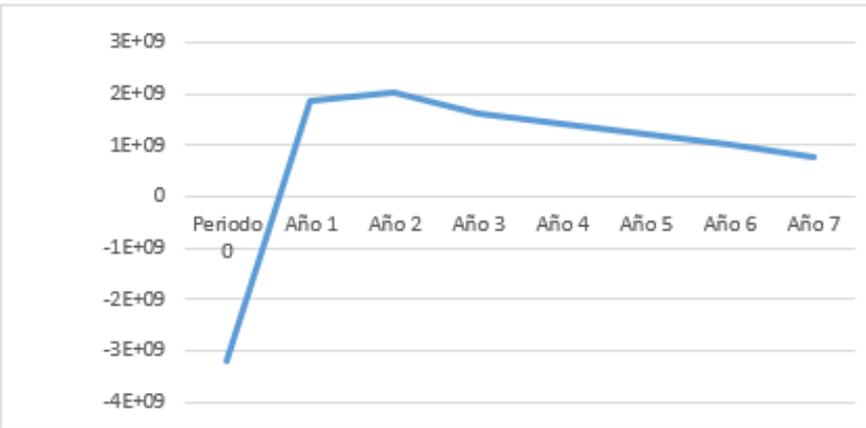
Índice de Retorno sobre la Inversión					
ROI =	(Utilidad Neta por Año / Inversión)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI =					

Unidad 4: Plan de negocio

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros:

Cuadro resumen para tomar decisión

Flujo Neto de Caja (FNC)				
				
Periodo de Recuperación de la Inversión (Con tasa i constante)	8,00%	Año 3,7		
Valor Presente Neto (VPN)	Con i constante	8,00%	\$ 68.415.035	
	Con i variable		\$ 229.555.050	
Tasa Interna de Retorno (TIR) con tasa de i de Ref. CDT 2020	5,20%	10,59%		
Relación Beneficio / Costo			1,36	
Año	Puntos de Equilibrio			ROI % (Return On Investment)
	Capacidad Instalada (%)	Cantidades a Producir o # Clientes (Q)	Volumen de Ventas (\$)	
1				
2				
3				
4				
5				

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.

Indicadores Financieros: Análisis de escenarios.

Se deben presentar diferentes escenarios con los indicadores en el cuadro resumen para tomar la mejor decisión:

Escenario 1: Los socios aportan el predio donde funcionará el negocio y no se paga arriendo.

Escenario 2: Variación en el crédito (periodo de duración, frecuencia de pagos u otras variables).

Escenario 3: Variación en la forma de contratación de los empleados # empleados de planta vs temporales.

Escenario 4: El primer año se paga arriendo y a partir del segundo año se proyecta la compra del predio donde se va a funcionar para no tener que pagar arriendo.

Escenario n...

Nota: En esta sección se debe programar un **sistema inteligente que permita seleccionar de manera automática cual es escenario más óptimo para la Empresa** que maximiza las utilidades a un menor costo en un periodo de recuperación de la inversión inicial razonable (no mayor a 7 años). **Este aspecto es el mayor valor agregado del plan de negocio de cada grupo, que lo diferencia de los demás grupos.**

Componentes del plan de negocio: Plan financiero.



El plan financiero debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la inversión inicial requerida y cuales son componentes?
- ¿Cuál es la cuantía del crédito y las características de la financiación?
- ¿Cuál es la proyección de los estados financieros?
- ¿Qué medidas analíticas e indicadores financieros se utilizaron?
- ¿Cuántos análisis de escenarios se realizaron?
- ¿Cuál fue el escenario óptimo que seleccionaron para determinar la viabilidad de la Empresa, qué variables analizaron para su determinación y cual consideran que es el mayor valor agregado del método que emplearon para la selección automática del escenario óptimo?

Componentes del plan de negocio: Resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo ofrece todo lo que un lector escaso de tiempo debe saber sobre un plan de negocios. Dicho resumen debe ser la **introducción al plan y debe estar situado antes que cualquier otra de sus secciones, más allá de que sea lo último que se hace y de que exija tener toda la información clara y registrada.**

El resumen debe ser:

- **Claro**, porque no debe contener términos muy complejos, ni referencias demasiado confusas,
- **Conciso**, pues no debe constar de más de **dos páginas**,
- y **Elocuente**, en tanto que debe emocionar al lector, pero sin valerse de manipulaciones o de información arreglada.

En suma, el **resumen es un boceto del plan**, que es el dibujo definitivo, y debe adelantar sus detalles más importantes.



Componentes del plan de negocio: Resumen ejecutivo.



Ser concreto es importante en el mundo de los negocios.

Un empresario siempre debe suponer que puede encontrarse con un potencial inversionista en un ascensor y que, cuando esto ocurra, querrá presentarle su idea y convencerlo de invertir en ella. Por eso necesita un **discurso concreto para llamar su atención** y despertar su curiosidad. El resumen ejecutivo es un ejercicio que **permite reducir una oportunidad de negocio a su esencia y hacerla más fácil de transmitir.**

Componentes del plan de negocio: Resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo en el plan de negocios debe incluir:

- Descripción y objetivos de la organización.
- Objetivo del plan de negocios.
- Descripción del producto o servicio.
- Descripción del mercado objetivo.
- Diferenciación de la idea y la propuesta de valor para los clientes.
- Tamaño del mercado y tasa de crecimiento.
- Localización de la empresa.
- Estrategia de Marketin Mix.
- Inversiones requeridas.
- Escenario óptimo de la empresa con conclusiones financieras y la resumen de su viabilidad con los principales indicadores incluyendo el # de empleos directos.
- Estado del proyecto y etapas de desarrollo a seguir.

