



UCEMA

UNIVERSIDAD DEL CEMA



Management & Entrepreneurship

Center CIMEel

Entrepreneurship Contest 2009

Seminarios para el desarrollo del Plan de Negocios

Julio – Agosto, 2009

# Agenda

---

**Introducción**

**Seminario #1: Marketing**

**Seminario #2: Management y Operaciones**

**Seminario #3: Finanzas**

# Agenda

---

**Introducción**

**Seminario #1: Marketing**

**Seminario #2: Management y Operaciones**

**Seminario #3: Finanzas**

# Introducción: Desarrollo del Plan de Negocios

En los seminarios vamos a recorrer el siguiente macroproceso para la creación del Plan de Negocios...



## Secciones del Plan de Negocios

- |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resumen Ejecutivo</li> <li>▪ Contexto y Entendimiento del Mercado</li> <li>▪ Management Team</li> <li>▪ Ventaja Competitiva</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Resumen Financiero</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripción de la Compañía</li> <li>▪ Contexto</li> <li>▪ Quiénes la conforman</li> <li>▪ Identificación</li> <li>▪ Misión y Compromiso</li> <li>▪ Lanzamiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto</li> <li>▪ Análisis del Mercado</li> <li>▪ Segmentación</li> <li>▪ Perfil del consumidor</li> <li>▪ Segmento target</li> <li>▪ Plan de Marketing</li> <li>▪ Producto</li> <li>▪ Precio</li> <li>▪ Plaza</li> <li>▪ Promoción</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management Team</li> <li>▪ Organización y Recursos Humanos</li> <li>▪ Plan Estratégico</li> <li>▪ Plan de Operaciones</li> <li>▪ Proceso Productivo</li> <li>▪ Aseguramiento de la Calidad</li> <li>▪ Ingeniería, montaje y puesta en marcha del proceso</li> <li>▪ Operación y Mantenimiento</li> <li>▪ Distribución</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecciones financieras</li> <li>▪ Modelo de Ingresos</li> <li>▪ Modelo de Egresos</li> <li>▪ Flujo de Fondos</li> <li>▪ Flujo de Fondos Acumulado</li> <li>▪ Exit criteria</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
- UCEMA, CIMEel

# Grilla de Evaluación de los Planes de Negocio

Los Planes de Negocios serán evaluados con el siguiente criterio

<b>Criterios de Evaluación</b> <i>5 max – 1 min</i>	<b>Plan de Negocios 1</b>	<b>Plan de Negocios 2</b>	<b>Plan de Negocios n</b>
<b>Valor del Producto o Servicio</b> Respuesta a necesidad real del mercado			
<b>Modelo de Negocios Viable</b> Ingresos y rentabilidad posibles			
<b>Mercado</b> Demanda potencial. Accesible. Interesante			
<b>Posicionamiento</b> Ventaja versus la competencia			
<b>Management Team</b> Capacitado, de acuerdo al modelo de negocio			
<b>Crecimiento.</b> Posible en el corto plazo. Escalabilidad regional			
<b>Financiamiento.</b> Factibilidad de acceso a los recursos			
<b>Oportunidad</b> actual para la implementación			
<b>Puntaje Total</b>			

# Agenda

---

**Introducción**

**Seminario #1: Marketing**

**Seminario #2: Management y Operaciones**

**Seminario #3: Finanzas**

**Coach: Ing. Sergio O. Nardini**  
mail> [sergionardini@yahoo.com](mailto:sergionardini@yahoo.com)

# Marco Metodológico

## Seminario #1 Marketing



### Secciones del Plan de Negocios

- Resumen Ejecutivo
- *Contexto y Entendimiento del Mercado*
- *Management Team*
- *Ventaja Competitiva*
- *Operaciones*
- *Resumen Financiero*
- Descripción de la Compañía
- *Contexto*
- *Quiénes la conforman*
- *Identificación*
- *Misión y Compromiso*
- *Lanzamiento*
- Producto
- Análisis del Mercado
- Segmentación
- Perfil del consumidor
- Segmento target
- Plan de Marketing
- *Producto*
- *Precio*
- *Plaza*
- *Promoción*
- Management Team
- Organización y Recursos Humanos
- Plan Estratégico
- Plan de Operaciones
- Proceso Productivo
- Aseguramiento de la Calidad
- Ingeniería, montaje y puesta en marcha del proceso
- Operación y Mantenimiento
- Distribución
- Proyecciones financieras
- Modelo de Ingresos
- Modelo de Egresos
- Flujo de Fondos
- Flujo de Fondos Acumulado
- Exit criteria

# Seminario # 1 – Marketing - Agenda

---

**Introducción**

**Búsqueda y Evaluación de oportunidades**

**Estrategia de abordaje – El plan de marketing**

# Seminario # 1 – Marketing - Introducción

---

Para qué nos sirve el **MARKETING** !!!

Opción 1: “Para cumplir el armado de un plan de negocios”

Opción 2: “Para poder promocionar mis productos y llegar al cliente”

Opción 3: “Para tener un buen producto”

Opción 4: “Para entender el mercado”

Opción 5: “Para entender al consumidor”

Opción 6: “Para saber qué precio voy a pedir por mis productos”

Opción 7: “Para saber como poder planificar una estrategia de negocio y ejecutarla”

Opción 8: “Todas las anteriores”

Opción 9: “Ninguna de las anteriores”...Cuál entonces??

Opción 10: “No sabe/No contesta”

# Seminario # 1 – Marketing - Introducción

---

## Algunas definiciones

### Definición de Marketing

- Es un conjunto de **actividades** tendientes a **descubrir, estimular y satisfacer las necesidades** de los **consumidores**. (THEODORE LEVITT)

### Administración del marketing

- Es el **proceso** de **planear y ejecutar la concepcion, precio, promocion y distribucion** de ideas, bienes y servicios para crear **intercambios que satisfagan** a consumidores y organizaciones. (Fuente AMA)

# Seminario # 1 – Marketing - Introducción





# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

•¿Cómo detectar oportunidades?

•¿Cómo generar alternativas para atacar dichas oportunidades?

•¿Cómo priorizo las oportunidades?

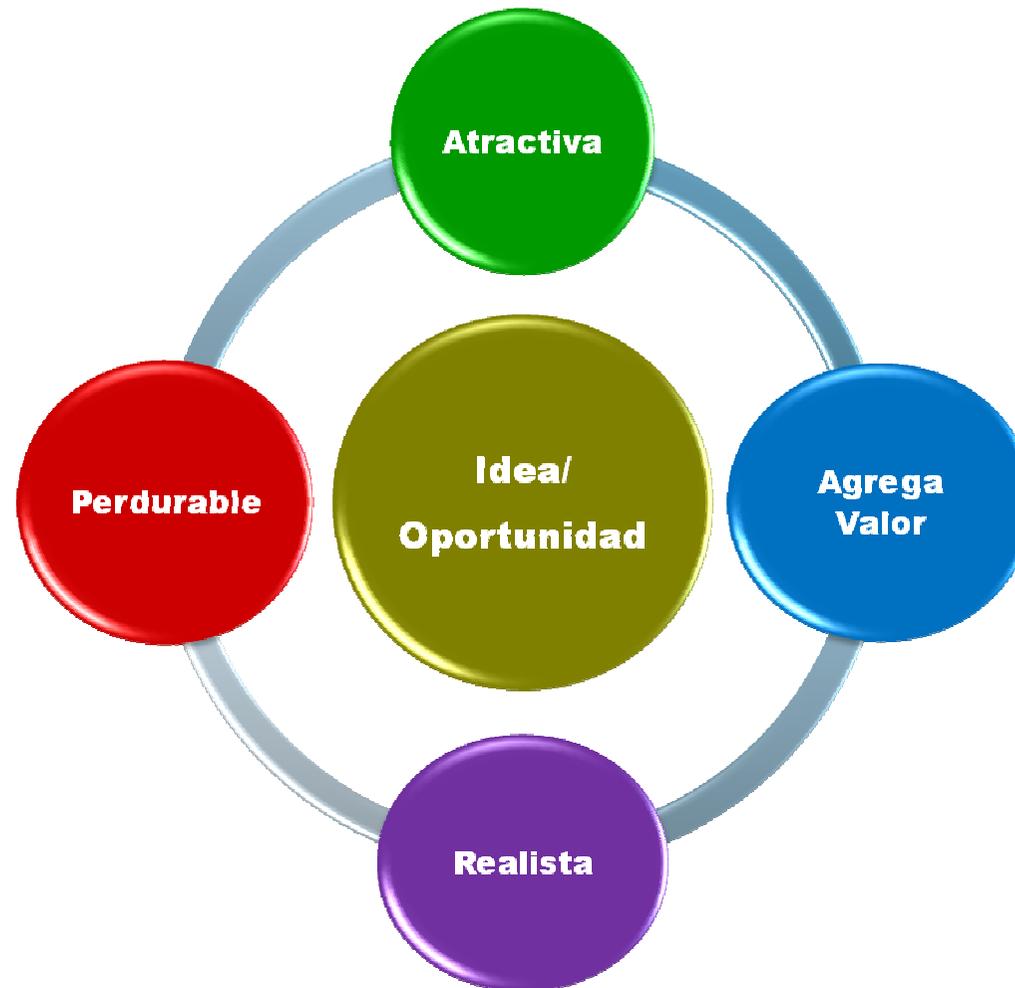
•¿Estoy listo para la toma de decisión?



# Seminario # 1 – Marketing – Idea/opportunidad

Idea/  
Oportunidad

• ¿Cómo tienen que ser las oportunidades?





# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

## • ¿Cómo detectar oportunidades?

“Googlear” los mercados/introspección/Benchmarking

Buscar productos o servicios que puedan agregar valor al consumidor

Las oportunidades deben ser realizables

¿Qué capacidades o VC tengo para aportar?



# Seminario # 1 – Marketing – Idea/opportunidad

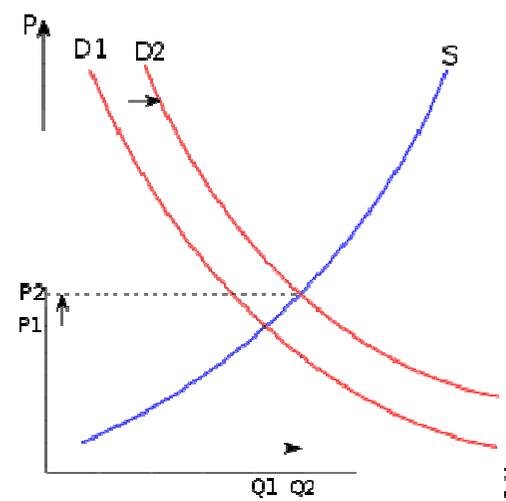
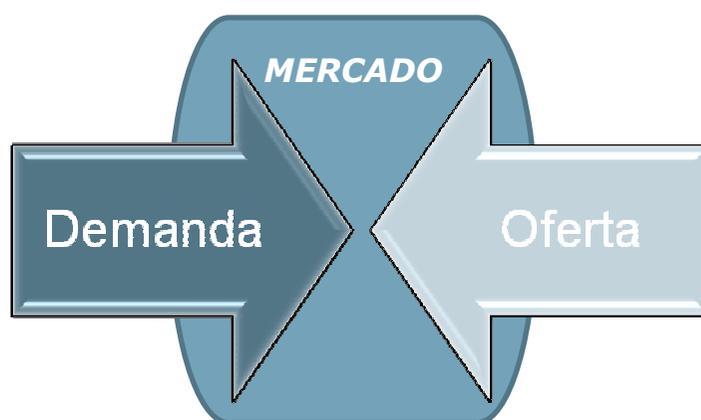
Idea/  
Oportunidad

## • ¿Cómo detectar oportunidades?

¿Qué es el mercado?

**Definición:**

“Lugar físico/virtual donde **se produce la “Chispa”**, es decir el intercambio entre dos partes con necesidades de bienes/servicios y su respectiva contraprestación





# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

## Mercado

### Criterios de selección

- Mercados en crecimiento son mas atractivos (> 20% anual)
- Hay nichos para liderar?.
- Nivel de regulación del mercado/competencia
- Es preferible ser líder en un nicho objetivo. Es decir tener el 5% de un gran mercado no es creíble. Pero ser el líder de un segmento muy especifico es mas factible. Es decir poder lograr un 20-30% en pocos años.
- Facilidad de entrada/salida
- Describa al mercado en forma precisa y concisa.
- Definir los limites lo mas especifico posible.



# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

## Mercado / Segmentacion

### A que llamamos segmento de mercado

- Es un conjunto de potenciales clientes con un conjunto de atributos similares. Esta similitud puede ser:
  - Valoracion similar que hacen del producto
  - Como los compran
  - Como los usan.
  - Perfil del potencial cliente

### Para que segmentamos?

- Las acciones de comercialización son similares porque el segmento es homogéneo (menores costos en promoción)
- El ROI es mayor cuanto mas elevado es mi market share en el segmento (estudio de GE)



# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

Mercado / Criterios de segmentacion

## Algunos criterios para segmentar

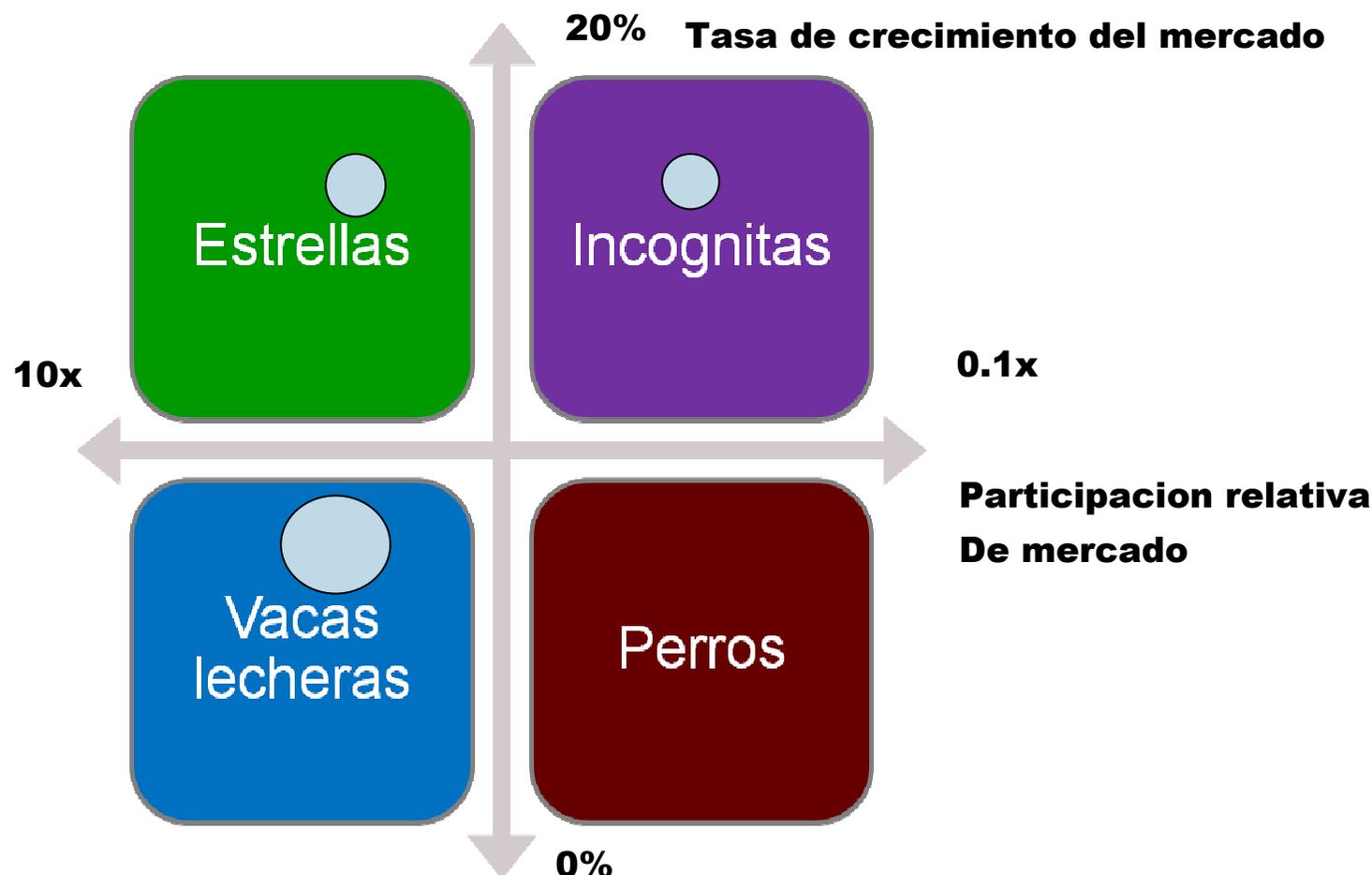
- Factores demográficos
- Volumen de compra
- Tipo de aplicaciones & usos
- Nivel de tecnología empleada
- Precio
- Tipos de canales de distribución (formas de llegar al potencial cliente)



# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad



## Matriz BCG

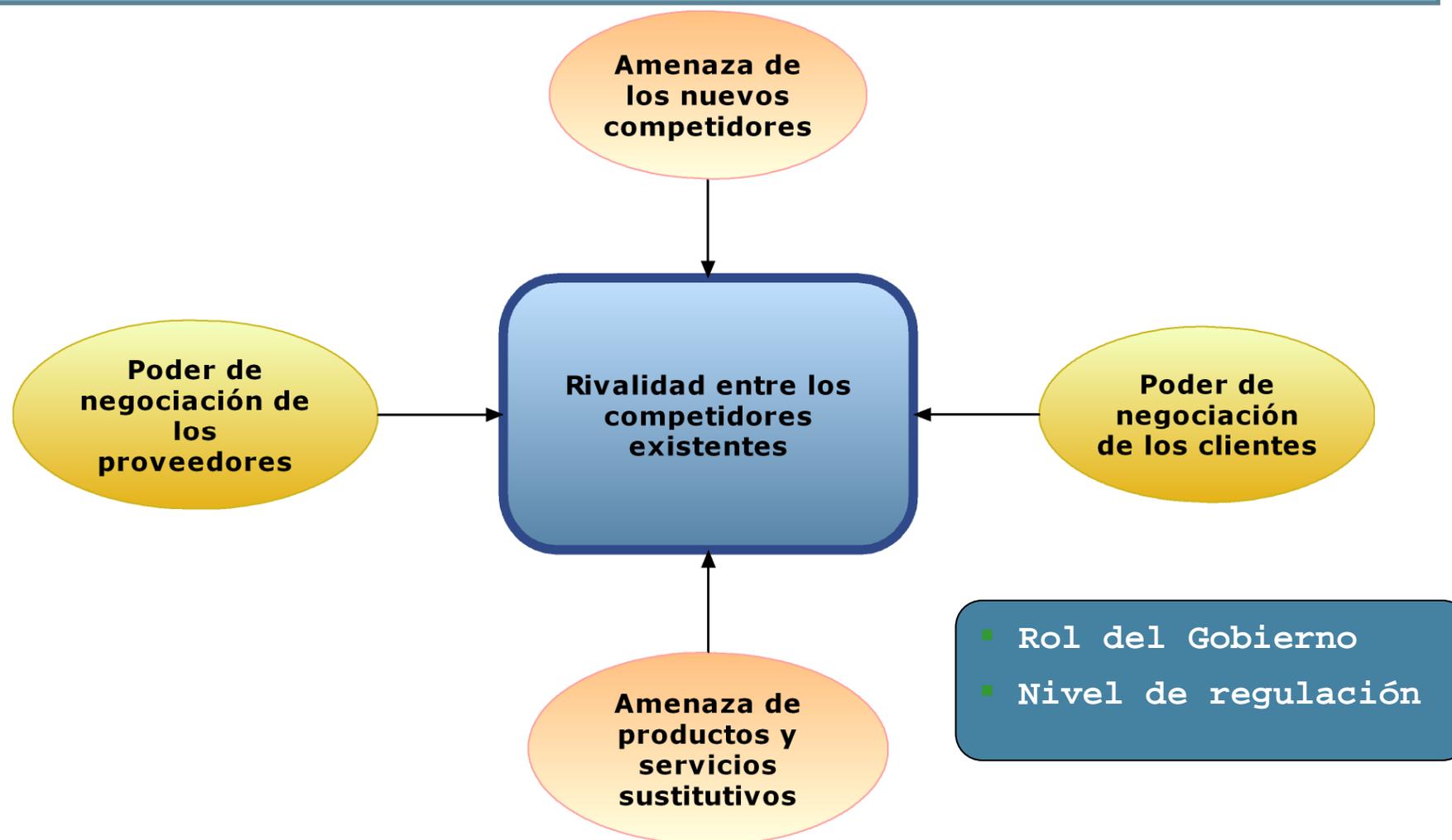




# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

## Herramienta: 5 fuerzas de Porter

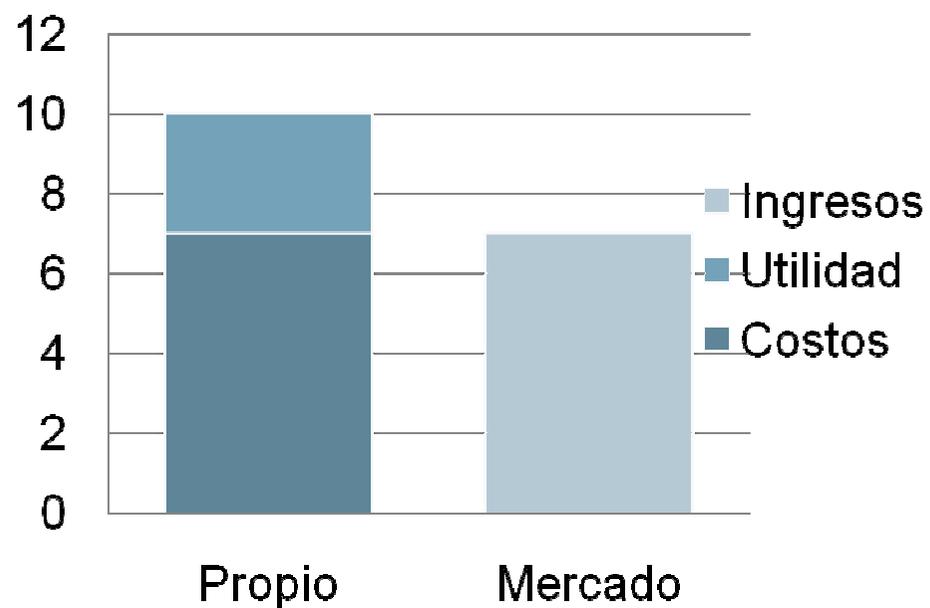




# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad



## El concepto del valor





# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

Buscar productos que agreguen valor / Generar una propuesta superadora

## Definición de Valor:

“El valor que el cliente está dispuesto a pagarnos (\$) por nuestro producto/servicio”

No hay nada peor que  
hacer algo muy bien  
pero que nadie  
quiere!!!

Están dispuestos  
a pagar por un  
delivery de  
pizzas?

MODELO KANO



# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

## El concepto de Innovación

### Innovar

#### ▪ Definición:

Aplicación de una idea o combinación de ideas que produce beneficios sustanciosos para los consumidores

“Si al principio la idea no parece absurda entonces no habra esperanzas” . T. Edison

El concepto del error como aprendizaje...



# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

## Como genero ideas alternativas para atacar las oportunidades detectadas

### Torbellino de Ideas

- Sesión de brainstorming del equipo
- Etapa divergente. Clave: No criticar
- Etapa convergente: Votación múltiple

### Desafiar Status quo

- Identificar la situación actual de la oferta para el mercado meta y retar los supuestos de su oferta
- Buscar soluciones alternativas a dichos supuestos

### Benchmarking

- Identificar si hay situaciones parecidas en otros países
- También podrían existir modelos de negocios similares en otros productos.



# Seminario # 1 – Marketing – Idea/oportunidad

Idea/  
Oportunidad

## Como priorizar

1. **Votación del equipo**
2. **Validación en función a expectativas y perfiles personales del team (aversión al riesgo, visión del equipo, roles)**
3. **En función al tipo de industria a ingresar (Herramienta 5 fuerzas de Porter)**
4. **En función a las VC del team.**
  1. **Contactos**
  2. **Activos**
  3. **Potenciales clientes**
  4. **Prototipos**

**Ahora viene la toma de  
decisión !!!**



Mapear  
objetivos

# Seminario # 1 – Marketing – Mapear objetivos

---

## • ¿A qué llamamos mapear?

Una vez obtenida la lista corta/propuesta de valor hay que empezar a visualizar escenarios. Mapear es justamente llevar nuestra propuesta de valor a un mapa donde está el contexto externo e interno en relación con mis aspiraciones o goals.

Mapear objetivos es muy relevante posee “poder organizador”

## ¿A que llamamos objetivos?

Los objetivos están relacionados con la meta de la compañía que estamos formando. Es decir, a donde queremos estar en el año x?. Si se puede cuantificar mejor (ejemplos: niveles de facturación, EBITDA, cantidad de clientes, etc).

# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing

### Objetivo del plan:

**Definir la estrategia de diferenciación para satisfacer al mercado meta agregando valor y obteniendo a cambio beneficios tangibles.**

### ¿Cuáles son los ejes de la estrategia?

**La propuesta de valor se basa en 4 ejes:**



# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones

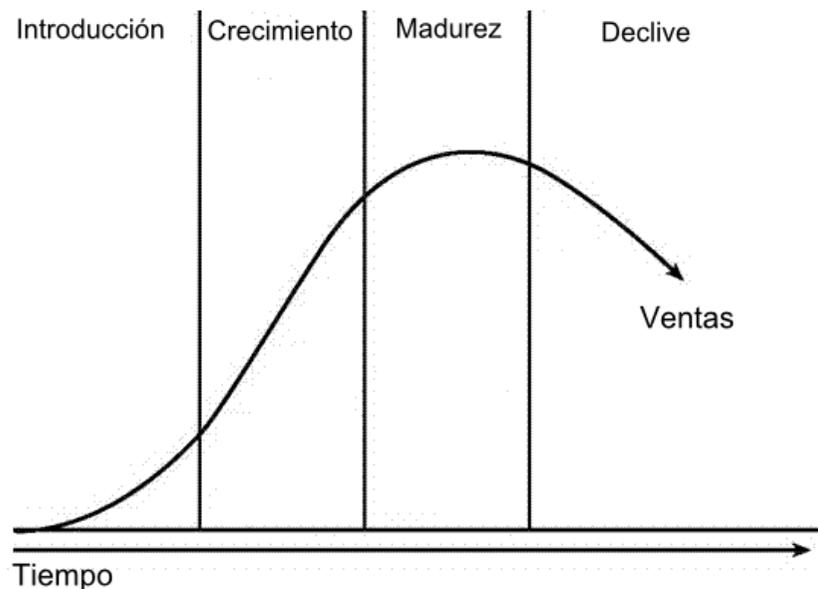


Planificar acciones

## El Plan de Marketing - Producto

“En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.”

Ciclo de vida del producto



# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing - Producto

**Cuidado!: Esta es la etapa que mas le suele gustar a los emprendedores...n o perder el foco!!!**

### **Foco:**

- I. Detectar los atributos clave del producto para satisfacer las necesidades del mercado meta.
- II. Armar propuesta de valor en función al segmento y a la aplicación.

**Nota: Dichos atributos se detectan a través de encuestas y relevamientos a los clientes meta para entender cuales son sus gustos y prioridades en cuanto a la experiencia que quieren comprar**

# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing – Producto / Experiencia del cliente



# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing – Producto / Ejemplos de diferenciación

### Percepcion de valor asociado al costo

- Percepcion relacion precio vs beneficio.
- Dramatica disminucion de fallas respecto a la competencia.

### Percepcion de valor asociado al deleite

- Nuevas emociones
- Funciones unicas
- Atributos valorados y no esperados

# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing - Precio

“Es el valor que el cliente está dispuesto a pagar en contraprestación por el producto o servicio recibido por el proveedor”

Ejes de la Estrategia de precios

Estrategia de **cobro** (tarjeta de credito, cheque, efectivo, e-commerce, etc)

Estrategia de **financiación de las ventas** (cheques diferidos, cuenta corriente)

Estrategia de **descuentos** (por volumen, por mix de productos, etc)

El precio es una señal. Es uno de los factores claves de decisión de compra. Posee influencias psicológicas en el consumidor. En muchos casos es el único parámetro tomado para comprar el producto (ej: commodities)

# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing - Precio

Cual es el modelo de ventas?

- Unitario
- Suscripcion
- Uso del recurso
- Transaccion
- Atencion/ publicidad
- Garantias?

# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing - Promoción

“ Significa comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales”

Ejes de la Promoción

Fuerza de ventas/Promoción de las ventas

Publicidad

Relaciones Públicas

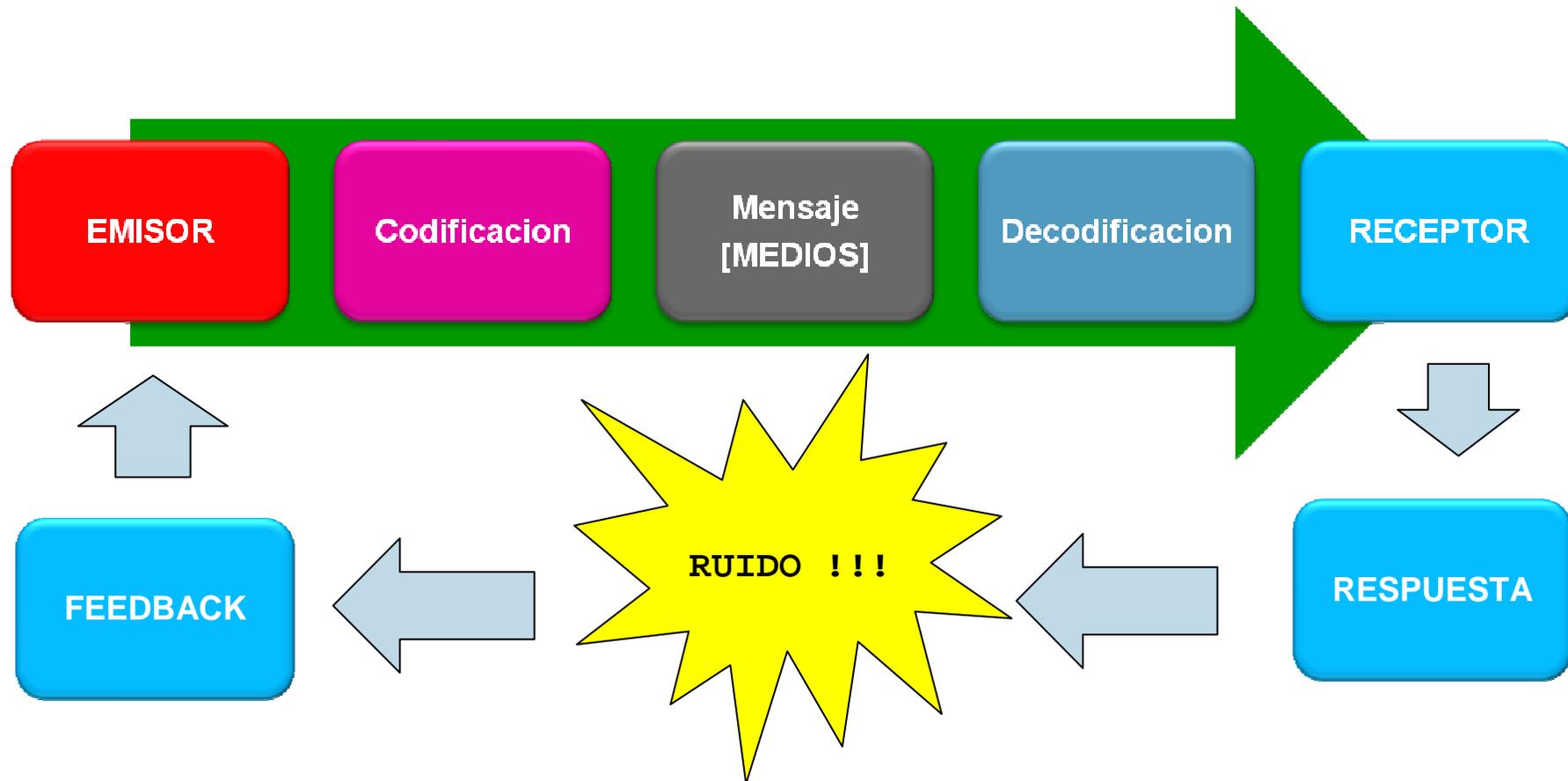
Relacionamiento con el Cliente (televentas, Marketing directo, web, etc)

# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing – Promocion/ Elementos del proceso de comunicacion



# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing – Plaza/Distribución

“Donde comercializar el producto o el servicio que se ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.”

**Decisión: Fuerza de venta propia  
vs canales indirectos**

# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing – Plaza/Distribución

### Criterios de decisión del canal de distribución

Mercado	Valor de mi producto	Ciclo de venta	Capital disponible
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dispersion geografica.</li><li>• Size/cantidad de potenciales clientes.</li><li>• Nivel de competencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que tan buena es mi propuesta de valor.</li><li>• Es facil venderlo.</li><li>• Como es respecto a la competencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuanto tiempo tardo en venderlo.</li><li>• Requiere multiples visitas, pruebas con potenciales clientes?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuanto capital dispongo hasta el break-even</li><li>• Cuanto capital dispongo para armar mi staff de ventas.</li></ul>

# Seminario # 1 – Marketing – Planificar acciones



Planificar acciones

## El Plan de Marketing – Plaza/Distribución

### Opciones de canales de venta

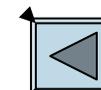
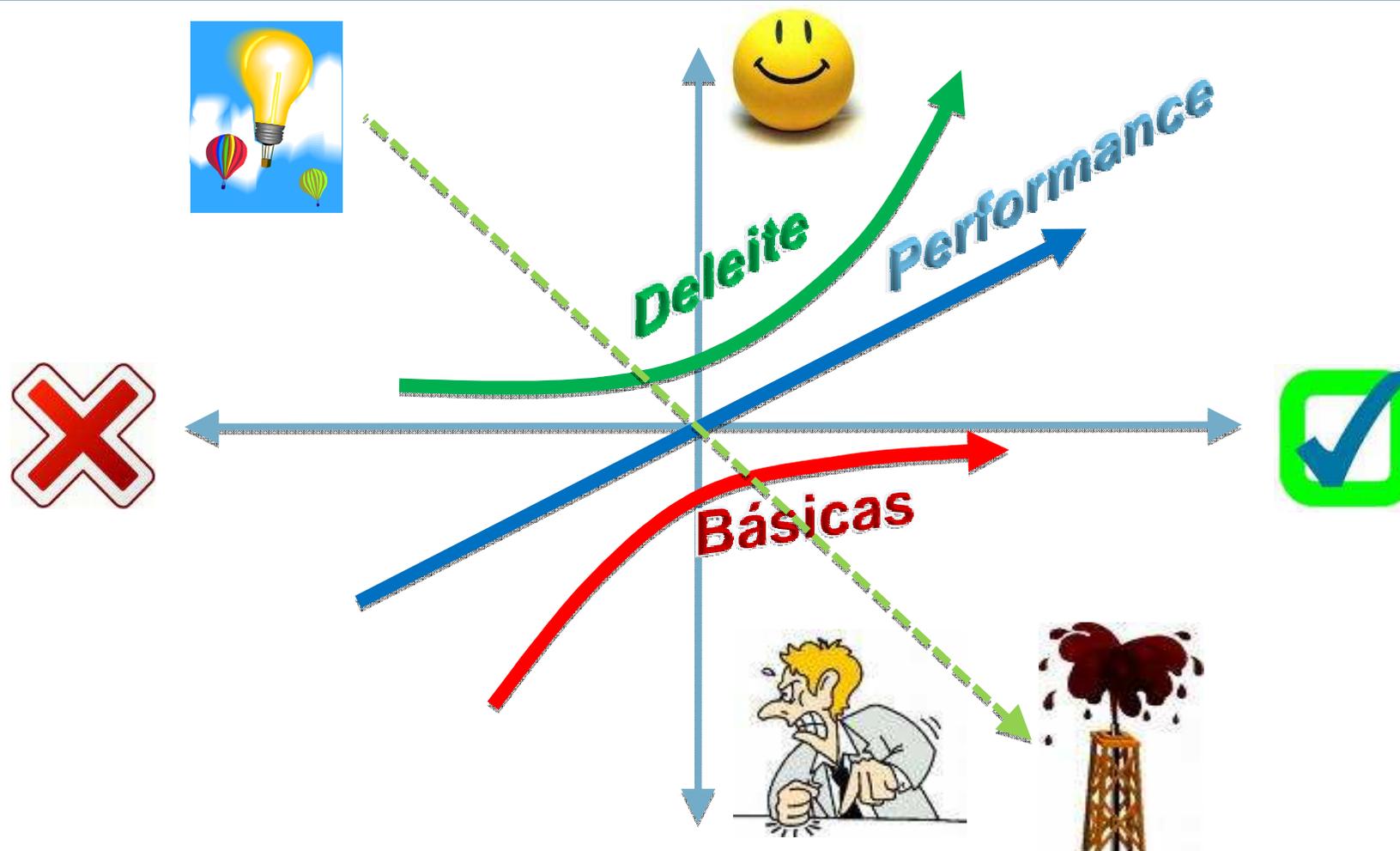
- Fuerza de ventas propia.
- Mailing.
- Internet.
- Canales independientes, asociados.
- Telemarketing (propio o tercerizado)



# Anexo: Seminario # 1 – Marketing – Idea/opportunidad

Oportunidad

## Modelo Kano



# Agenda

---

Introducción

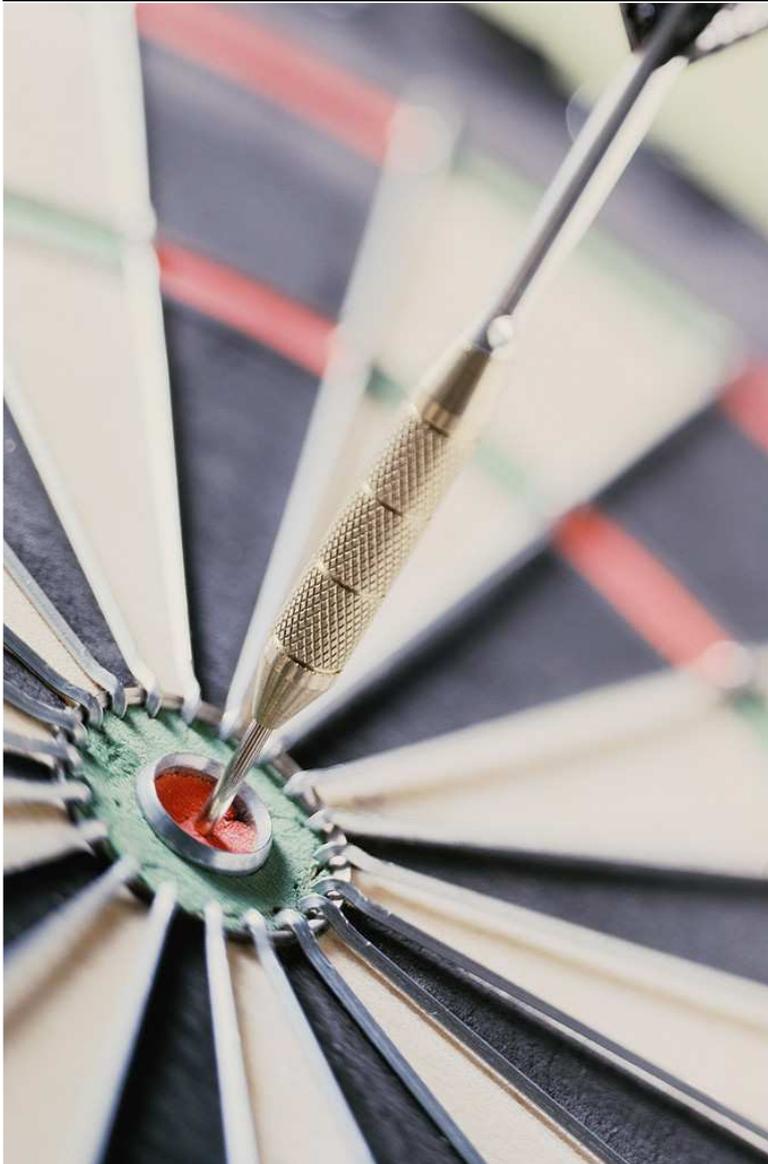
Seminario #1: Marketing

**Seminario #2: Management y Operaciones**

Seminario #3: Finanzas

**Coach: Juan Canale**  
mail> [jac07@ucema.edu.ar](mailto:jac07@ucema.edu.ar)

# Seminario de Management y Operaciones - Objetivos



- **Audiencia:** Participantes del Contest 2009
- **Cuándo y dónde?** UCEMA, 13/8/09
- **Proceso de Aprendizaje – Objetivos a alcanzar durante la audiencia:**
  - **Conocer** los principales temas de Management y Operaciones a incluir en el Plan de Negocios
  - **Relacionar** la participación de cada miembro del management team con el negocio y las operaciones
- **Herramientas didácticas:**
  - **Presentar** distinciones relacionadas con el management team y las operaciones del negocio dentro del marco metodológico
  - **Utilizar** las distinciones para refinar los planes de negocios de los participantes

# Marco Metodológico

## Seminario #2 Management y Operaciones



### Secciones del Plan de Negocios

- Resumen Ejecutivo
- *Contexto y Entendimiento del Mercado*
- *Management Team*
- *Ventaja Competitiva*
- *Operaciones*
- *Resumen Financiero*
- Descripción de la Compañía
- *Contexto*
- *Quiénes la conforman*
- *Identificación*
- *Misión y Compromiso*
- *Lanzamiento*
- Producto
- Análisis del Mercado
- Segmentación
- Perfil del consumidor
- Segmento target
- Plan de Marketing
- *Producto*
- *Precio*
- *Plaza*
- *Promoción*
- Management Team
- Organización y Recursos Humanos
- Plan Estratégico
- Plan de Operaciones
- Proceso Productivo
- Aseguramiento de la Calidad
- Ingeniería, montaje y puesta en marcha del proceso
- Operación y Mantenimiento
- Distribución
- Proyecciones financieras
- Modelo de Ingresos
- Modelo de Egresos
- Flujo de Fondos
- Flujo de Fondos Acumulado
- Exit criteria

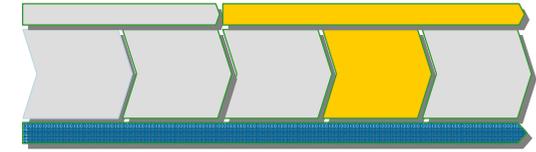
# Agenda

---

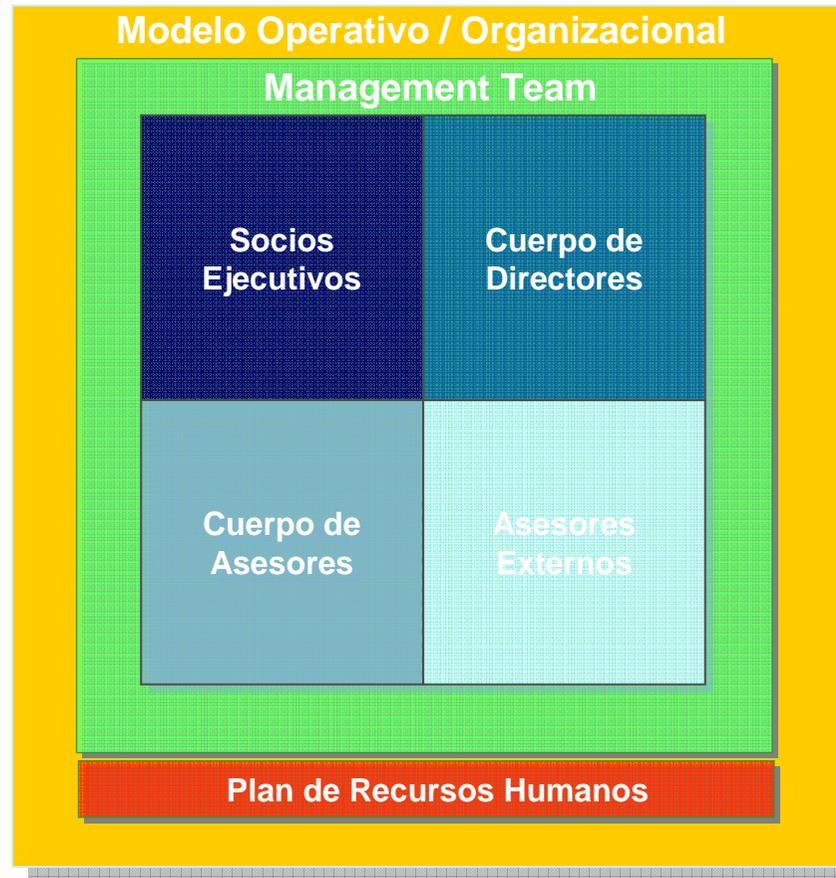
**Management**

Operaciones

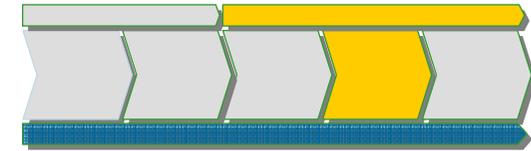
# Modelo Operativo / Organizacional



Desde el punto de vista del Modelo Operativo / Organizacional genérico vamos a trabajar en el siguiente espacio

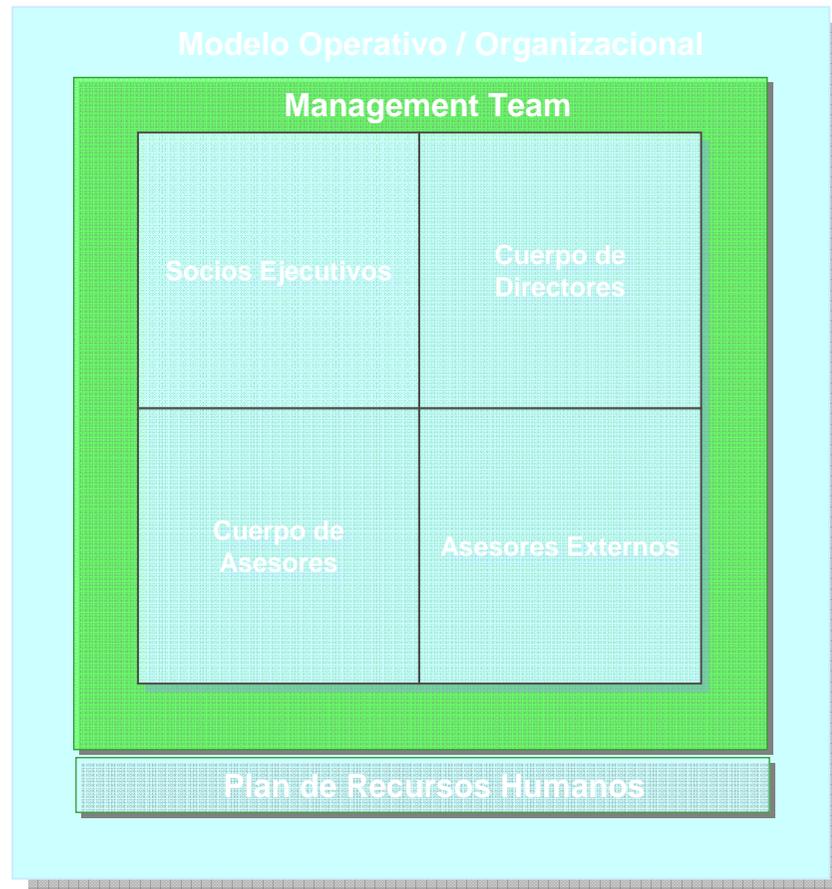
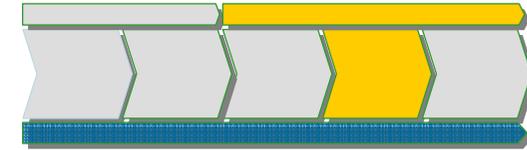


# Liderazgo, Modelo Operativo y Organizacional



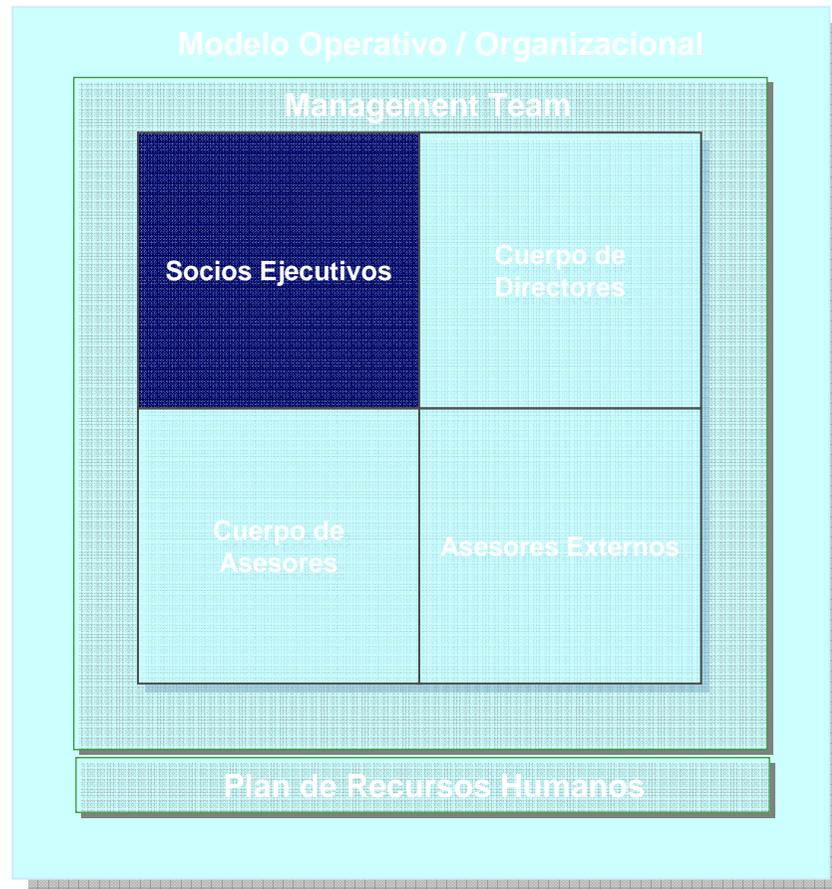
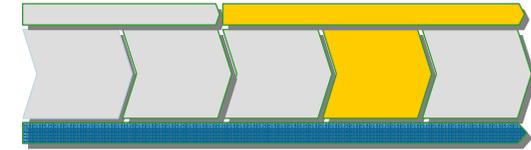
- **Posibilidad, Creabilidad, Liderar y Lograr con otros: Cuál es tu meta?**
  - Cuáles son los valores que quiere promover en su organización?
    - Cómo promover los valores dentro de la organización, compromisos, entregar lo comprometido, loyalty, etc
  - Cuáles son las herramientas para crear un espacio laboral de alto desempeño?
    - Cuál es su modelo de liderazgo?
    - Cuál es su espacio de liderazgo, el de su management team y el de sus empleados? (creatividad, emprendimiento, innovación)
    - Cómo gestionará el logro de las metas?
- **Cuál es el modelo organizacional?**
  - Está definida la estructura de la organización? Cuál es el organigrama? Cuáles son las líneas de reporte?
  - Están definidos los macro-procesos de la organización?
    - Plan de Comunicaciones
    - Procesos Operativos, Calidad, Productivos, Financieros, Contables, Facturación, Pagos, Cobranzas
  - Están definidas las políticas y herramientas de gestión?
    - BSC, Ambiente Colaborativo, ERP, Políticas de uso de activos, Política de viajes, comunicaciones, movilidad, expensas

# Management Team



- **Cuál es la razón del management team para estar en el negocio?**
- **Quiénes conforman el cuerpo de directores?**
  - Representación interna, externa, edad, afiliación corporativa, compensación, participación accionaria, contribuciones especiales
- **Quiénes son los actuales accionistas?**
  - Cuantas acciones posee cada uno?
  - Cuales son las opciones?
- **Cuál es el objetivo principal de los actuales accionistas, directores y gerentes?**
  - Exit Criteria?
  - Separarse en x años?
  - Comprar la parte de los accionistas?
  - Licenciar la idea para royalties
  - Franquiciar la idea, otras?
- **Están físicamente aptos para este trabajo?**

# Socios Ejecutivos (1/2)



- **Cuál es la disponibilidad del personal clave?**
  - Serán Empleados full, part time o consultores externos?
- **Cuál será la estrategia de remuneración y compensación?**
- **Cuáles serán los esfuerzos por encontrar los mejores candidatos?**
- **Cuál será la participación en la sociedad?**
  - Cantidad y tipo de acciones (comunes, preferidas y %)?
- **Existe una propuesta de empleo/contrato formal/escrito?**

# Socios Ejecutivos (2/2)

## Sobre los Curriculum de los Socios Ejecutivos

### Juan Canale



#### Profile Summary

- Senior Project Manager, Communication and Automation Industries, Latin America Region
- MBA, UCERBA (2008) - ~~UCERBA~~ in Leadership, Electronic Engineer (1999), USA
- Certified Project Manager (2000), Stevens Institute of Technology
- Over 20+ years experience as Project Manager
- High complex programs, large Capital Projects
- Multi-cultural experience, leadership, people developer, team builder

#### Background

Mr. Canale has worked for some of the most prestigious global companies: Accenture, ABB and Lucent Technologies/Alcatel-Lucent

In Accenture, his relevant experience is focused in the Development of Industrial Automation opportunities for Metals, Mining, and ~~Oil&Gas~~ Industries

In ABB, his relevant experience is focused in the deployment of Industrial Automation Projects for several industry lines: ~~Oil&Gas~~, Fine Chemical and ~~Pharma~~. His major clients include: Bayer, Unilever, Perez ~~Company~~

In Lucent Technologies, his relevant experience is focused in Program Management in the Caribbean & Latin America Region. His major clients include: Telefonía, Telecom, ~~Movistar~~, ~~Novinet~~

#### Core Strengths and Main Achievements

- Outstanding knowledge of the Program Management Practice
- Responsible for the overall success of planning, implementation and profit a loss of programs
- Excellent adaptation capability to multi-cultural working environments
- Excellent analytical, problem-solving, negotiation and decision making skills
- Management of highly complex communication programs, since 1995, in the Caribbean & Latin America Region
- Successful implementation of the Project Management Methodology in the Caribbean & Latin America Region in ~~accordance to~~ 2000-2001/2002
- Management of Industrial Automation and FDA regulated Projects

#### Selected Relevant Experience in Automation

**Ene 95 - Nov 99 Asea Brown Boveri S.A. (ABB Automation)**, Project Manager for Bayer, Unilever y Perez ~~Company~~ accounts

Industry Expertise:  
Automation  
Oil & Gas  
Pharma

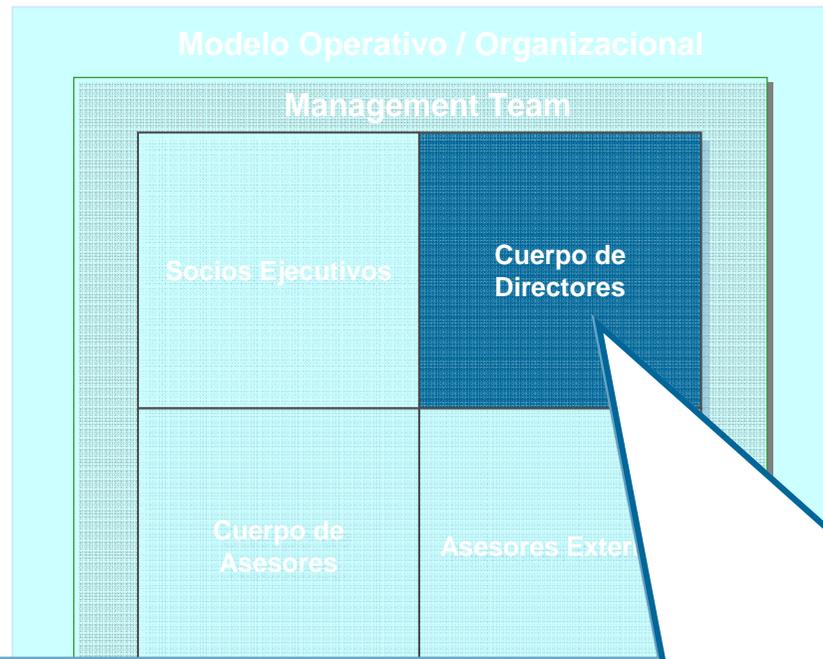
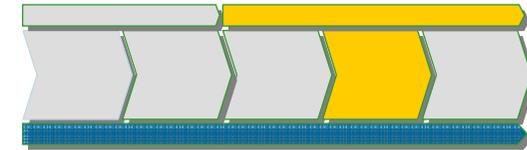
Fine Chemicals  
Member of the Management & ~~Entrepreneurship~~ CIMEI at UCERBA

Projects:  
Project Manager of the Bayer AG, ~~Oljar~~ Project: Manufacturing Execution System (MES) - Consumer Care Products Plant, ~~Oljar~~, Buenos Aires, Argentina (FDA regulations)  
Project Manager of the Unilever, ~~Nahuel~~ Plant: Manufacturing Execution System (MES/Batch), Buenos Aires, Argentina  
Project Manager/Engineer of the automation of the Perez ~~Company~~ Oil Fields in Santa Cruz and Chubut, Argentina

**Ene 94 - Dic 94 Honeywell S.A.I.C / Project Engineer, Argentina**  
Implementation of automation systems in the ~~Oil&Gas~~ market

- Una página por Socio Ejecutivo
- Ubíquelos en el apéndice
- Mismo formato, esquema, estilo y fuente
- Un párrafo por Socio Ejecutivo en el cuerpo del plan
- Uno o dos párrafos para el conjunto de socios fundadores en el sumario ejecutivo
- Experiencia en la Industria
  - Experto reconocido en ese mercado
- Experiencia en Organización
  - Resolviendo conflictos operativos
- Experiencia en Emprender
  - Resolviendo los problemas de las primeras etapas, fortaleciendo valores y compromisos

# Cuerpo de Directores



- Quiénes son los directores y gerentes clave?
- Cuál es la experiencia personal de cada director?
  - Edad, educación, antecedentes (formal e informal), perfil, habilidades, salud, intereses externos
- Cuál es la posición y rol de cada director?
  - Título, responsabilidades, deberes, funciones superpuestas
- Cuál es la contribución de cada director a este proyecto?
  - Años de experiencia en la industria, trayectoria, duración es este proyecto, experiencia en el negocio, como gerente
- Cuál es el paquete de compensación de cada

**Los inversores con participación significativa generalmente demandan un asiento en el directorio**

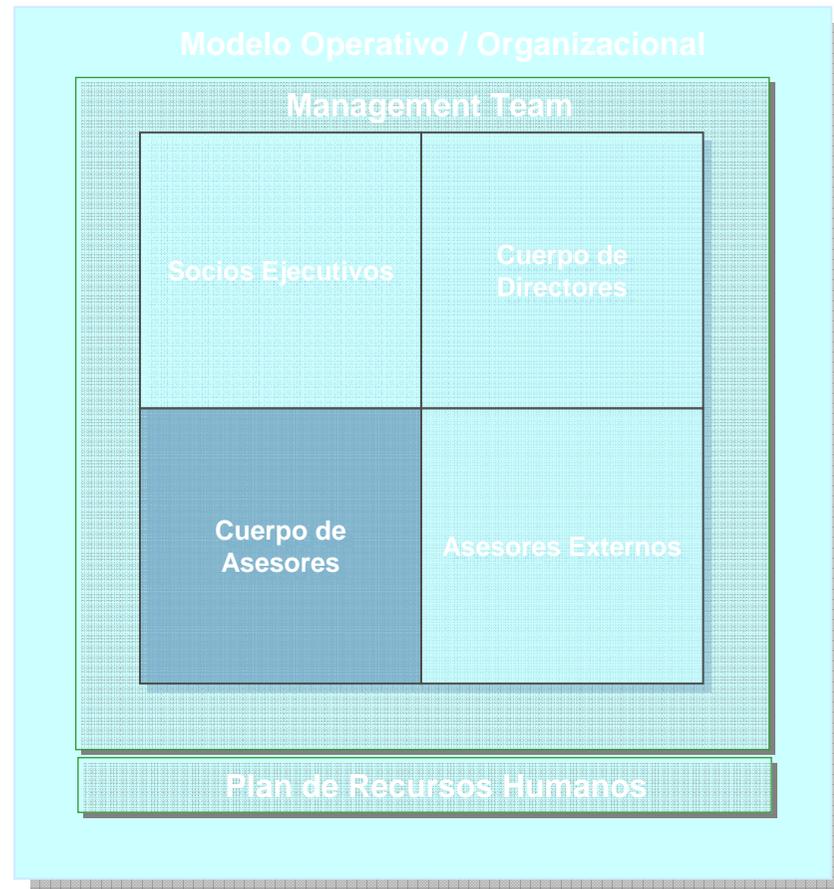
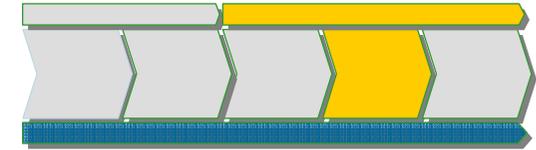
**Tienen responsabilidad y autoridad legal para representar a los accionistas**

**Son personalmente responsables por sus acciones u omisiones**

**Es apropiado y necesario asegurar a los Directores y Ejecutivos**

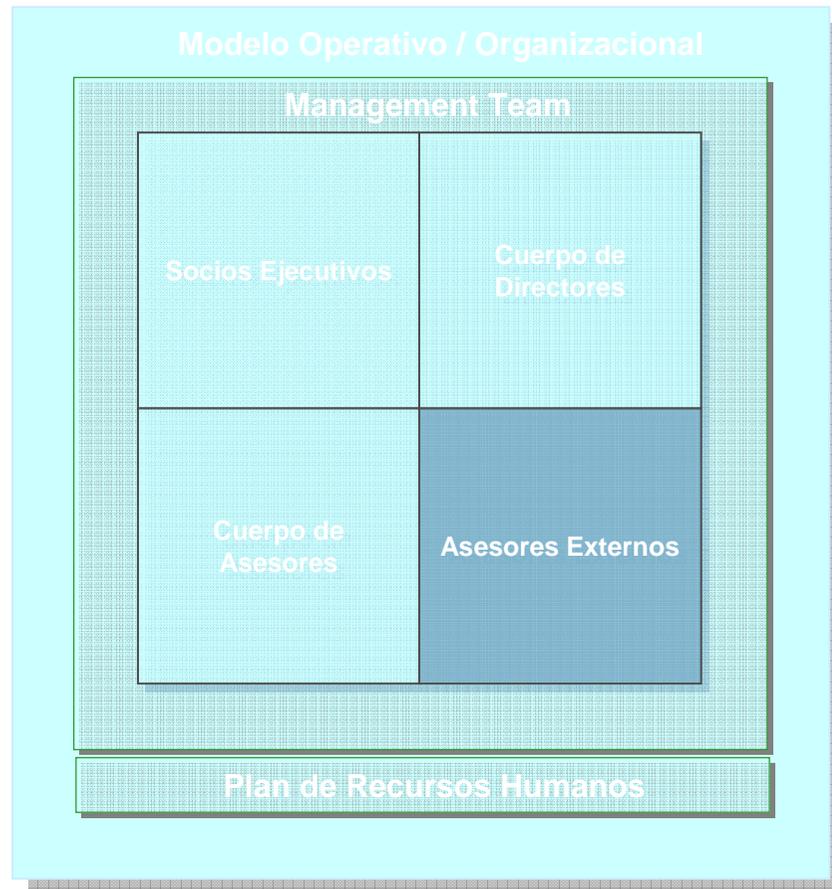
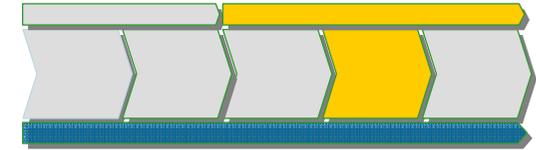
ación en los beneficios, bonus y beneficios  
diciones del empleo  
cipación accionaria de cada director?

# Cuerpo de Asesores



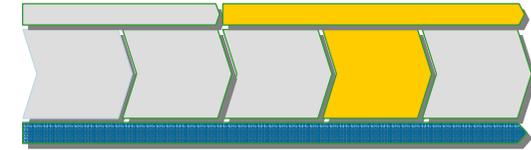
- No tienen responsabilidad ni autoridad legal
- No son responsables por sus acciones y consejos
- Generalmente las funciones en el cuerpo de asesores son honorarias
- Normalmente se los utiliza para asesoría técnica o de marketing
- Lístelos en el plan para mayor credibilidad

# Asesores/Consultores Externos

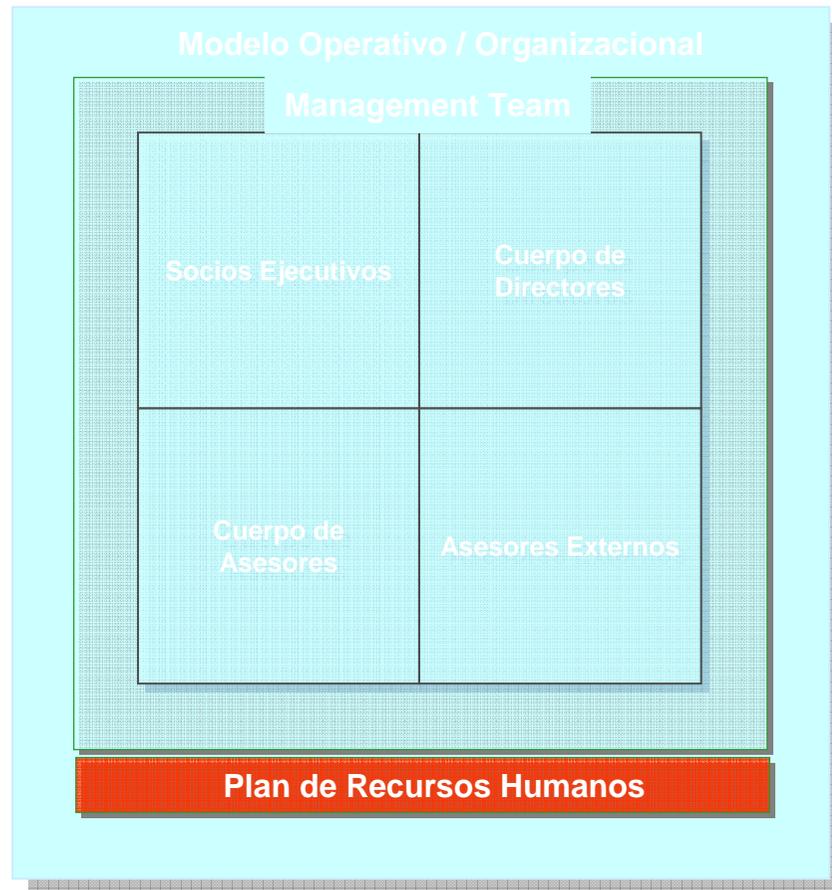


- **Cómo esta formado el grupo de consultores profesionales?**
  - Empresas de Auditoria, Firmas de propiedad intelectual, Estudios legales /soporte comercial /Impuestos, Firma de relaciones publicas
  - Consultores de Marketing
  - Banqueros, Empresas de Venture Capital que hayan invertido en el emprendimiento
  - Consultores técnicos reconocidos en la industria, sistemas
  - Cámaras comerciales
- **Lístelos por nombre y empresa**
- **Mencionar relaciones estratégicas con una organización o institución de alta credibilidad**
  - UBA Hospital de Clínicas para R&D
  - CEMA para análisis macroeconómicos, financieros

# Plan de Recursos Humanos (1/3)

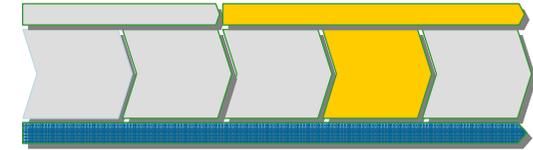


## Sobre los empleados de la compañía y planes de contratación

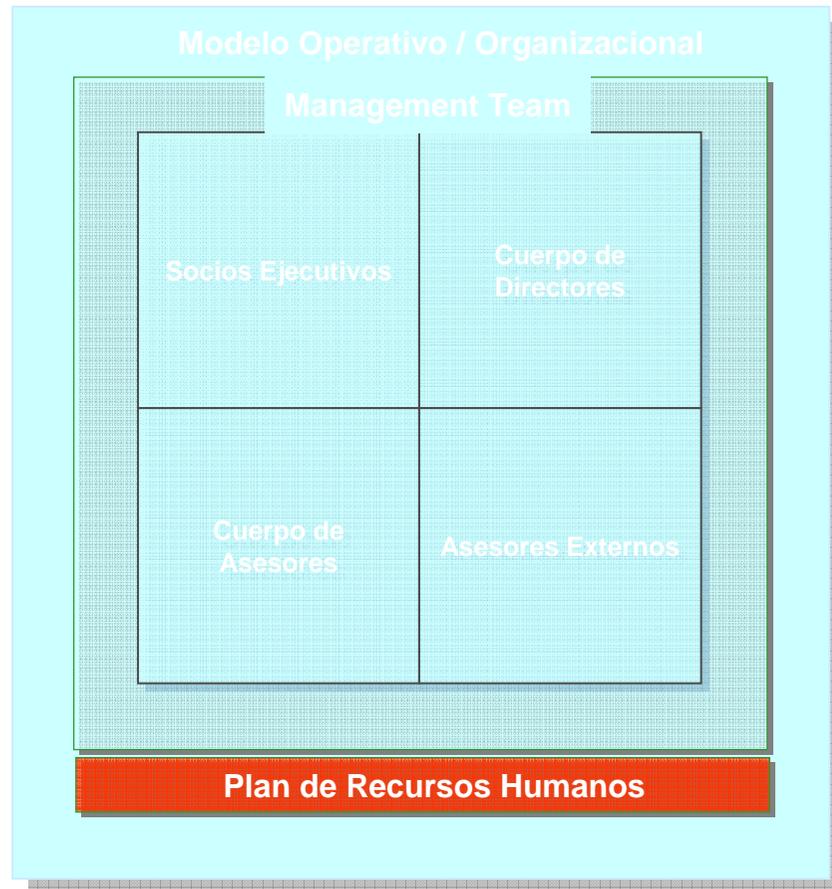


- Está disponible el personal que necesita?
  - Competencias, conocimientos, calificaciones
- Cuántos empleados actualmente hay en la compañía?
  - Perfiles
  - Dedicación: Full time, part time, contratados o temporarios?
  - Equivalentes a cuantos empleos full time (FTE)?
- Cuál es la proyección de personal a 6m, 1/3 años?
- Cuál es la estrategia de recruiting?
  - Cómo piensa atraer y compensar al personal clave?
  - A quienes? Cuándo? Cuántos?
  - Con qué participación accionaria?
  - Cuál es la rotación promedio esperada?
  - Cuáles son las principales causas de salida y despido?

# Plan de Recursos Humanos (2/3)

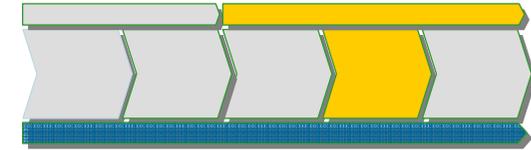


## Sobre los planes de compensación, retención y “Programas de Participación en los beneficios”

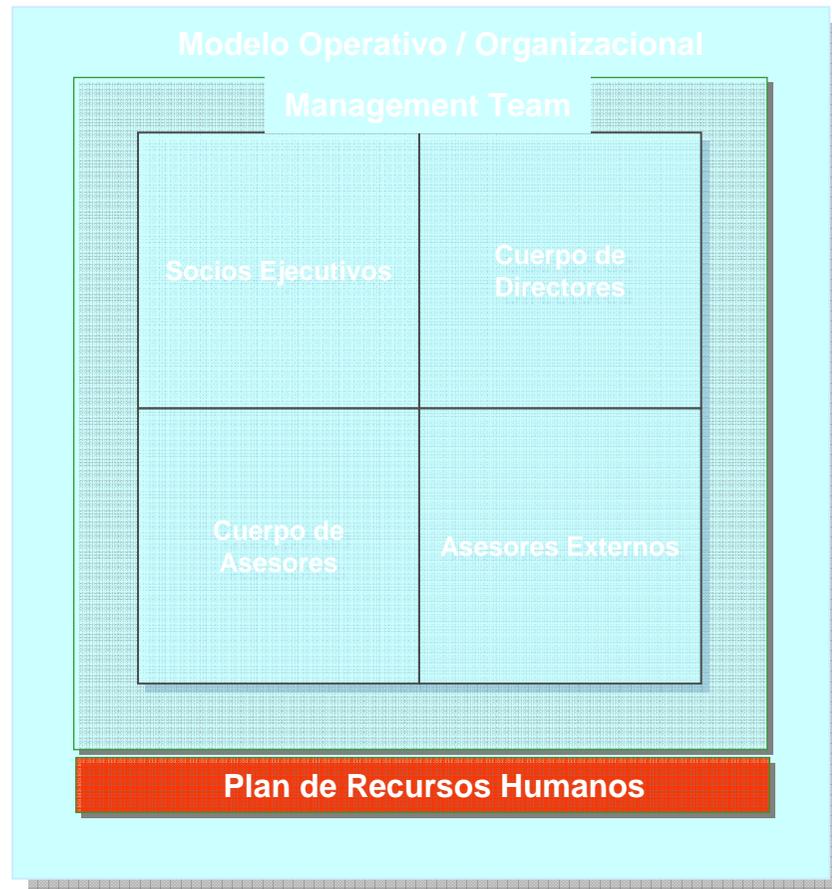


- **Cuál es el capital total invertido a la fecha?**
  - Por quién? Que % total de equity para cada uno?
  - Cuánto han invertido los fundadores?
  - A qué precio la acción?
  - Cuántas rondas de inversión?
- **Hay contratos de trabajo establecidos?**
  - Han firmado todos los empleados:
    - Convenio de aceptación del empleo?
    - Contrato de confidencialidad?
    - Convenio de no-competencia?
- **Hay planes de incrementos salariales anuales? Bonus? Basados en qué criterios?**
- **Hay Plan de stock options para empleados?**
  - Cuántas acciones se reservan para estos programas?
  - Cuántas acciones se han emitido?
  - Qué cantidad de acciones han sido actualmente autorizadas y entregadas?
- **Hay seguros especiales para el personal clave (vida, retiro)? Para quiénes?**

# Plan de Recursos Humanos (3/3)



## Sobre los planes de entrenamiento y sucesión



- Cuál es el plan de entrenamiento y evaluación desempeño para el personal?
- Cuál es la descripción de posiciones (job description)? Cuándo las realizarán?
- Consideró diseñar un plan de sucesión o reemplazo? Para qué posiciones?
- Cuáles son las expectativas de sus gerentes y las propuestas/posibilidades de ascenso?
- Existen entre el personal acuerdos de “no-competencia” con antiguos empleadores?
  - Alguien lo tiene con Ud?
  - Ha solicitado consejo profesional sobre su validez y aplicación?
- Consideró la pérdida de alguien clave para el emprendimiento?
  - Desde el punto de vista, de la planificación impositiva, conocimiento, información, curva de aprendizaje

# Agenda

---

Management

**Operaciones**

# Operaciones de la Compañía

## Sobre los principales items de las operaciones



- Supply Chain y Producción
  - Flujo de Procesos, Materias primas, Mano de obra directa y subcontratada, Logística y distribución
  - Manufactura...flexible?
- Sistemas informáticos
  - Comunicaciones, Hardware, Software
- Instalaciones
  - Oficinas, Fabricas, Depósitos y varios
- Control de Calidad
- Sistemas financieros
  - Contables, Otros procesos, Facturación y Cobranzas
- Desarrollo de Productos
  - Aplicaciones Informáticas, Plataformas, Documentaciones, Planes para desarrollos futuros
- Servicio al usuario final
  - Garantías, Repuestos, Soporte telefónico & online

# Fabricación, Procesos y Operaciones (1/6)

## Sobre la ubicación de las facilidades, plantas



- Cuáles son las ventajas y desventajas de su actual ubicación en términos de: proximidad a sus clientes, a la mano de obra, a los proveedores, al capital?
- Cuáles son las características de su locación en términos de dimensiones, de estructura, vecindad? Es el área estable, esta cambiando, mejorando, deteriorándose?
- Qué planes de corto y largo plazo tiene para sus instalaciones y locación, renovaciones y costos, características adicionales o reemplazos? Tiene planes para una nueva ubicación?
- Cómo su ubicación afectara sus costos operativos?
- Qué otra clase de negocios hay en el área?
- Cuál será el costo y plazo de cualquier adquisición? Que ventajas productivas u operativas poseen?
- Qué impacto puede tener la ubicación de su planta, y negocio en general sobre la comunidad del área donde este ubicado? Creación de puestos de trabajo, mejoras en las ventas de proveedores de área, mudanza de otras empresas a la misma zona o incentivos para la creación de nuevas empresas

# Fabricación, Procesos y Operaciones (2/6)

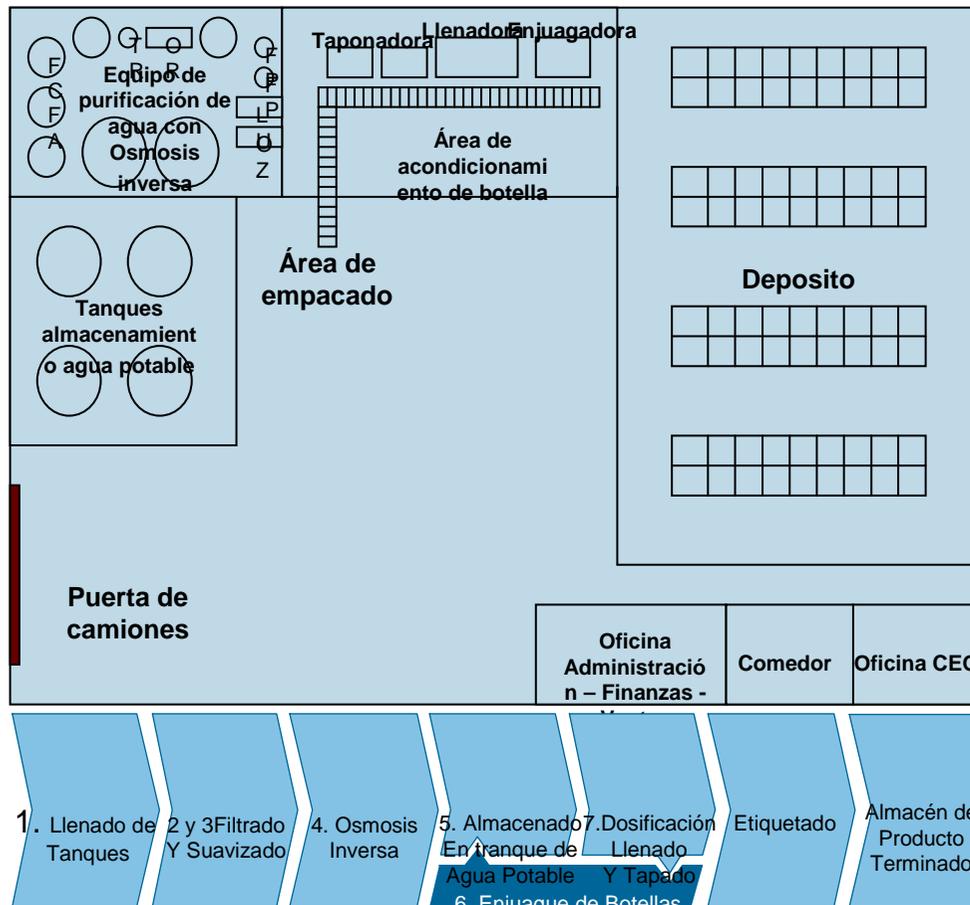
**El éxito depende de la habilidad para sincronizar y gestionar los procesos de negocio**



- **Cómo cumplirá con la producción?**
  - Cuánto producirá internamente? Por que métodos?
  - Qué parte de la producción será cumplida mediante subcontratos? Inicialmente? A los 2 o 3 años?
- **Qué materiales y componentes serán requeridos? Cuales serán críticos?**
  - Cuáles serán las fuentes de suministro de estas partes?
  - Proviene alguno de estos de una fuente única?
  - Posee proveedores o materiales alternativos si los actuales se vuelven indisponibles?
  - Qué tiempo de provisión existe para esas partes?
- **Las instalaciones y equipos de producción son comprados o alquilados por leasing?**
  - Cuál es la condición actual de esos equipamientos e instalaciones? Existen embargos sobre dichas propiedades? Ha realizado alguna confirmación de dominio?
- **Cuál es la capacidad de fabricación para el nivel planeado de operaciones?**
  - En dólares? En unidades? Cómo se podrá expandir?
  - Cuales son los ciclos de producción?

# Fabricación, Procesos y Operaciones (3/6)

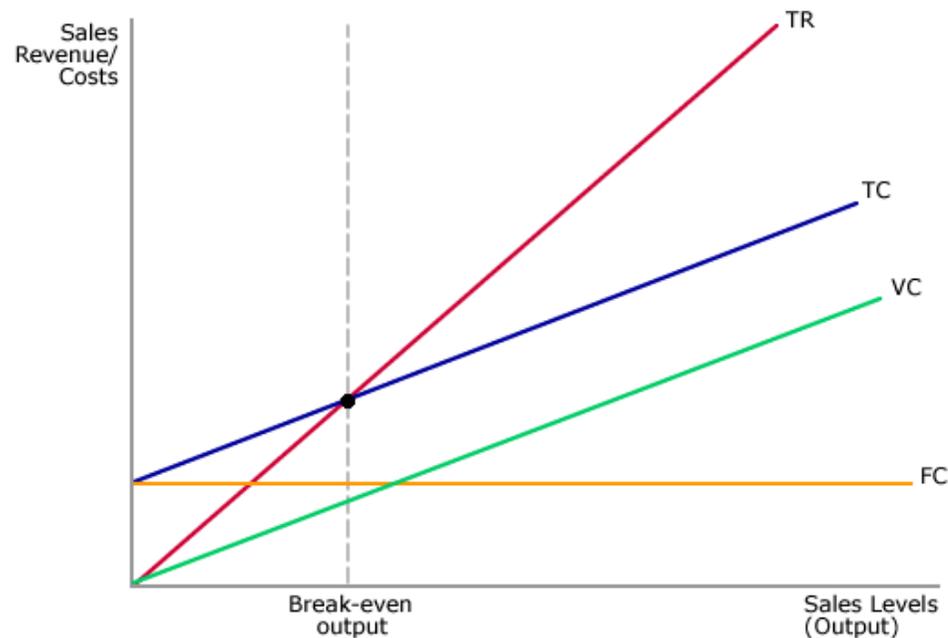
## Sobre el layout de planta y los flujos de proceso



- Cuáles son sus planes de ubicación de los equipamientos y lay-out de las instalaciones para que la producción pueda fluir con mínimos problemas o cuellos de botella?
- Al planear la disposición de máquinas e instalaciones, ha considerado la posibilidad de futuras expansiones? La capacidad de salida de la producción podrá satisfacer los picos de la demanda o se guardarán inventarios? En qué momento del año se dan los picos de demanda? Ha considerado los espacios para sanitarios, oficinas, almacenes, recepciones, fabricaciones, zona de descanso, etc.?
- El lay-out de la planta será dispuesto de acuerdo a procesos (maquinas agrupadas por función) o por producción (maquinas ubicadas de acuerdo a las necesidades del producto a medida que avanza la fabricación)
- Ha establecido el orden en el que serán realizadas las tareas en las estaciones de trabajo? (primera llegada/primera atendida, operación mas breve/primera atendida, ultima llegada/primera atendida, etc.

# Fabricación, Procesos y Operaciones (4/6)

## Sobre la estructura de costos, el punto de equilibrio y los inventarios



- Cuáles son los costos standard de fabricación para diferentes volúmenes de producción? (apertura de la estructura de costos en fijos y variables)
- Ha separado el costo unitario de materiales y mano de obra? Ha analizado los costos indirectos: insumos, papelería, gerenciamiento, administración, seguros, impuestos, depreciaciones, intereses, etc.?
- Cuál es el punto de equilibrio?
- Cuáles son las condiciones del control de inventarios?Cuál es el nivel “pulmón” de los inventarios necesarios para absorber variaciones de la demanda? Que tipo de sistema de pedido fijo o cíclico de inventarios implementara?

# Fabricación, Procesos y Operaciones (5/6)

---

## Sobre la producción, seguridad e impacto ambiental

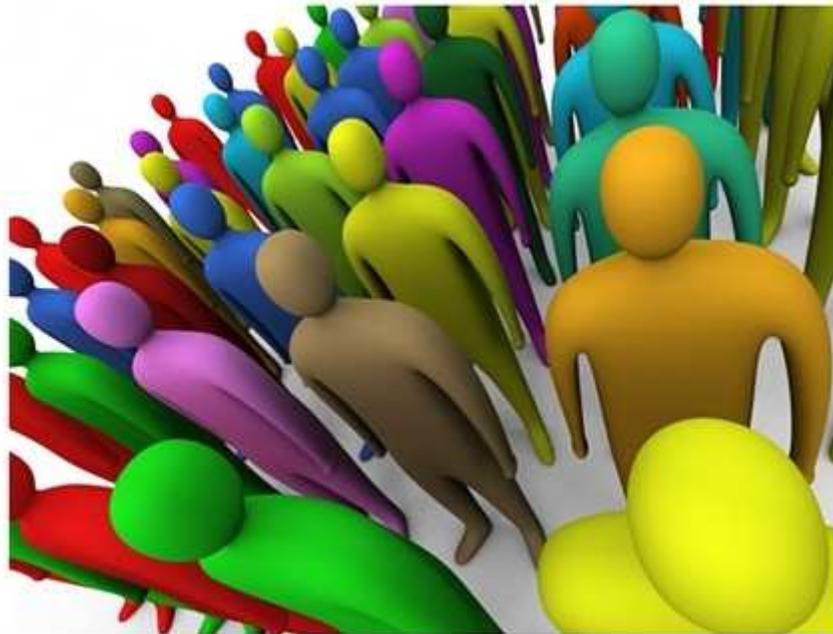


- Cuáles son los planes de sustentabilidad y medio ambiente?
- Cuáles son otros procedimientos de control de la producción?
- Cuales son los procedimientos y requisitos de seguridad?
- Cuál es sistema de aseguramiento de la calidad?
- Cuál es la duración del producto?
- Cuál es el potencial impacto ambiental de la locación de la planta o de la ubicación de los procesos de manufactura en términos de: restricciones, licencias, zonificación, disposición de residuos, contaminación, ruidos. Etc.?
- Cuál es la conexión de la estrategia de marketing con los planes de sustentabilidad y medio ambiente?

# Fabricación, Procesos y Operaciones (6/6)

---

## Sobre el uso efectivo del conocimiento y de la mano de obra



- Cuáles son los requisitos de automatización del proceso? Manufactura flexible?
- Cuáles son los requerimientos de mano de obra? Cuáles son las consecuencias de posibles conflictos laborales (huelgas o paros sindicales)?
- Qué entrenamiento es necesario?
- Cuáles son los efectos de las variaciones en la compensación/productividad, estructuras o cuotas?
- Cómo hará un uso más efectivo del conjunto de la mano de obra?
- Puede su personal manejar mas de una maquina o cumplir mas de una función?

# Agenda

---

**Seminario #1: Marketing**

**Seminario #2: Management y Operaciones**

**Seminario #3: Finanzas**

**Coach: Agustín Zambulanes**  
mail> [azabulanes@gmail.com](mailto:azabulanes@gmail.com)

# Marco Metodológico

## Seminario #3 Finanzas



### Secciones del Plan de Negocios

- Resumen Ejecutivo
- Contexto y Entendimiento del Mercado
- Management Team
- Ventaja Competitiva
- Operaciones
- Resumen Financiero
- Descripción de la Compañía
- Contexto
- Quiénes la conforman
- Identificación
- Misión y Compromiso
- Lanzamiento
- Producto
- Análisis del Mercado
- Segmentación
- Perfil del consumidor
- Segmento target
- Plan de Marketing
- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Management Team
- Organización y Recursos Humanos
- Plan Estratégico
- Plan de Operaciones
- Proceso Productivo
- Aseguramiento de la Calidad
- Ingeniería, montaje y puesta en marcha del proceso
- Operación y Mantenimiento
- Distribución
- Proyecciones financieras
- Modelo de Ingresos
- Modelo de Egresos
- Flujo de Fondos
- Flujo de Fondos Acumulado
- Exit criteria

# Plan de negocios

---

Es un documento que muestra la capacidad de un negocio para vender un producto/servicio y generar beneficios para el equipo emprendedor y accionistas.

Uno de sus objetivos es el de competir por recursos:  
Financiamiento, Capacidad productiva, Logística,  
Publicidad, Puntos de venta, RRHH, etc.

# Modelo de Ingresos y Egresos

---

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.

Modelo de Ingresos: identifica todas aquellas fuentes de ingresos directamente asociadas a la explotación de los recursos.

(venta de productos, venta de servicios, rentas financieras, venta de publicidad, merchandising, etc.)

Modelo de Egresos: detalla todos los aspectos relacionados con los egresos de fondos.

(MO, capacidad instalada, materias primas, outsourcing, publicidad, consultoría, servicios, dividendos, etc.)

# Plan de negocios como una herramienta financiera.

---

- Cuanto dinero se va a generar y que tan rápido se va a lograr?
- El que debe generar dinero es el NEGOCIO, No el BP !!
- Si un NEGOCIO no puede generar cash, todo el plan pierde sentido.
- El BP debe ser objetivo y comprensible por sus destinatarios.
- Los receptores DEBEN creer que el NEGOCIO puede lograr lo que BP dice que se va a lograr.
- Es muy difícil comenzar a emprender con los recursos necesarios y sin ellos?
- Tampoco es deseable el exceso de capital por el cual se asuma un costo sobre una deuda innecesario o ceda una mayor participación en el negocio.

# Fuentes de financiamiento

---

- Prestamistas: analizan la capacidad de repago de la deuda. No se benefician en proporción directa con el crecimiento de la compañía. No asumen riesgos.
- Venture Capital: Ponderan los factores de diferente manera que los prestamistas. Valoran una alta tasa de retorno (25 al 50%), y tener liquidez en un periodo relativamente corto de tiempo. Están dispuestos a aceptar más riesgo.
- “Angels”: Es una red de inversores informales. Habitualmente toman decisiones más rápido que VC.
- Proveedores.
- Otros: Propio, familia, amigos.

# Requisitos de capital

---

Los rubros dependen de las particularidades de cada proyecto. Algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo: es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

# Recursos

---

## Recursos

- 25% de Inc 500 comenzaron con menos de \$5.000
- 50% con menos de \$25.000
- 5% con más de \$1 millón

El éxito depende de:

- Costos fijos bajos o casi inexistentes
- Altísima productividad
- Mínimos bienes propios

# Plan Financiero

---

## Objetivos:

- Proyección que refleje la performance financiera anticipada.
- Permite a los inversores evaluar el retorno sobre la inversión
- Permite a los financiadores de deuda evaluar la capacidad de pago.

## Consideraciones en el caso de startups

- Especial atención en el diseño y precisión de las proyecciones
- Presentar varios escenarios (más probable, pesimista y optimista).
- Para los próximos 3/5 años
- Análisis de sensibilidad

# Plan Financiero

---

## Contenido

- Hipótesis sobre las que están basadas las proyecciones.
- Estado de resultados proyectado
- Flujo de fondos proyectado
- Balance (estado patrimonial) proyectado
- Otras proyecciones financieras: Punto de equilibrio, tasa interna de retorno del proyecto, VAN. Análisis de sensibilidad

# Hipótesis y notas

---

Los números que para el emprendedor son intuitivos, pueden requerir explicación para el inversor.

- Las proyecciones de venta que se sustentan en el plan de marketing son la base de las proyecciones financieras y es conveniente hacer una breve síntesis para dar soporte al plan financiero.
- Los costos de MP y producción suelen estar detallados en la sección de mktg y podrían incluirse como un porcentaje de las ventas.
- Plazos de pago a los proveedores.
- Plazos de cobranza
- Plazos de amortización de activos.
- Deuda de corto y largo plazo. Tasas de interés.
- Aporte de los socios.
- Todos los aspectos que a juicio del emprendedor requieran alguna explicación deben ser aclarados en este apartado.

# Estado de resultados

---

Muestra los ingresos y gastos en el momento en que se producen (devengan), con independencia del momento en que se hagan efectivos los cobros o pagos (perciben).

Permite comparar diferentes escenarios en donde la producción haya aumentado o disminuido.

El Estado de Resultados Proyectado (Presupuesto Operativo) nos permite conocer la futura rentabilidad del negocio.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.000.000	\$ 1.080.000	\$ 1.260.000	\$ 1.320.000	\$ 1.464.000
Costos variables	\$ 300.000	\$ 324.000	\$ 378.000	\$ 396.000	\$ 439.200
Contrib.Marginal	\$ 700.000	\$ 756.000	\$ 882.000	\$ 924.000	\$ 1.024.800
Costos fijos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Amortización	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 260.000	\$ 316.000	\$ 342.000	\$ 384.000	\$ 484.800
Impuestos	\$ 78.000	\$ 94.800	\$ 102.600	\$ 115.200	\$ 145.440
Utilidad neta	\$ 182.000	\$ 221.200	\$ 239.400	\$ 268.800	\$ 339.360

# Flujo de fondos (Cash Flow)

---

El flujo de fondos proyectado es el estado financiero más crítico del plan de negocios

- A diferencia del estado de resultados, refleja el flujo real de efectivo que entra y sale del negocio.
- Como resultado, en su última línea, refleja la posición neta de caja en lugar de mostrar profit como sucede en el estado de resultados.
- Este es el único método para predecir el nivel de capital de trabajo necesario
- Es importante destacar que en los inicios del negocios, la situación de caja va a ser más crítica que la de rentabilidad en términos de hacer viable el negocio

# Flujo de fondos (Cash Flow)

---

## Consideraciones para confeccionarlo

- Ventas: refleja el ingreso por ventas (lo que se cobra), inclusive lo que provenga de liquidación de un activo.
- Gastos: Pagos realizados dentro del período.
- Depreciaciones/Amortizaciones: No se consideran porque no significan salida de dinero.
- Pago de dividendos o cualquier otro egreso.
- Para el BP es necesario realizar un Cash flow mensual o por trimestres durante los 2 primeros años, anualizado para los siguientes años.

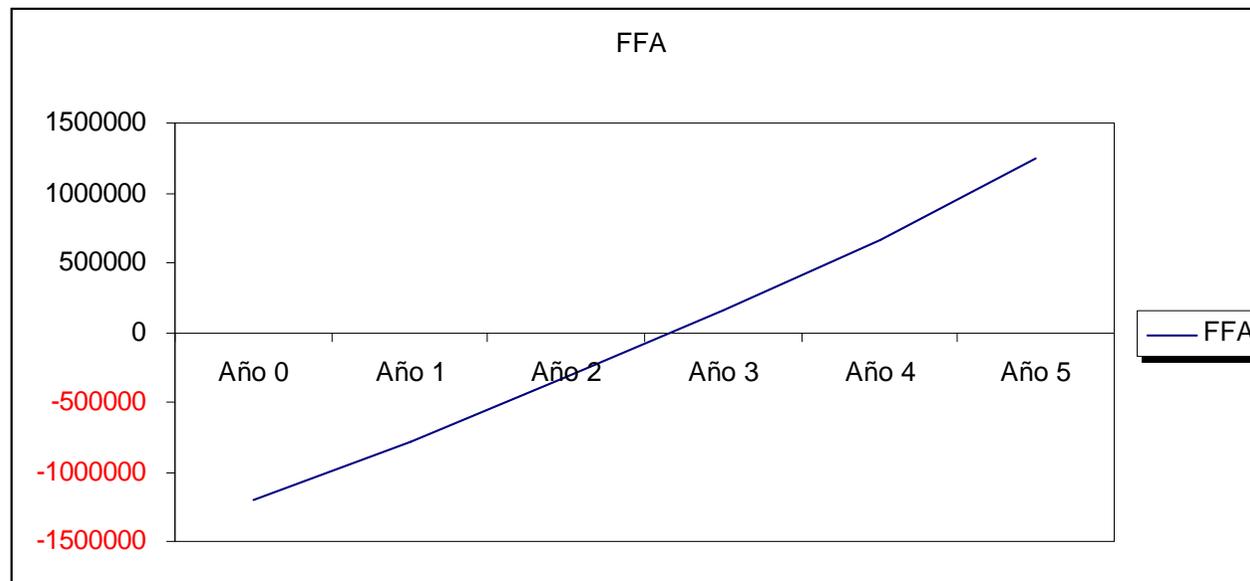
# Flujo de fondos (Cash Flow)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.000.000	\$ 1.080.000	\$ 1.260.000	\$ 1.320.000	\$ 1.464.000
Costos variables	\$ 300.000	\$ 324.000	\$ 378.000	\$ 396.000	\$ 439.200
Contrib.Marginal	\$ 700.000	\$ 756.000	\$ 882.000	\$ 924.000	\$ 1.024.800
Costos fijos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Amortización	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 260.000	\$ 316.000	\$ 342.000	\$ 384.000	\$ 484.800
Impuestos	\$ 78.000	\$ 94.800	\$ 102.600	\$ 115.200	\$ 145.440
Utilidad neta	\$ 182.000	\$ 221.200	\$ 239.400	\$ 268.800	\$ 339.360
Amortización	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Flujo de ingresos	\$ 422.000	\$ 461.200	\$ 479.400	\$ 508.800	\$ 579.360

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desembolso	-1200000					
Flujo de ingresos		422.000	461.200	479.400	508.800	579.360
Flujo de fondos neto (FFN)	-1200000	422.000	461.200	479.400	508.800	579.360

# Flujo de fondo acumulado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desembolso	-1200000					
Flujo de ingresos		422.000	461.200	479.400	508.800	579.360
Flujo de fondos neto (FFN)	-1200000	422.000	461.200	479.400	508.800	579.360
Flujo de fondos acumulado (FFA)	-1200000	- 778.000	- 316.800	162.600	671.400	1.250.760



# VALOR ACTUAL NETO (VAN)

---

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en la moneda utilizada que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

- Determinar los flujos netos de caja que generará un proyecto durante su vida económica (Cash Flow del Proyecto)
- Determinar una tasa de costos de capital congruente con el riesgo que soportará el proyecto bajo análisis (WACC)
- Con esta tasa se descuentan los fondos a valor actual y se obtiene un valor absoluto de rentabilidad (VAN)

Determinación de la tasa esencialmente hay cuatro opciones:

- el interés del mercado
- la tasa de rentabilidad de la empresa
- una tasa cualquiera elegida por el inversor
- una tasa que refleje el costo de oportunidad

# Tasa Interna de Retorno (TIR)

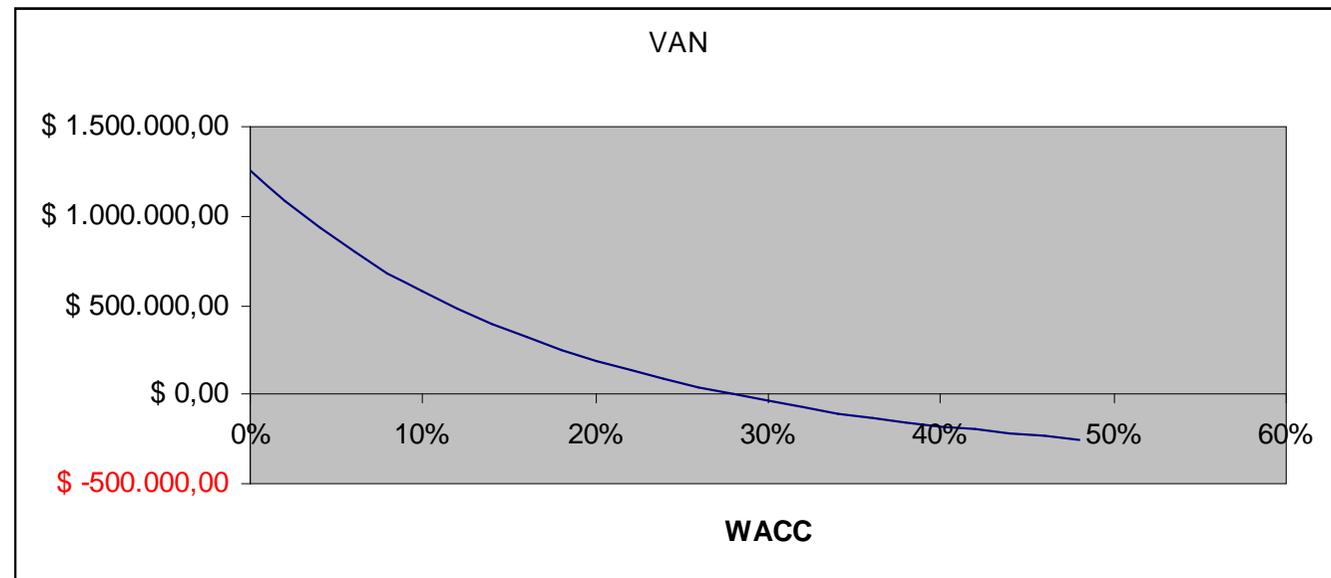
Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.

$$VAN = 0 = -INVERSIÓN + \sum \frac{FF}{(1 + TIR)^n}$$

TIR (económica): 27,92%

**TIR > WACC el negocio es aceptable**

**TIR < WACC el negocio no es aceptable**



# Estado patrimonial (Balance)

---

El balance no es una muestra de performance sino una “foto” de las fortalezas y debilidades de la situación financiera de la compañía en un momento dado. En el balance se presentan:

Activos (que posee la empresa)

Pasivos (que debe)

Patrimonio Neto = Activo – Pasivo

Las proyecciones deben hacerse para los mismos períodos que el estado de resultados y el flujo de fondos. Habitualmente es mensual para los primeros 2 años y anual para los siguientes.

Las previsiones mensuales sirven a modo de presupuesto, tanto para los gastos generales, administrativos y de ventas como ver el efecto impositivo en la generación de fondos

## Inversión

### ACTIVO

Caja y bancos

Cuentas a cobrar

Existencias

Otros activos (pagos a cuenta)

**Activo corriente total**      **\$ XXX**

Edificios, instalaciones y equipo a precio de costo

Menos reserva para amortización

Edificios, instalaciones y equipo neto

**Activo total**      **\$ XXX**

## Financiación

### PASIVO

Cuentas a pagar

Impuestos a pagar

Gastos devengados

Porción actual de deuda a largo plazo

**Pasivo corriente total**      **\$ XXX**

Prestamos para maquinaria a largo plazo

Recursos propios

Beneficios o pérdidas retenidos

**Exigible y capital, total**      **\$ XXX**

NOTAS:

# Estado patrimonial (Balance)

---

Para el análisis de la “salud” financiera a partir de la información del balance se usan indicadores (ratios)

- Liquidez: típicamente comparan activos corrientes con pasivos corrientes y sugieren que tan capaz es la empresa de cumplir con sus obligaciones de deuda en el corto plazo.
- Administración de activos: indicadores de rotación de inventarios y de cuentas a cobrar dan una idea de la eficiencia y efectividad de la empresa para el uso de sus activos.
- Deuda: tales como la relación deuda/PN, que da una perspectiva de cómo se capitaliza la empresa, qué tan apalancada.

# Punto de equilibrio

---

Es el punto donde los ingresos totales son iguales a los costos totales; es decir, el volumen de ventas con cuyos ingresos se igualan los costos totales y la empresa no reporta utilidad pero tampoco pérdida.

$$PE = CF / CM$$

Para obtener el resultado en términos de venta,

$$PE = CF / \%CM$$

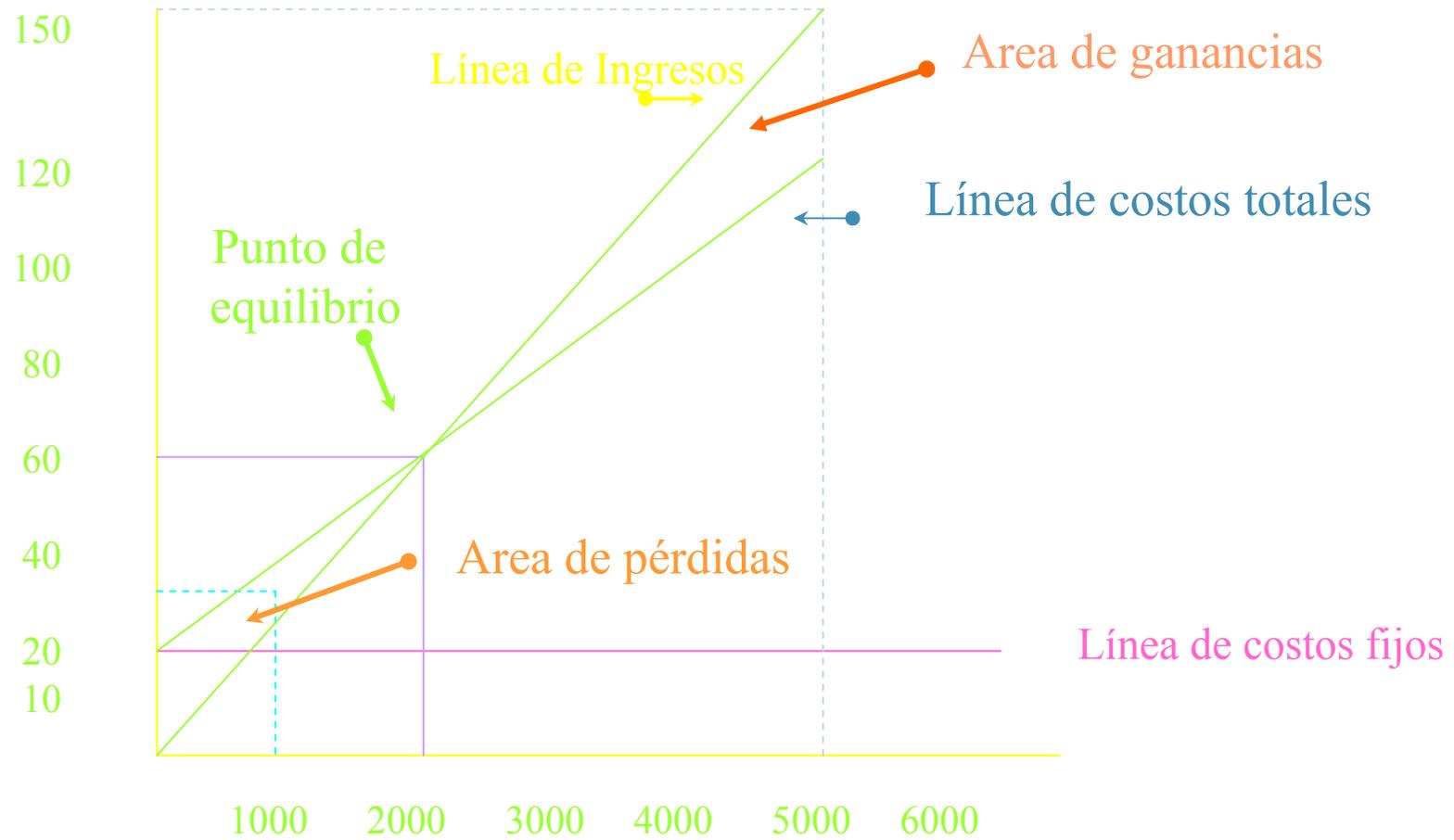
Donde:

PE= Punto de equilibrio

CF= Costos fijos totales

CM= Contribución marginal

%CM= Contribución marginal sobre precio de venta



# Análisis de sensibilidad

---

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables). El flujo de fondos refleja una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables

Algunas de las variables controlables:

- Precio
- Producto
- Logística
- Promoción

Principales variables no controlables:

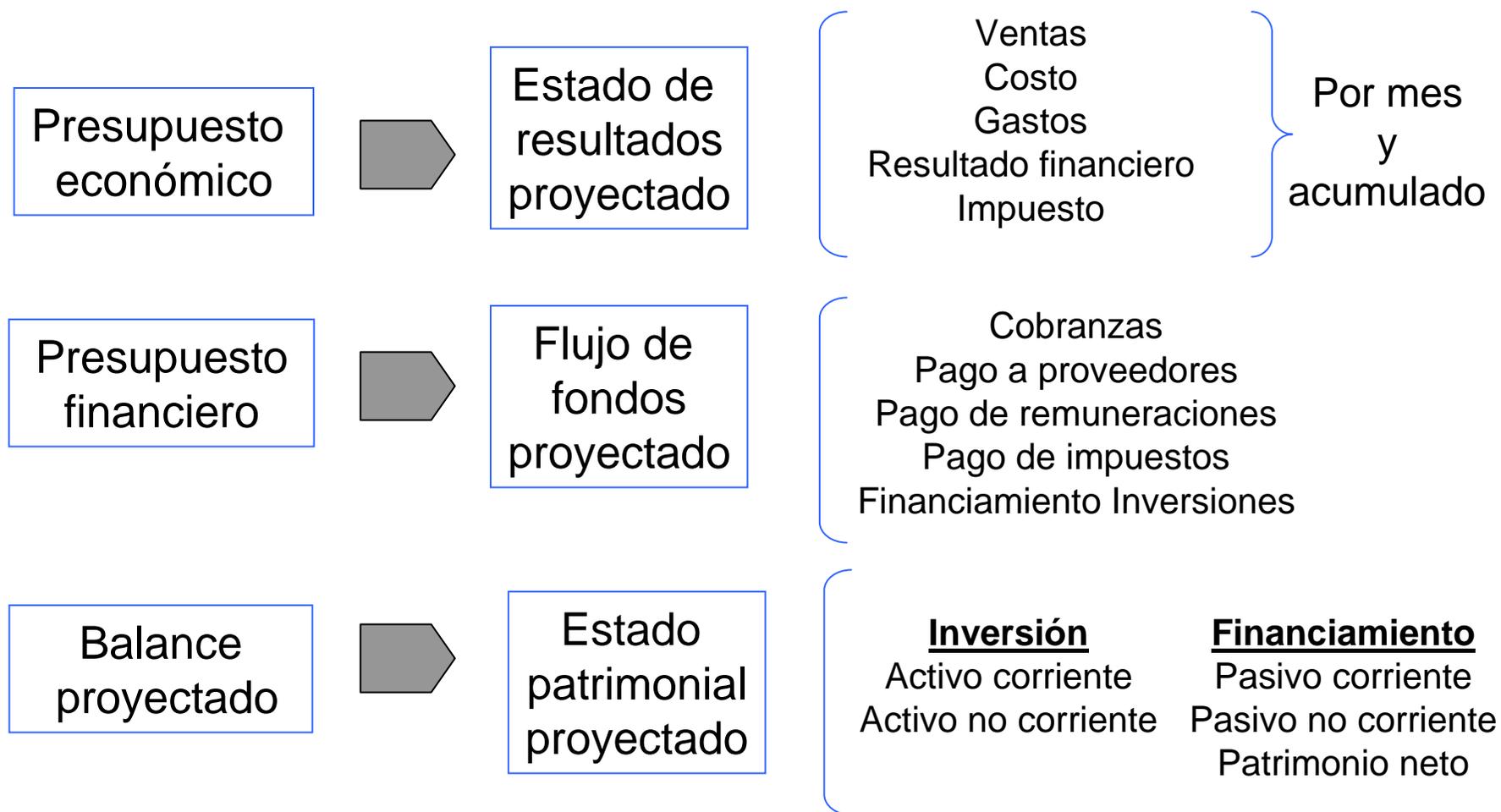
- Competencia
- Consumidores
- Entorno económico, político, legal, etc.

# Análisis de sensibilidad

---

Es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

# Estados contables proyectados Situacion financiera vs economica.xls



# Notas

---

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan
- preferentemente no establecer concretamente lo que se ofrece a cambio.
- período por el que se pide el crédito
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

# Estrategias de salida

---

Los potenciales inversores desean saber los planes de largo plazo de los emprendedores.

- Recompra de acciones por parte de los emprendedores
- Merge: fusión con otra empresa
- Venta total o parcial del negocio
- Salir al mercado público.
- Liquidación: vender todo a valor de mercado.

# Factores críticos para el éxito (FCE)

---

- Cuáles son las decisiones o actividades que si se toman o realizan de manera incorrecta, casi siempre afectarán de manera negativa el desempeño de la compañía, aunque la mayor parte de las otras cosas se hagan bien?
- Cuáles son las decisiones o actividades que, si se toman o realizan correctamente, casi siempre tendrán enormes efectos positivos, aún cuando se cometan otros errores?

# FCE

---

A los inversores les interesa que la ejecución se ajuste a los factores críticos para el éxito.

- El equipo puede identificarlos y ejecutarlos?,
- Están identificados aquellos FCE para los que el equipo NO está preparado?

## Para recordar

---

El plan de negocios es un **proceso dinámico** alterar una de sus partes hace que el conjunto se modifique.

# No olvidarnos de incluir en el BP

---

- ¿Qué **equipo** está detrás del proyecto?
- ¿Quiénes son sus **clientes** y cómo llegará a ellos?
- ¿Qué es lo que **desean** sus clientes, y cómo conocerá esos deseos?
- ¿Cómo puede su negocio **satisfacer las demandas** de sus clientes?
- ¿Conoce la **industria** y las tendencias hacia las que se dirige?
- ¿Son **realistas** sus proyecciones financieras?
- ¿Será posible que otros **se asocien** para hacer negocios con usted?
- ¿Qué **diferencia** a su proyecto de otros similares?
- ¿Por qué debería **interesarse un inversor** en la idea?

# Evitar

---

- Abusar de la teoría y prescindir de los hechos.
- Ser demasiado ambiciosos
- Evitar excesos de optimismo
- Confundir ingresos con beneficios
- Falta de transparencia
- Cambios de estrategia

---

Fin del documento