

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO

1	<u>PÁGINA DE CUBIERTA</u>	3
2	<u>INDICE</u>	3
3	<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
4	<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	4
5	<u>NATURALEZA DEL PROYECTO</u>	4
5.1	<u>El producto o servicio</u>	4
5.2	<u>Presentación del equipo de proyecto</u>	5
5.3	<u>Breve historia del proyecto</u>	6
6	<u>ESTUDIO DE MERCADO</u>	6
6.1	<u>Definición del mercado</u>	7
6.1.1	<u>Mercado</u>	7
6.1.2	<u>Investigación de Mercado</u>	7
6.2	<u>Análisis de la Demanda</u>	7
6.2.1	<u>Definición de Segmento</u>	8
6.2.2	<u>Criterios para la segmentación de clientes</u>	8
6.2.3	<u>Demanda Esperada</u>	8
6.2.4	<u>Indicadores de Demanda</u>	8
6.3	<u>Análisis de la Oferta</u>	9
6.3.1	<u>Competencia Esperada</u>	9
6.3.2	<u>Análisis de Fuerzas de Porter</u>	9
6.4	<u>Análisis de Comercialización</u>	10
6.4.1	<u>FODA</u>	10
6.4.2	<u>Objetivo y Estrategia del Marketing</u>	10
6.4.3	<u>Estrategia de precios</u>	10
6.4.4	<u>Estrategia de Comercialización</u>	11
6.4.5	<u>Promoción y publicidad</u>	12
6.4.6	<u>Distribución</u>	12
6.5	<u>Análisis de Proveedores</u>	13
7	<u>ESTUDIO TÉCNICO</u>	13
7.1	<u>Producto o Servicio</u>	13
7.1.1	<u>Especificaciones del producto o servicio</u>	13
7.1.2	<u>Producción</u>	13
7.2	<u>Tamaño del Proyecto</u>	14
7.3	<u>Localización</u>	14
7.4	<u>Organización del Proyecto</u>	15
7.4.1	<u>Marco legal de la organización</u>	16

7.5	Alianzas estratégicas	16
7.6	Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto (Carta Gantt)	18
7.7	Detalle de Inversión	18
7.8	Detalle de Operación	18
8	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	18
8.1	Determinación de la inversión inicial necesaria	19
8.2	Estudio de las fuentes de financiación disponibles	20
8.2.1	Préstamos familiares	20
8.2.2	Ayudas del Estado	20
8.2.3	Hipotecas	20
8.2.4	Leasing	20
8.2.5	Créditos bancarios	21
8.2.6	Capital riesgo	21
8.2.7	Business Angels	21
8.3	Estimación de Costos	21
8.4	Flujos de Caja	21
8.4.1	Definiciones	22
8.5	Indicadores	26
8.5.1	Valor Actual Neto	26
8.5.2	Tasa Interna de Retorno	26
8.5.3	Payback	26
8.5.4	IVAN	26
8.6	Balance de situación	26
9	PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	28
9.1	Riesgos	28
9.2	Estrategias de contingencia	28
10	CONCLUSIONES	30

1 PÁGINA DE CUBIERTA

2 INDICE

3 INTRODUCCIÓN

El objetivo de ésta guía consiste en destacar puntos y aspectos a describir para presentar la idea del producto o servicio a desarrollar, con el objetivo de:

- Ayudar al equipo promotor que presenta la idea del producto o servicio en el proceso de estructuración y divulgación del negocio que se plantea.
- Interesar a posibles inversores para reunir los recursos y capacidades necesarias para iniciar el negocio.

Cabe destacar que todo Plan de Negocio es diferente, dependiendo de las ideas o productos que se presentan y, por ello, puede que no sea necesario desarrollar todos los puntos u otorgar un peso igual a cada uno de ellos.

Un buen Plan de Negocio debiera tener las siguientes características:

- **Eficaz:** debe contener todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- **Comprensible:** debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- **Breve:** no debe superar, en conjunto, las 30 páginas.
- **Cómodo:** debe ser fácil de leer. Tamaño de la letra igual o superior a 11 puntos, interlineado igual o superior a 1,5 y márgenes iguales o superiores a 2,5 cm.

En las páginas siguientes se analizarán las áreas principales que debe contemplar un Plan de negocios y como ordenarlas estructuradamente. Estas áreas son las siguientes:

- 1) Resumen Ejecutivo.
 - 2) Naturaleza del proyecto.
 - 3) Estudio de Mercado.
 - 4) Estudio Técnico.
 - 5) Estudio Económico y Financiero.
 - 6) Análisis de Riesgos.
 - 7) Conclusiones.
-

4 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los potenciales inversores, por ello debe contener un breve resumen de los aspectos más importantes del Plan de Negocio, los principales son:

- La idea del negocio: su exclusividad respecto a productos/servicios existentes.
- Público objetivo: principales características y su encaje con el perfil de usuarios de Internet.
- Hitos fundamentales durante el funcionamiento del negocio.
- Objetivos a mediano y largo plazo.
- Valor del producto/servicio para ese público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
- Inversión necesaria.

Un lector que no tuviera un conocimiento exhaustivo del proyecto empresarial debería, después de la lectura del resumen ejecutivo, disponer de información suficiente para poder evaluar de forma preliminar el proyecto en no más de tres páginas.

5 NATURALEZA DEL PROYECTO

Este capítulo debe contener una explicación detallada de los aspectos esenciales del proyecto tales como:

- El producto o servicio nuevo.
- Presentación del equipo de proyecto.
- Breve historia del proyecto.

5.1 El producto o servicio

En la presentación de la idea de negocio ya se ha descrito cual es el producto que se presenta, destacándose los aspectos innovadores del mismo y sus ventajas en relación a otros productos existentes en el mercado, realizando una primera evaluación rápida acerca de su viabilidad y consistencia de la misma.

En este capítulo debe presentarse más ampliamente el producto o servicio, tratando de enfatizar los siguientes aspectos:

- Definir el problema existente y la solución que se plantea.
 - Presentar el bien o servicio que se va a producir o vender.
 - Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.
 - Señalar enfoques específicos del mismo.
 - Resaltar los aspectos innovadores.
 - Destacar los factores fundamentales de diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.
 - Indicar acciones a desarrollar para la protección de la idea.
-

Se deberá tener en cuenta el no utilizar una jerga excesivamente técnica, que sea incomprensible para un posible inversor que puede que no sea un experto en la materia. También puede ser útil, en la medida de lo posible, la introducción de gráficos explicativos del producto o servicio que puedan ayudar al lector a tener una idea más clara de lo que se tiene en mente.

A la hora de pensar en el *nombre del producto o servicio* se debería tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe ser descriptivo: el nombre por si mismo debe decir algo del producto o servicio.
- Debe ser original: no debe recordar a otros productos o servicios existentes.
- Debe ser atractivo: que sea llamativo y fácil de recordar.
- Claro y simple: que se escriba como se pronuncia.
- Significativo y agradable.

5.2 Presentación del equipo de proyecto

El equipo humano es de vital importancia en el plan de negocios ya que es un aspecto en el que los potenciales inversores centran su atención. Una sociedad de capital de riesgo recibe muchos planes de empresa con ideas de productos o servicios innovadores y con grandes estimaciones sobre su posible viabilidad, pero no hay que olvidar que todo proyecto que se plasma en un plan de negocios se ha de desarrollar por un equipo humano que es quien dirigirá el proyecto y determinará el éxito o fracaso del mismo.

Aquí debieran enumerarse cuales son los miembros que han colaborado en el desarrollo de la idea, así como un breve resumen de su historial académico y profesional. Se trata de que los inversores lleguen a conocer el equipo y puedan convencerse de su motivación, experiencia y eficacia. Es recomendable no incluir más de un tercio por página por cada miembro ya que los curriculums completos se pueden incluir como un anexo al final del Plan de Negocios, enumerando sintéticamente aspectos relativos a los siguientes puntos:

- Educación y preparación profesional.
- Experiencia práctica.
- Estancias en el extranjero.
- Experiencia directiva.
- Habilidades especiales.

Es importante que se indiquen las características especiales de todos los componentes del equipo así como destacar la complementariedad entre ellos. Al posible inversor no le interesa la suma de rendimientos individuales, sino que lo que quiere es evaluar si es un equipo completo y si se han evaluado la distribución de acciones futuras a realizar por cada miembro. Por este motivo también se deberían considerar aspectos tales como:

- Si el equipo ha trabajado conjuntamente con anterioridad.
 - Si la distribución de funciones es acorde con la experiencia indicada.
 - Si los fundadores conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas.
-

-
- Si está claro la distribución de labores.
 - Si existe un objetivo común.
 - Si la distribución de la propiedad está definida.

Por parte de los inversores se valorará el conocimiento y experiencia en el mercado objetivo, y especialmente, de sus actores (clientes, proveedores, etc.). La red de contactos se considera un factor fundamental de éxito.

Los aspectos tratados en este apartado deberían ser acordes con los que se van a desarrollar en el capítulo de dedicado a Organización y Plan de trabajo para una adecuada coherencia del Plan de Negocios.

5.3 Breve historia del proyecto

Se debiera describir los pasos que se han seguido:

- ¿Cómo se originó la idea?.
- Tiempo transcurrido desde su origen y acciones que se han llevado a cabo.
- Cómo se han integrado los diferentes miembros del equipo.
- Principales problemas planteados.
- Contactos e investigaciones que se han realizado.

Se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto desde que se originó la idea hasta que esta se ha concretado y estructurado en el presente Plan de Negocio, resaltando el tiempo que se ha necesitado para madurar la idea hasta alcanzar el grado de desarrollo actual. Por lo que se debieran describir los siguientes aspectos:

- Definición y Justificación del Proyecto.
- Objetivo del Proyecto.
- Beneficios.
- Horizonte del Proyecto.
- Impacto del Proyecto.
- Limitaciones del Proyecto.

6 ESTUDIO DE MERCADO

Para introducir el mercado al cual será dirigido, se deberá estudiar los datos básicos de este mercado, pudiendo contestar, por lo menos, a una serie de preguntas clave:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado al que se va a dirigir el producto o servicio?
- ¿Cuál es el cliente potencial?
- ¿Por qué los clientes potenciales necesitan el producto?
- ¿Cómo se llegará a los clientes potenciales?
- ¿Qué competencia existe en la actualidad?
- ¿Por qué se diferencian de la competencia?
- ¿Cómo lograr que las personas se den cuenta de que lo necesitan?

Frente a potenciales inversores hay que convencerlos de que existe un mercado para la idea planteada. No se trata de hacer un plan de marketing completo pero sí trabajar sobre los puntos que a continuación se describen:

-
- Definición del mercado
 - Análisis de demanda
 - Análisis de oferta
 - Análisis de comercialización
 - Análisis de proveedores

6.1 Definición del mercado

6.1.1 Mercado

Describir brevemente el mercado y barreras de entrada y salida.

6.1.2 Investigación de Mercado

Muchos proyectos empiezan con un buen producto o servicio, pero se encuentran con el problema de que el mercado no tiene los clientes suficientes que demanden su producto. Lo que en definitiva abocaría el proyecto empresarial al fracaso. Por ello es vital, antes de iniciar cualquier "aventura" empresarial, la realización de una buena investigación del mercado para determinar si el proyecto tiene capacidad de culminar en un éxito.

Algunas de las técnicas específicas de investigación de mercados son:

- En la detección de eventuales clientes y competidores, a través de las bases de datos de las cámaras de comercio y anuarios empresariales.
- Realización de encuestas de diversa índole para recabar información. Algunos de los errores más comunes es la realización de preguntas cerradas, que se contestan con un "sí" o "no", se debería realizar preguntas abiertas que permitan reportar más información.
- Las encuestas se deben realizar a personas correctas, escogidas en función de la información que pueden reportar.

6.2 Análisis de la Demanda

En este apartado se ha de delimitar qué tamaño tiene el mercado y qué posibilidades de crecimiento plantea. Para ello deberá definirse:

- El mercado geográfico: delimitando las zonas donde se piensa ofrecer el producto o servicio.
- El mercado objetivo: definiendo los segmentos de mercado específicos a los que se va a dirigir.
- La situación del mercado: describiendo el estado actual y la posible evolución o tendencia futura.
- Definición clara del perfil del cliente potencial: identificando los futuros consumidores del producto o servicio.

Este análisis deberá basarse en datos o estadísticas fácilmente verificables distinguiendo si se trata de un mercado ya existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado ya existente los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticas en prensa comercial, datos de organismos públicos o de asociaciones comerciales, indicando de dónde se toman los datos utilizados. En cambio si se trata de un mercado completamente nuevo será necesario un pequeño estudio de

mercado para la delimitación del tamaño del segmento del mercado objetivo. Para ello muchas veces se puede recurrir a estimaciones. Algunos consejos prácticos para hacer las estimaciones son los siguientes:

- Partir de una base sólida utilizando cifras fácilmente verificables.
- Seguir un camino lógico y que quede claro.
- Comparar las fuentes.
- Comprobar si el resultado es coherente y tiene sentido.

6.2.1 Definición de Segmento

Identificar los segmentos de mercado es importante para agrupar clientes potenciales y definir criterios consistentes en cuanto al diseño del producto, el precio, la publicidad y la distribución y es, por tanto, el paso previo para diseñar la estrategia de marketing que deberá adecuarse a cada segmento.

6.2.2 Criterios para la segmentación de clientes

Para bienes de consumo:

- Geográficos: país, zonas, regiones, etc..
- Demográficos: edad, sexo, profesión, ingresos.
- Estilo de vida.
- Comportamiento: uso, aplicaciones, aficiones, etc.
- Comportamiento de compra: marcas, precios., etc.

Para bienes de inversión:

- Demográficos: tamaño empresa, situación, sector, etc.
- Operativos: tecnología aplicada.
- Factores de ubicación.

6.2.3 Demanda Esperada

- Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores
- Principales factores de crecimiento en cada segmento
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado
- Volumen de ventas por segmento
- Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado
- Segmento de mercado más atractivo
- Factores clave de compra para los consumidores

6.2.4 Indicadores de Demanda

Dependiendo del comportamiento (sensibilidad) de la demanda puede ser:

- Elástica (si se tienen mucho productos sustitutos)
- Elasticidad Unitaria
- Inelástica (si son pocos los productos sustitutos)

Este comportamiento puede variar dependiendo el segmento a estudiar.

6.3 Análisis de la Oferta

6.3.1 Competencia Esperada

Describir brevemente competidores existentes.

6.3.2 Análisis de Fuerzas de Porter

1) *Competidores Potenciales*

Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con el proyecto y definir desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc.

2) *Rivalidad de Competidores Existentes*

Describir las relaciones competitivas entre las organizaciones que conforman la industria.

3) *Riesgo por Productos Sustitutos*

Indica el grado con el cual los productos alternativos pueden suplantar o disminuir la necesidad de productos existentes.

4) *Poder Negociador de Clientes*

Es el grado con el cual los clientes de un producto tienen la habilidad de influenciar en los oferentes.

5) *Poder Negociador de Proveedores*

Identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al que se presenta y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan y cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora.

Muchas veces, este tipo de análisis es menos complicado de lo que parece. Hay que ser imaginativo y emprender acciones tales como: revisar sus catálogos, aproximarse a alguno de sus clientes y, si se puede, adquirir alguno de sus productos. Además se debería ver qué facilidad tienen otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían los efectos en el proyecto. Con esta información lo que se pretende es determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberá seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

Además es conveniente enfatizar cuáles son las habilidades o competencias esenciales de la empresa aquellas sobre las que se basan las **ventajas competitivas** a largo plazo, como por ejemplo:

- El conocimiento de determinadas tecnologías.
 - Las relaciones con determinados agentes del mercado objetivo.
 - El conocimiento de un proceso.
 - El acceso a un canal de distribución.
-

6.4 Análisis de Comercialización

6.4.1 FODA

Realizar un *Análisis Externo*, en el cual se busca entender el entorno. Se examina el exterior identificando:

- Una **oportunidad**, que es cualquier suceso o elemento nuevo que favorezca.
- Una **amenaza** por lo contrario son cambios en el entorno que pueden afectar negativamente.

Efectuar un *Análisis Interno*, donde se identifican las fortalezas y las debilidades que tiene el proyecto.

- Una **fortaleza** es algo que se posee o que hace que, en comparación con la competencia, da una superioridad.
- Una **debilidad** es una carencia que causa problemas y que impide crear valor.

6.4.2 Objetivo y Estrategia del Marketing

Definir que se quiere lograr con el marketing a realizar y la estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro "P": producto, precio, promoción y plaza.

- Producto: ha de satisfacer las necesidades del consumidor
- Precio: lo que se ofrece a cambio del producto
- Promoción: forma de dar a conocer el producto
- Plaza o distribución: la forma en que el producto llega al consumidor

6.4.3 Estrategia de precios

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros.

La fijación de precios dependerá de los siguientes factores:

- Elasticidad de la demanda (grado y estacionalidad de la misma).
- Tipo de producto.
- Existencia de sustitutos.
- Tipo de mercado.
- Demanda e ingresos esperados.
- Determinación de costos y rentabilidad: se debería evaluar los considerando la siguiente ecuación:

Beneficios: Ingresos – Costos

Se deberá considerar que existen varios tipos de costos: costo total, fijos y variables. El *costo total* se compone de costos fijos y variables. Los *costos fijos* son aquellos en los que se incurrirá sin importar cuantos artículos se produzca (por ejemplo arriendo, seguros, sueldos, etc.) y los *costos variables* dependen del número de unidades que se produzcan (por ejemplo costos de la materia prima, consumo energético, etc.).

Existen, básicamente, cuatro maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

- **En base a la demanda:** se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.
- **En base a los costos:** se fundamenta en observar los costos de producción y de comercialización y añadir lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios.
- **En base a los beneficios:** otra manera de fijar los precios es definir un objetivo anual de beneficios ya sea una cantidad específica o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas hipótesis de precios y cantidades.
- **En base a la competencia:** se establecen los precios basándose en los de la competencia.

En general la fijación de precios es un proceso que será una combinación de los métodos descritos pero que no debe hacerse de manera improvisada. Además será necesario la realización de ajustes y considerar la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el consumidor. El precio que fija la empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente.

En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

6.4.4 Estrategia de Comercialización

A la hora de posicionar un producto en el mercado existen las siguientes estrategias:

- **Básica**, si será líder en precio o en calidad, basada en la **diferenciación** que conlleva la selección de un nicho de mercado, a lo mejor más pequeño, pero donde existe menos o ninguna competencia. Esta se puede conseguir a través de destacar en diversos aspectos como son: el servicio de entrega, la documentación técnica, el servicio de post venta y la calidad.
 - **Crecimiento**, si se adoptará la intensiva (aumentar participación en el mercado), integración horizontal o vertical, o diversificación relacionada (en referencia a que si se pretende abarcar otros tipos de servicio vinculados a lo que se ofrecen).
 - **Competitiva**, de retador (ser el segundo o tercero y rebasar), o ser el primero.
-

6.4.5 Promoción y publicidad

Aquí se describen los medios y sistemas de publicidad a utilizar para ganar mercado, indicando como se piensa competir con eficacia y conseguir el nivel de ventas prefijado.

La promoción tiene como objetivo dar a conocer el producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y debe convencerle que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia u otras soluciones alternativas.

Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son los siguientes:

- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.
- El marketing directo a través de correo, teléfono, Internet.
- Relaciones Públicas.
- Exposición y ferias.
- Visitas personalizadas a clientes.

Una vez determinado el nivel de ventas a conseguir, se debe calcular el volumen a dedicar a publicidad y cual es el mejor canal en función del producto y estrategia fijada.

6.4.6 Distribución

El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cual es el canal idóneo y con mejores resultados.

Cabe mencionar Internet y las tecnologías de la Información y comunicaciones (TIC), han expandido el espectro de canales de distribución. Algunos de los canales habituales son los siguientes:

- Distribuidores.
- Agentes externos o comisionistas.
- Franquicia.
- Vendedores al por mayor.
- Puntos de venta propios.
- Agentes de venta propios.
- Correo directo.
- Centro de llamadas.
- Internet.

También existen en la actualidad canales específicamente orientados al ámbito de las TIC para llegar al consumidor final.

6.5 Análisis de Proveedores

Al momento de buscar proveedores para insumos, herramientas, soporte técnico, materiales, etc., se deberá tener en cuenta la localización de la empresa y se deberá evaluar alternativas de proveedores, cómo contactarse, cada cuánto tiempo, si es posible hacer los pedidos por Internet, etc.

7 ESTUDIO TÉCNICO

Aquí se tendrá que describir la viabilidad técnica del proyecto y comprende los siguientes puntos:

- Producto o Servicio
- Tamaño del Proyecto
- Localización
- Organización del Proyecto
- Alianzas estratégicas
- Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto (Carta Gantt)
- Detalle de Inversión
- Detalle de Operación

7.1 Producto o Servicio

7.1.2 Especificaciones del producto o servicio

Se deberá demostrar que se conocen los requerimientos técnicos y de diseño del producto y que se han contemplado los aspectos necesarios para su producción.

El diseño del producto o servicio debe contemplar aspectos tales como:

- su simplicidad, es decir, facilidad de uso
- su fiabilidad, es decir, que no falle
- su calidad: materiales, duración

Se deberá especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas, dimensiones, colores, materiales y otras características que los definen. En este apartado sería conveniente la utilización de gráficos que faciliten las explicaciones y mejoren la comprensión. También dependiendo del producto se puede contemplar la realización de un prototipo.

7.1.3 Producción

Con independencia de si se va a producir o comprar será necesario conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido.

Se deberá hacer referencia a:

- Proceso de elaboración del producto o servicio
- Tecnología aplicada
- Determinación del costo del producto o servicio

En relación al **proceso de elaboración** del producto o servicio determinando, se deberá tener:

- Diagrama de procesos, y el correspondiente análisis de los mismos, así como los manuales de procedimientos a seguir.
 - Los procesos operativos (funciones) de la empresa: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con que se hace?, ¿Dónde se hace?, ¿En cuanto tiempo se hace?.
-

-
- Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio en cada proceso.
 - Organizar las actividades de manera secuencial.
 - Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad.
 - Adquisición y organización de medios, planos detallados de las instalaciones, en los que se defina el espacio necesario para efectuar las operaciones propias del negocio, especificando el tipo y ubicación del mobiliarios y maquinaria, etc.

Sería muy útil la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción que muestre la secuencia de operaciones.

Asimismo, será importante determinar la **tecnología necesaria** para elaborar el producto o servicio, lo que permitirá:

- a) Asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto.
- b) Pensar en las alternativas de tecnología para hacer mejor selección.

Para escoger la tecnología se tendrá que considerar aspectos tales como:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos.
- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc).
- Posibilidades de copiado y protección de la misma.
- Velocidad en que se suceden las innovaciones tecnológicas en el ámbito empresarial en que se va a desarrollar la actividad.
- Capacidad financiera de que se dispone.

7.2 Tamaño del Proyecto

La estimación del tamaño del proyecto pasa por la identificación de las variables que inciden en éste, como por ejemplo: la cantidad de personas que utilizarán los servicios.

7.3 Localización

Comprende la descripción de la ubicación física y virtual, y dependerá de lo siguientes factores:

- Arriendo de local- costo terreno
 - Infraestructura tecnológica
 - Cercanía con el cliente
 - Acceso y capacidad de acceso
 - Mano de Obra
 - Entorno
 - Contaminación
 - Imagen
 - Elementos de transporte.
 - Mobiliario.
 - Derechos de traspaso/ Patentes y marcas
 - Gastos de constitución y puesta en funcionamiento.
 - Otros.
-

7.4 Organización del Proyecto

Los aspectos de la organización incluyen la distribución de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la empresa. Esta área hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen.

Cualquier actividad empresarial necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. La organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Se deberán establecer las siguientes fases:

- Miembros del equipo de proyecto con su perfil: educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral.
- Experiencia o habilidades del equipo de proyecto necesarias para llevar a cabo el proyecto: qué capacidades o experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.
- Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién.
- Misión u objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación.
- Organización funcional de la empresa: en esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deberán cumplimentar los siguientes pasos: definición de funciones, reparto de funciones en base a los curriculum y experiencia profesional, y Organigrama.



Al establecer la definición de funciones y su reparto, se podrá considerar la posibilidad de que parte de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, abogado, o la subcontratación de partes del proceso. Así, subcontratar al máximo es una buena recomendación para quienes empiezan una empresa. Se han de aprovechar al máximo los recursos externos y consumir recursos escasos en las primeras etapas de una empresa, posponiendo las inversiones hasta que exista una sólida evidencia favor del

nuevo concepto de negocio. Es decir, el equipo humano debe concentrarse en salvaguardar las actividades realmente esenciales que constituyen el elemento primordial de su diferenciación, personalidad, identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamientos como en distribución.

El diseño organizativo ha de permitir la flexibilidad de la organización, adaptable a nuevas circunstancias y a crecimientos elevados.

Qué buscan los inversores:

- ¿Ha trabajado el equipo directivo juntos con anterioridad?
- ¿Tienen experiencia laboral significativa previa?
- ¿Son los fundadores conscientes de sus debilidades y van a ser capaces de hacerlas frente?
- ¿Tienen los fundadores claro sus futuros roles? ¿Están claros los % de capital?
- ¿Estarán a tiempo completo en el futuro proyecto?
- ¿Tienen todos los miembros un objetivo común, o existen discrepancias?

7.4.1 Marco legal de la organización

Una vez decidida la creación de la empresa utilizando Internet, el proceso de constitución formal es idéntico al de una empresa normal. En este punto es muy importante no caer en algunas trampas que esperan a una nueva empresa virtual, especialmente la fundada por el emprendedor "técnico experto en Internet" que jamás ha conocido el funcionamiento completo de una empresa. Sin embargo, el ejercicio de cualquier actividad económica está sujeto a obligaciones formales y a impuestos diversos. Legalmente es obligatorio resolver determinados aspectos legales antes de empezar.

Para constituir legalmente una empresa es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- el número de socios que desean iniciar el negocio
- la cuantía del capital social
- los gastos de constitución
- los trámites a realizar para implantarla legalmente
- las obligaciones fiscales que se deberá afrontar
- las obligaciones laborales a las que estará sujeta
- las responsabilidades que se adquieren frente a terceros

7.5 Alianzas estratégicas

Cuántas, con quién, grado de desarrollo de las mismas, condiciones, etc.

Todas las compañías tienen relaciones comerciales con otras, ya sea como compradoras, como proveedoras o como socios comerciales a un mismo nivel, aunque se pueden distinguir diferencias en cuanto a calidad e intensidad. En algunos casos, se tratará de una relación poco estable, en cierto modo incidental (una compañía compra su material de oficina a un supermercado con los mejores precios), y en otros se observará una alianza estratégica que resulte en una estrecha cooperación y una dependencia mutua (como era el caso de Microsoft e Intel en los años ochenta). El intercambio de ideas y de personal entre socios, así como la colaboración para el desarrollo de productos y componentes, pueden resultar enormemente provechosos. Para un start-up, la cuestión de cómo colaborar con otras compañías es esencial. Cada una de las formas de cooperación tiene sus ventajas e inconvenientes.

Las relaciones provisionales y poco intensas no representan grandes obligaciones para ninguna de las partes. Ambas podrán dar por terminada su asociación de manera rápida y simple, pero son conscientes de que la oferta o la demanda puede agotarse en muy poco tiempo. Además, un proveedor no se va a preocupar excesivamente de las necesidades de un cliente concreto, ya que le resultará imposible adaptarse a las necesidades de todos sus compradores.

Tales relaciones son típicas de los productos destinados a un mercado masivo, servicios de escasa exigencia y componentes básicos, pues en estos casos no se plantean problemas para encontrar nuevos proveedores y compradores.

Los acuerdos de estrecha cooperación se caracterizan por un alto grado de interdependencia. Son frecuentes en el caso de productos y servicios muy especializados o para cantidades importantes. En tales situaciones, a ambas partes suele resultarles difícil finalizar la asociación con escaso tiempo de antelación y conseguir nuevos proveedores de grandes mercancías de componentes especializados, o encontrar un mercado para esos componentes. La ventaja para ambas se halla en la seguridad de una relación estable y en la posibilidad de concentrarse en sus propios puntos fuertes, a la vez que se benefician de los de la empresa asociada.

A continuación se señalan los elementos necesarios para que una asociación se convierta en una relación comercial provechosa:

- La situación de “beneficio mutuo” (“win-win situation”): ambos socios deben obtener una parte razonable de las ventajas de la situación; si no existe un incentivo común, la asociación 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 presta a menudo la atención que requieren, especialmente cuando el negocio funciona bien. Así por ejemplo, un proveedor con un contrato exclusivo se verá en una difícil situación si su cliente decide de repente reducir la producción y, por consiguiente, pasa a comprar un número menor de componentes.

La situación se agravaría aún más si el proveedor hubiera adquirido maquinaria especial de producción que difícilmente puede emplearse para los pedidos que realizan otros clientes. El caso contrario, un cliente en graves apuros, podría también ocurrir, suponiendo que el proveedor no se halle en condiciones de proporcionarle los productos (como consecuencia de su insolvencia, un fuego, una huelga, etc.). Por ello los riesgos y sus posibles consecuencias financieras han de tenerse presentes de antemano y, si es necesario, contemplarse en el contrato de colaboración.

- La disolución: como en las relaciones personales, cabe la posibilidad de que en el ámbito de los negocios surjan tensiones. Hay que asegurarse de que desde un principio se definen claramente las condiciones en las que el acuerdo puede darse por finalizado o una de las partes puede retractarse.

En el momento de elaborar el Plan de Negocio, se debe comenzar a pensar con quién se va a colaborar en el futuro y de qué forma. Las alianzas ofrecen a una nueva empresa la oportunidad de sacar partido de los puntos fuertes de las compañías ya consolidadas, al tiempo que se concentra en cómo conseguir crear

sus puntos fuertes. De esta forma, se tendrá la posibilidad de alcanzar una expansión mayor que si se actuara por separado.

7.6 Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto (Carta Gantt)

Es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias para poner en marcha la empresa, así como para identificar las necesidades de financiación reales.

El plan de trabajo consiste en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos establecidos.

El plan de trabajo deberá contener como mínimo:

- Calendario de implantación: principales actividades y responsables.
- Principales hitos: momento de alcanzarlos, e interconexiones con el resto de actividades.
- Principales interconexiones entre los distintos grupos de trabajo (marketing, operaciones)

7.7 Detalle de Inversión

Describe todos los gastos iniciales en los que se deberá incurrir para la puesta en marcha del proyecto, pueden ser: los equipos, contratación de profesionales, trámites tributarios y legales, sitio web, muebles, imagen corporativa, etc.

7.8 Detalle de Operación

Son todos los gastos ocasionados por la estructura de la empresa y no imputables a las ventas, como por ejemplo: servicios de agua, luz y gas, insumos, seguros, sueldos, mantenimiento y reparaciones, arriendo de locales, transportes, servicios profesionales independientes, etc.

8 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

No sólo es necesario que el valor distintivo del producto sea capaz de generar una base suficiente de clientes, sino que deberá explicarse cómo se les extraerá valor. Detalle de todas las líneas de ingresos. En su caso especificar cuáles han sido ya probadas.

El Plan financiero debe estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables.

La vertiente económico-financiera de un Plan de Negocio debe tratar los siguientes puntos básicos:

- Determinar la inversión inicial necesaria.
 - Estudio de las fuentes de financiación disponibles.
 - Estimación de Costos
 - Proyecciones de Flujo de Caja
 - Indicadores
 - Balance
-

Si bien en este capítulo se desarrollarán los puntos indicados y se explicarán aspectos de carácter contable, no necesariamente deben incluirse en su totalidad en el Plan de Negocio. Debe considerarse que lo que realmente interesa a los inversores profesionales es un pequeño número de cifras clave muy estudiadas, que puedan estar soportadas por estudios económicos más amplios.

Es crucial que las proyecciones y estimaciones se apoyen en suposiciones y explicaciones bien sustentadas.

8.1 Determinación de la inversión inicial necesaria

A la hora de determinar la inversión inicial se deben tener en cuenta tres pasos:

- 1) Evaluar los elementos necesarios para desarrollar la actividad y cuantificación de su costo. Los eventuales elementos que serán necesarios son aquellos que se han descrito en el detalle de inversión.
- 2) Además de los costos citados debe ser considerado en todo caso el capital de trabajo.

¿Qué es el capital de trabajo?

Es la necesidad de financiación a corto plazo originada por la diferencia temporal entre el periodo de pago de las compras y el periodo de cobro de las ventas. Para ello es necesario conocer perfectamente el plazo de pago de proveedores y el período de cobro de clientes.

La situación que se plantea como ideal es la de diferir al máximo los pagos y anticipar al máximo los cobros. Para ello se establecerán medidas que posibiliten acortar los periodos de cobro, como por ejemplo mediante políticas de descuentos por pronto pago.

Es fundamental el cálculo del capital de trabajo, especialmente en proyectos relativos al ámbito de las TIC en las que los plazos de implantación de los proyectos son dilatados mientras que los equipos y materiales necesarios hay que adquirirlos al principio del proyecto.

A partir del análisis de los puntos anteriores, se puede formular la siguiente pregunta:

¿Cuánto dinero se necesita para iniciar la actividad?.

Como es de esperar esta pregunta no se podrá contestar hasta que no se hayan encajado todas las piezas del Plan de Negocio, pero se tiene un punto de partida. Que se concreta en:

- El costo de la investigación de mercado.
 - La selección de los elementos necesarios para empezar (inversión).
 - La determinación del capital de trabajo.
-

8.2 Estudio de las fuentes de financiación disponibles

Una vez que se conoce cuál es la inversión inicial necesaria, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos necesarios para financiar el plan de inversiones.

Pero la pregunta es: ¿Cómo financiar la inversión? ¿Cuál es la opción óptima?

Ello dependerá en gran medida del proyecto de empresa que se esté impulsando, en definitiva de la consistencia global del plan de empresa.

Las principales fuentes de financiación son:

8.2.1 Préstamos familiares

- Adecuado para proporcionar "dinero inicial" o "capital semilla".
- Requisitos: amigos o conocidos dispuestos a arriesgar dinero.
- Ventajas: proceso simple e informal, con condiciones favorables.
- Desventajas: tamaño o crédito con frecuencia restringido.

8.2.2 Ayudas del Estado

- Adecuado para todas las fases de inicio y desarrollo del negocio.
- Requisitos: buen conocimiento de las posibilidades de ayuda. Siempre hay que recopilar toda la información posible o acceder a un centro especializado para saber a que tipo de ayudas se puede acceder y como llegar a ellas.
- Ventajas: términos muy favorables en general (créditos con períodos de carencia y con bajo interés, subvenciones, etc.).
- Desventajas: el proceso es en ocasiones burocrático con largos períodos de espera.

8.2.3 Hipotecas

- Adecuado para: financiación de propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación.
- Requisitos: propiedad que pueda ser sometida a hipotecas.
- Ventajas: son sencillas de calcular y con condiciones a largo plazo relativamente favorables, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, porcentajes de devolución bajos durante largos períodos.
- Desventajas: pocas veces es posible la financiación por el total del valor del objeto hipotecado.

8.2.4 Leasing

- Adecuado para: financiación de maquinaria, equipamiento, vehículos, etc.
 - Requisitos: el objeto de leasing debe ser fácil de vender (no puede ser maquinaria especial).
 - Ventajas: financiación del objeto completa, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, algo de flexibilidad en cuanto a devolución/cambio del objeto si cambian los requisitos (por ejemplo, si se pasa a necesitar una máquina más potente). Ventajas fiscales.
 - Desventajas: limitado a la vida operativa del objeto del leasing, porcentajes de interés más altos que otros medios de financiación, en ocasiones, pagos de cancelación al terminar el contrato.
-

8.2.5 Créditos bancarios

- Adecuados para: capital de trabajo.
- Requisitos: normalmente se necesitan garantías o avales personales.
- Ventajas: muy flexible, puede ajustarse a las necesidades actuales o estacionales, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles.
- Desventajas: tipo de financiación cara.

8.2.6 Capital riesgo

- Adecuado para: todas las etapas desde el comienzo hasta la realización
- Requisitos: un plan empresarial sólido y negocios con objetivos de alto crecimiento.
- Ventajas: no se pierde la mayoría y se remunera en función de los resultados del proyecto empresarial (dividendo o plusvalía en la posterior venta de la participación).
- Desventajas: no existe, hasta la fecha, se debe fomentar.

8.2.7 Business Angels

Ángeles de negocios "business angels", invierten en empresas con potencial de crecimiento, respetando la independencia del empresario, también poseen experiencia y capacidad organizativa y empresarial.

8.3 Estimación de Costos

Se deberá estimar los costos de operación, con los datos obtenidos del estudio de mercado y estudio técnico. Estos costos serán los descritos en el detalle de operación.

8.4 Flujos de Caja

Es la medida real de cuántos ingresos está teniendo la empresa y muestra si las actividades de operación están generando o consumiendo dinero. En un principio se tendrán que estimar los costos dependiendo del horizonte del proyecto.

Por ejemplo, si se estima que el proyecto durará dos años, lo que al cabo de cumplirse este plazo se reevaluará el proyecto, verificando si la rentabilidad ha sido positiva y así poder definir la continuidad del proyecto. Se tendrán las siguientes variables:

n: número de períodos ($n=2$), pueden ser anuales, semestrales, etc.

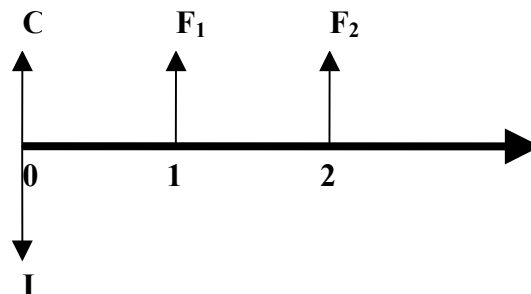
j: índice del período

F_j: Flujo para un período j

i: tasa de interés ($i=10\%$ anual)

I: inversión (ver valor en tablas)

C: Crédito a largo plazo



El año cero corresponde al inicio del desarrollo del proyecto y deberá realizarse para el *Proyecto Puro y Financiado*.

8.4.1 Definiciones

1) *Ingresos Operacionales*

Corresponde a las ventas total anual de:

- Ventas
- Ventas de productos y/o servicios que se corresponden con la actividad principal.
- Otros ingresos
- Otros ingresos obtenidos que no se corresponden con la actividad principal de la empresa.

2) *Costos Fijos*

Son totalmente independientes de las unidades producidas y no varían con respecto al número producido de las mismas: sueldos, arriendo de locales, mantención de página y enlace dedicado, etc.

3) *Costos Variables*

Están directamente asociados a las unidades producidas y varían proporcionalmente al número producido de las mismas: insumos, publicidad, servicios de luz y agua, gas, etc.

4) *Utilidad Bruta*

Es la diferencia entre los ingresos y el costos.

5) *Gastos de Administración y Ventas*

Son los gastos relacionados con la comercialización del producto o servicio: comisiones, sueldos de los vendedores, teléfono, etc.-

6) *Utilidad Operacional*

Es la diferencia entre la Utilidad bruta y los gastos administrativos y de ventas.

7) *Depreciación*

Es el desgaste natural que tienen los activos, por su uso, a través del tiempo. Los datos para la vida útil de los distintos ítems¹ podrán ser obtenidos del Servicio de Impuestos Internos.

¹ Son todos los activos fijos a utilizar en la empresa o proyecto.

Para el cálculo de la depreciación total anual, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

Montos de depreciación				
ítem	Inversión	Vida útil (años)	Tipo depreciación	Depreciación anual
ítem 1				
ítem 2				
etc.-				
			Total anual depreciación:	

Tabla N°1

8) *Amortización*

Es el resultado de aplicar anualmente un porcentaje sobre el valor del inmovilizado material e inmaterial, que recoge el efecto de su desgaste u obsolescencia. Serie de flujos de igual cuantía y es variable según inversión inicial.

$$A = \frac{C \cdot (i(1+i)^n)}{(1+i)^n - 1}$$

Además se deberán tener en cuenta los siguientes cálculos para datos posteriores:

Cálculo de cuota de amortización de crédito LP	
Monto crédito Largo Plazo:	MCLP
Tasa colocación:	
Períodos	2 (para este caso)
Valor cuota mensual:	

Tabla N°2

Tabla de amortización e intereses de crédito de largo plazo				
Período	Principal	Amortización	Interés	Cuota
0,000	MCLP	0,000	0,000	0,000
1,000		$A_1 = C_1 - I_1$	I_1	C_1
2,000		$A_2 = C_2 - I_2$	I_2	C_2

Tabla N°3

MCLP: se refiere al monto del crédito a largo plazo, y puede ser un financiamiento otorgado y es un cierto porcentaje de la inversión.

Si el MCLP es una subvención, no es necesario calcular la Tabla N°2 y N°3, puesto que no es un crédito y no se devuelve.

9) Pérdida del Ejercicio anterior

Corresponde a la diferencia entre los gastos de inversión realizada a comienzos del proyecto y el financiamiento otorgado (dependiendo del porcentaje 0%, %50, %75, etc.).

10) Intereses de Largo Plazo

Dependiendo en que período se esté calculando el flujo de caja puede ser I_1 , I_2 , etc.

11) Utilidad antes de Impuesto (UAI)

Es la diferencia entre la utilidad bruta y los puntos 7, 8, 9 y 10.

12) Impuesto

Es el impuesto sobre el beneficio del período (UAI), que es diferente del resto de impuestos pagados por la empresa.

13) Utilidad después de Impuesto (UDI)

Es la diferencia entre la UAI y el impuesto.

14) Amortización Crédito Largo Plazo

Corresponde a A_1 o A_2 de la Tabla N°3, dependiendo del período.

15) Costos de Inversión

Se refiere a todos los costos del detalle de inversión: terreno, obras físicas, equipos, intangibles (sitio web, diseño, aspectos legales, etc.), imprevistos, etc.

Porcentaje de financiamiento:			
Período	0,000	1,000	2,000
+ Ingresos Operacionales	--		
- Costos Fijos	--		
- Costos Variables	--		
= Utilidad Bruta	--		
- Gastos Administración y ventas	--		
= Utilidad Operacional	--		
- Depreciación	--		
- Amortización Intangibles	--		
- Pérdida del ejercicio anterior	--		
- Intereses deuda LP	--		
= UAI	--		
- Impuestos (15%)	--		
= UDI	--		
+ Perdida del ejercicio anterior	--		
- Amortización crédito Largo Plazo	--		
+ Depreciación	--		
+ Amortización Intangibles	--		
Inversión			
- Terreno (ej: mes de garantía)			
- Obras Físicas(muebles)			
- Equipos			
- Intangibles			
- Imprevistos			
- otros			
=Flujo total antes de financiamiento	- total inversión		
+ Crédito Largo Plazo o Subvención			
= Flujo Total Anual			

Tabla N°4

- Si el margen de contribución de las ventas es mayor (margen comercial), se reduce el número de unidades a vender para cubrir los costos.
- Si reducimos los costes fijos, que en gran parte vienen condicionados por la inversión inicial, el número de unidades a vender para obtener beneficios también se reduce.
- Si las estimaciones conservadoras que la realidad supera, se genera un excedente que se debe utilizar adecuadamente para aumentar el beneficio.
- Si las estimaciones optimistas que no se cumplen, se deben tomar medidas correctivas y/o analizar posibles soluciones para poder cumplir con los pagos.

8.5 Indicadores

8.5.1 Valor Actual Neto

$$VAN = \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+i)^j} - I$$

Un VAN mayor que cero, significa que el proyecto se puede efectuar.

8.5.2 Tasa Interna de Retorno

Es la máxima tasa que se exige a un proyecto para que éste no sea negativo. Tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa

$$0 = \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+TIR)^j} - I$$

Si $TIR > i$ se tiene que el proyecto se puede efectuar.

8.5.3 Payback

Tiempo en el que se alcanza a recuperar la inversión.

8.5.4 IVAN

$$IVAN = \frac{VAN}{I}$$

8.6 Balance de situación

La existencia de un estado contable, es el balance de situación y expresa la situación de la empresa en un momento determinado, donde se refleja la situación patrimonial de la sociedad, sus recursos y cómo éstos se han aplicado. El balance de situación presenta el activo y el pasivo a una fecha determinada, es decir, muestra de donde procede el capital y como se invierte.

Se determina a partir de la situación real consecuencia de la concreción de las estimaciones iniciales, la inversión y el plan de financiación.

ACTIVO	Saldo	PASIVO	Saldo
INMOVILIZADO		FONDOS PROPIOS	
Gastos establecimiento		Capital social	
Inmovilizado inmaterial		Reservas	
Inmovilizado material		Resultado del ejercicio	
Inmovilizado financiero		TOTAL FONDOS PROPIOS	
TOTAL INMOVILIZADO			
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS		INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	
ACTIVO CIRCULANTE		ACREEDORES A LARGO PLAZO	
Existencias		ACREEDORES A CORTO PLAZO	
Deudores		Deudas con entidades de crédito	
Inversiones financieras temporales		Deudas comerciales	
Tesorería		Deudas no comerciales	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		TOTAL ACREEDORES A CORTO PLAZO	
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	

Tabla N°5

Las definiciones principales del balance de situación son las siguientes:

- **Bienes:** cualquier cosa que tenga valor y que sea la propiedad del negocio o que se le deba legalmente. Los bienes totales incluyen todos los valores netos. Estas son las cantidades que resultan cuando se resta la depreciación y la amortización de los costos originales al adquirir el bien.
- **Inmovilizado:** incluye aquellos activos destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, es decir, bienes inmuebles, instalaciones, maquinaria, mobiliario, etc., así como otras inversiones o deudas a cobrar que no se recibirán en menos de un año.
- **Activo:** dinero en efectivo y los recursos que se pueden convertir en dinero en efectivo dentro de los 12 meses que siguen a la fecha de la hoja de activos, pasivos y deudas (o durante un ciclo de operación establecido).
- **Activo circulante:** incluye recursos líquidos o recursos cuyo período medio de maduración o de realización es inferior a un año tales como: existencias, deudas, clientes, tesorería, etc.
- **Pasivos:** también se llama planta y equipo. Esto incluye todos los recursos que un negocio posee o adquiere para su uso en las operaciones, y que no tiene el propósito de reventa. El pasivo se puede arrendar.
- **Fondos propios:** incluye el dinero aportado por los socios de la empresa (capital social), beneficios retenidos no distribuidos (reservas) o pérdidas acumuladas y el resultado del período.
- **Acreeedores:** incluyen los recursos o capitales ajenos y se clasifican atendiendo al vencimiento de las deudas:
- **A corto plazo:** son las deudas con vencimiento inferior o igual al plazo de un año.
- **A largo plazo:** son las deudas con vencimiento superior a un año.

Es importante no caer en el error de aportar demasiadas cifras o con excesivo detalle. Hay que resaltar aquellas cifras que se consideran fundamentales para entender la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

9 PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA

9.1 Riesgos

Los riesgos pueden presentarse de manera inesperada en cualquier momento, interfiriendo principalmente en la planificación de todo tipo de actividades. Es así como debe hacerse todo lo posible para que el impacto de un cierto hecho negativo sea mínimo, pudiendo, mediante un plan de contingencia, manejarlo adecuadamente.

Se podría diferenciar tres tipos de riesgos: los propios del mercado, los técnicos y los intrínsecos del proyecto en sí.

Riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor al esperado.
- Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo.
- Costos mayores a los previstos.
- Otros.

Riesgos Técnicos:

- Falta de herramientas técnicas, tanto hardware como software, para el desarrollo.
- Carencia imprevista de habilidades técnicas de los integrantes del equipo.
- Daños en el hardware de almacenamiento de datos, utilizado por la empresa.
- Herramientas de desarrollo no funcionan acorde a las expectativas
- Otros.

Riesgos del negocio en sí:

- Entrada inesperada de un competidor
- Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.
- Otros.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc.

9.2 Estrategias de contingencia

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos.
 - Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.
-

- Venta o explotación de la tecnología y su patente.
- Venta de la base de clientes.
- Otros.

El plan de contingencia debe estar orientado a detectar posibles riesgos que puedan hacer fracasar el proyecto si no son enfrentados correctamente. La evaluación y el control de riesgo se dan a conocer en las *Hojas de Información de Riesgo*, que presentan las siguientes características descritas a continuación:

ID	Identificación del riesgo.						
Prioridad	Importancia del riesgo con respecto a los otros riesgos identificados y analizados, asignándole a cada uno un número entre el total, según su importancia.						
Probabilidad	Muestra la posibilidad de ocurrencia de cada riesgo (en porcentaje), y que al igual que la prioridad se han definido tres niveles: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Alta</td> <td>Entre 100% y 81%.</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>Entre 80% y 41%.</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>Entre 40% y 0%.</td> </tr> </table>	Alta	Entre 100% y 81%.	Media	Entre 80% y 41%.	Baja	Entre 40% y 0%.
Alta	Entre 100% y 81%.						
Media	Entre 80% y 41%.						
Baja	Entre 40% y 0%.						
Impacto	Indica la magnitud de pérdida en cuanto a costo y tiempo. Definiendo para esto tres niveles: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Alto</td> <td>El impacto del riesgo es altamente perjudicial, ocasionando graves problemas</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>El impacto es de mediano cuidado.</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>El impacto no es grave.</td> </tr> </table>	Alto	El impacto del riesgo es altamente perjudicial, ocasionando graves problemas	Medio	El impacto es de mediano cuidado.	Bajo	El impacto no es grave.
Alto	El impacto del riesgo es altamente perjudicial, ocasionando graves problemas						
Medio	El impacto es de mediano cuidado.						
Bajo	El impacto no es grave.						
Timeframe	Se refiere a cuándo podría ocurrir el riesgo. Pudiendo ser de Corto (CP), Mediano (MP) y Largo Plazo (LP).						
Identificado	Fecha en que el riesgo fue identificado.						
Declaración del riesgo	Información de lo que significa el riesgo para el proyecto						
Origen	Persona que detectó el riesgo.						
Clase de Riesgo	Identifica la clase de riesgo, pudiendo pertenecer a una de las siguientes categorías: Del proyecto (P). Técnicos (T). Del negocio (N).						
Asignado a	Persona responsable de la mitigación del riesgo.						
Contexto	Descripción detallada del riesgo.						
Estrategias de mitigación	Planes para que no ocurra el riesgo o baje su probabilidad.						
Plan de contingencia	Pasos a seguir cuando el riesgo es detectado, para así disminuir su efecto.						
Trigger	Gatillador para la ocurrencia del riesgo.						
Estado y Fecha	Muestra el estado del riesgo a una fecha determinada.						
Aprobación, Fecha y Razón de Cierre	Datos relacionados con el cierre de un riesgo.						

Tabla N°5

10 CONCLUSIONES

Todo lo que se pueda explicar en el plan de negocio como resultado de una cuidadosa **previsión** de circunstancias, contingencias y resultados, facilitará más tarde el camino para solucionar conflictos, preservar amistades y centrarse en el trabajo. Con una planificación adecuada se disminuye el **Riesgo** de caer en la marginalidad, sobrevivir malamente o fracasar. Se han de analizar cada detalle, antes de la decisión de la creación de una empresa. Además de ser de gran **utilidad** para el propio impulsor del negocio, el documento otorga cierta **credibilidad** al proyecto, hecho indispensable a la hora de acudir a instituciones públicas o privadas en demanda de ayudas, subvenciones, asesoramiento, etc.

En esta guía se han señalado los puntos principales que debe contener un plan de negocio, pueden existir algunos propios del proyecto que sean igual de importantes.
