

NOTAS DE CLASE

Guía para la elaboración del plan de negocios

Adriana Marcela Zambrano Sánchez

Grupo de investigación: Empresas y emprendimientos
de base tecnológica - EMTEC

Guía para la elaboración del plan de negocios

Edición preliminar
Agosto de 2020

© Adriana Marcela Zambrano Sánchez
© Escuela Colombiana de Ingeniería
Ak 45 No. 205-59
www.escuelaing.edu.co
editor@escuelaing.edu.co

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, sin autorización escrita de la
Escuela Colombiana de Ingeniería

El objetivo del plan de negocios es planear la creación de una empresa, partiendo de la determinación del modelo de negocios, desarrollando la planeación del mercadeo, la producción y la organización, y finalizando con la evaluación financiera.

La presente guía surge con el objetivo de encaminar a los lectores en el ejercicio de proponer modelos de negocio innovadores que atiendan necesidades, oportunidades o problemas, y planear de manera coherente e integral las etapas propias de la creación de una empresa.

La guía se encuentra estructurada, primero, en la definición del modelo de negocios y, partiendo de allí, continúa con la estructuración del plan de negocios, el cual abarca los aspectos más importantes para desarrollar un documento que resulta de un proceso de planeación y sirve para “guiar un negocio porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos” (Weinberger, 2009). Adicionalmente, el plan de negocios está orientado, entre otros, a:

- “La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados”. (Weinberger, 2009).

A continuación, se presenta la estructura de la guía:

DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

- I. Necesidad, oportunidad o problema**
 - i. Necesidad, oportunidad o problema por solucionar
 - ii. Justificación
 - iii. Mapa de perfil del cliente
- II. Solución**
 - i. Escaneo del contexto (*environmental scanning*)
 - ii. Generación de ideas
 - iii. Evaluación de ideas
 - iv. Mapa de la solución
- III. Modelo de negocio**

PLAN DE NEGOCIOS

- 1. LA EMPRESA**
 - 1.1. Nombre de la empresa
 - 1.2. Misión, visión y valores
 - 1.3. Objetivos

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

- 2.1. Análisis externo
 - 2.1.1. Análisis del entorno macro
 - 2.1.2. Análisis del entorno meso
- 2.2. Análisis interno
 - 2.2.1. Cadena de valor
 - 2.2.2. Análisis DOFA

3. PLAN DE MERCADEO

- 3.1. Análisis del mercado
 - 3.1.1. Análisis de la demanda
 - 3.1.2. Análisis de la oferta
- 3.2. Estrategia de mercadeo
 - 3.2.1. Público objetivo
 - 3.2.2. Posicionamiento
 - 3.2.3. Producto o servicio
 - 3.2.3.1. Marca
 - 3.2.4. Precio
 - 3.2.5. Plaza
 - 3.2.6. Mezcla de comunicaciones
 - 3.2.7. Servicio al cliente
- 3.3. Presupuesto de mercadeo
 - 3.3.1. Proyección de ventas
 - 3.3.2. Gastos de la estrategia de mercadeo

4. PLAN DE OPERACIÓN

- 4.1. Descripción técnica del producto o servicio
- 4.2. Necesidades y requerimientos
 - 4.2.1. Insumos
 - 4.2.2. Tecnología
 - 4.2.3. Mobiliario
 - 4.2.4. Proveedores
- 4.3. Localización e infraestructura
- 4.4. Proceso de producción o prestación del servicio
- 4.5. Presupuesto de operación

5. PLAN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

- 5.1. Constitución legal
- 5.2. Estructura organizacional
 - 5.2.1. Organigrama
 - 5.2.2. Descripción de cargos
- 5.3. Equipo de trabajo actual
- 5.4. Estrategias de atracción y retención del personal
- 5.5. Alianzas estratégicas
- 5.6. Presupuesto organizacional y administrativo

6. ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE RESPUESTAS DE RIESGOS

- 6.1. Análisis cualitativo de riesgos
- 6.2. Respuesta ante los riesgos

- 7. PLAN FINANCIERO**
 - 7.1. Supuestos y políticas
 - 7.2. Inversión inicial
 - 7.3. Capital de trabajo
 - 7.4. Punto de equilibrio
 - 7.5. Estructura y fuentes de financiación
 - 7.6. Flujo de efectivo
 - 7.6.1. Primer año y proyección
 - 7.6.2. Análisis de rentabilidad
- 8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**
- 9. RESUMEN EJECUTIVO**
- 10. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Anexo 1. Técnica para el análisis de problemas: 5w Y 1h

Anexo 2. Canvas de propuesta de valor

Anexo 3. Matriz de los nueve cuadrantes

Anexo 4. Modelo de lienzo de modelo de negocio

Anexo 5. Bases y criterios de segmentación

Anexo 6. Ejemplo del posicionamiento de los detergentes de Procter & Gamble

Anexo 7. Ejemplo del método del valor percibido

Anexo 8. Riesgos

Anexo 9. Formas de financiación según la etapa de desarrollo de la empresa

Anexo 10. Ejemplo de cronograma de implementación

Referencias

DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

I. Necesidad, oportunidad o problema

i. Necesidad, oportunidad o problema por solucionar

Plantee la necesidad, oportunidad o problema (NOP) que pretende solucionar, de acuerdo con la sintaxis: “¿Cómo + verbo + complemento?” y explique la NOP a través de la técnica 5W y 1H (anexo 1.)

Es necesario validar la NOP en el mercado (al menos **entrevistar** 10 posibles consumidores / clientes / usuarios reales), con el fin de corroborar las suposiciones, aprender del mercado e incorporar aquellos aspectos de relevancia en la explicación de la NOP (5W – 1H).

ii. Justificación

Documente la razón de ser de la NOP a través de una investigación **básica** del contexto que evidencie con **cifras** la situación actual de aquello que pretende solucionar.

iii. Mapa de perfil del cliente

Con base en la herramienta Canvas de propuesta de valor” de Alex Osterwalder, construya y **describa** el mapa del perfil del cliente (anexo 2).

Para elaborarlo, es necesario **entrevistar** al menos a 10 posibles consumidores / clientes / usuarios reales, planteándoles como mínimo las siguientes cuatro preguntas: a) ¿cuáles son las tres principales preocupaciones o inquietudes que afrontan?; b) ¿qué servicios o productos complementarios comprarían sus clientes si se los ofreciera?; c) ¿qué tan sencillo es para su cliente hacer un cambio y dejarle de comprar a la competencia? y d) ¿qué necesita ofrecer para que su cliente se comprometa a apoyar a su producto o servicio?

II. Solución

i. Escaneo del contexto (*environmental scanning*)¹

Realice una revisión **básica** de los productos y servicios que actualmente existen en el mercado y las **tendencias** en investigaciones o desarrollos que podrían solucionar la NOP identificada.

ii. Generación de ideas

Presente al menos diez ideas, con características diferenciales frente a lo encontrado en el escaneo del contexto para solucionar la NOP, indicando: ¿cuál es la idea o solución?, ¿cuáles son los beneficios de la idea?, ¿cuáles son las desventajas de la idea?

¹ Proceso cuyo objetivo es identificar los aspectos **emergentes o tendencias** y obtener la información disponible más actualizada acerca del objeto de estudio o de los temas de interés. (Gutierrez, 2014).

iii. Evaluación de ideas

Con el fin de filtrar las ideas generadas, se debe realizar lo siguiente:

- a) Definir y explicar dos criterios con los cuales evaluarán las ideas (viabilidad económica, impacto, fácil implementación, etc.).
- b) Evaluar todas las ideas generadas según los criterios definidos. La evaluación la debe realizar cada uno de los integrantes del equipo; luego, se promedian los puntajes y se plasman los resultados en una tabla.
- c) Graficar los promedios obtenidos en la matriz de los nueve cuadrantes (anexo 3).

iv. Mapa de la solución

Con base en la herramienta Canvas de propuesta de valor de Alex Osterwalder, construya y **describa** el mapa de la solución (anexo 2).

Para elaborarlo, es necesario **entrevistar** al menos a cinco posibles consumidores / clientes / usuarios reales, evaluando las ideas clasificadas en los cuadrantes uno, dos y tres de la matriz de los nueve cuadrantes. A partir de aquella idea que haya tenido mejor aceptación por parte de los entrevistados, se construirá el mapa de la solución.

Una vez construido el mapa de la solución, se debe **validar** con al menos cinco posibles consumidores / clientes / usuarios reales y ajustar según la retroalimentación de los entrevistados.

III. Modelo de negocio

Con base en el Canvas de propuesta de valor construido y validado previamente, grafique y **describa** el modelo de negocio empleando la herramienta Lienzo de modelo de negocio o Canvas de modelo de negocio de Alex Osterwalder (anexo 4).

PLAN DE NEGOCIOS

1. LA EMPRESA

1.1. Nombre de la empresa

Escriba el nombre de la empresa que pretende constituir, incluyendo siglas y diseño de logo. No confundir con el nombre y logo del producto o servicio.

Para registrarse ante la Cámara de Comercio de Bogotá como persona jurídica, debe validar que el nombre no exista a escala nacional. Para ello, puede realizar la consulta en la página http://linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta_empresa.aspx.

1.2. Misión, visión y valores

Plantee la misión de la empresa que pretende constituir, teniendo en cuenta que ésta debe manifestar la razón de ser, el motivo por el cual existe o sus propósitos. Puede responder a preguntas como: ¿Qué necesidades satisface?, ¿qué tipos de productos/servicios ofrece?, ¿cómo lo hacen? o el factor diferenciador.

De igual manera, plantee la visión de la empresa que pretende constituir, entendida como aquella que define y describe la situación futura que desea tener la empresa. Debe ser inspiradora, creíble y consistente con la misión, ya que será la que guiará a los miembros que la conformen para alcanzarla.

Además, indique y describa los valores que guiarán la forma de actuar de la empresa y aquella como quiere ser percibida por el entorno.

Es importante que al formular la misión, visión y valores tenga en cuenta que deben ser coherentes con el modelo de negocio planteado (Canvas), el análisis del entorno y las características de los bienes o servicios por ofrecer.

1.3. Objetivos

Defina los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa que pretende constituir, los cuales orientarán los esfuerzos de la organización para lograr la visión.

Para formularlos, tenga en cuenta que deben ser cuantificables o medibles, verificables, relevantes y realistas de acuerdo con el horizonte de tiempo propuesto. Recuerde:

- **Objetivos estratégicos:** se plantean como una guía por seguir a largo plazo (entre tres y cinco años).
- **Objetivos tácticos:** se basan en los estratégicos, con resultados esperados en el mediano plazo (entre uno y tres años).
- **Objetivos operacionales:** se basan en los objetivos tácticos, con resultados esperados en el corto plazo (hasta un año).

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis externo

2.1.1. Análisis del entorno macro

Realice un análisis del entorno macro de la empresa en el que exponga la situación actual y las tendencias, como mínimo, de las dimensiones política, económica, social, tecnológica y ambiental.

A continuación, se presentan algunas preguntas orientadoras en relación con los aspectos por tener presentes.

Dimensión	Aspectos por considerar
Político	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué legislación actual y futura afecta el proyecto? • ¿Qué procesos y entidades regulatorias condicionan la ejecución del proyecto? (permisos, trámites, certificados). • ¿Hay políticas públicas que se enmarcan en el contexto del proyecto? • ¿Existe financiamiento e iniciativas públicas en el marco del proyecto? • ¿Hay grupos de lobby y presión? (empresas, movimientos ciudadanos).
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica actual. • ¿Qué tendencias en la economía actual local afecta el proyecto? • Impuestos y temas tributarios en general. • Estacionalidad del proyecto. • Intereses y tasas de cambio.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias según el estilo de vida. • Aspectos demográficos. • Comportamiento del consumidor. • Opinión pública. • ¿Hay factores étnicos y religiosos que afecten el proyecto? • Comunidades activas dentro del contexto del proyecto.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias tecnológicas. • ¿Qué tecnología usa la competencia? • Financiamiento para la investigación. • Acceso a tecnología, licenciamiento y patentes. • Temas de propiedad intelectual. • Legislación tecnológica.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación ambiental. • Regulaciones sobre el uso y consumo de energía. • Disponibilidad de reciclaje de residuos. • Condiciones ambientales del territorio. • Grupos de presión.

Fuente: Elaboración propia con base en Gajardo (2014)

2.1.2. Análisis del entorno meso

Realice un análisis del entorno meso de la empresa con base en el modelo de cinco fuerzas de Michael Porter. A continuación, se presentan algunos aspectos orientadores por tener en cuenta en cada fuerza.

Fuerza	Aspectos por considerar
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de integración hacia atrás. • Productos estándar o no diferenciados.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de mercado: monopolístico, oligopólico, competencia perfecta. • Precios. • Crecimiento del sector. • Campañas publicitarias. • Barreras de salida fuertes (activos especializados/costos fijos de salida).
Nuevos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación del producto. • Requisitos de capital. • Costos cambiantes. • Acceso a canales de distribución. • Desventajas en costos independientes de las economías de escala. • Política gubernamental.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la empresa cliente o para el negocio del comprador. • Productos diferenciados o que requieran costos por cambio de proveedor. • Amenaza de integración hacia adelante. • Calidad, disponibilidad, oportunidad, costos, capacidad y formas de pago.
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Productos que pueden desempeñar la misma o similar función, prestar el mismo o similar servicio. • Productos que mejoran en precio y desempeño. • Productos de sectores industriales de altas rentabilidades.

2.2. Análisis interno

2.2.1. Cadena de valor

Realice un análisis interno de la empresa con base en el modelo de cadena de valor de Michael Porter, en el que identifique y **describa** las actividades primarias y de apoyo que tendrá la empresa.

Recuerde que las actividades primarias son aquellas que agregan mayor valor al producto o que tienen vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio posventa del producto. Respecto de las actividades de apoyo, corresponden a aquellas que respaldan el quehacer de las actividades primarias, tales como compras, infraestructura, recursos humanos, finanzas, entre otras.

2.2.2. Análisis DOFA

Con base en la información recolectada en el análisis externo e interno, identifique las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, y plantee las estrategias que se pueden desprender de éstas:

- ¿De qué forma se pueden usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? (estrategias FO).
- ¿Cómo se pueden aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades? (estrategias DO).
- ¿Cómo se pueden usar las fortalezas para mitigar las amenazas? (estrategias FA).
- ¿Cómo se pueden corregir las debilidades aún teniendo en cuenta las amenazas? (estrategias DA).

3. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo permite conocer el entorno comercial de la empresa y definir estrategias para acercarse estratégicamente al cliente. En el transcurso de éste se debe explicar el segmento de mercado al que se pretende llegar, la propuesta de valor, el posicionamiento que se quiere lograr y cómo se alcanzarán las ventas estimadas.

Para elaborarlo, se parte de un análisis del mercado (demanda y oferta), con el fin de diseñar la estrategia de mercadeo más acertada para el producto o servicio y luego se procede a cuantificar su implementación. A continuación, se detalla cada uno de estos pasos.

3.1. Análisis del mercado

3.1.1. Análisis de la demanda

Con el fin de complementar las validaciones realizadas previamente y analizar el comportamiento de los clientes del producto o servicio definido, realice un sondeo de mercado (mínimo 30 personas por segmento y 15 empresas²) que le permita responder cuál es el perfil del potencial cliente, cuál sería el nivel de aceptación del producto o servicio y cuál es el comportamiento de los potenciales clientes.

A continuación, se presentan algunas preguntas orientadoras que le servirán para realizar el sondeo. Tenga en cuenta que puede adoptarlas, adaptarlas o diseñar otras.

¿Cuál es el perfil del potencial cliente?	¿Cuál sería el nivel de aceptación del producto o servicio?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué edad tiene? • ¿Cuál es su sexo? • ¿Qué actividades realiza? • ¿A qué nivel socioeconómico pertenece? • ¿Cuál es su nivel de ingresos? • ¿Dónde está ubicado el público objetivo? • ¿Cuál es su estilo de vida? • ¿Qué hábitos tiene? • ¿Es mayorista, minorista, productor o consumidor final? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas? • ¿Cuáles deberán ser las características de los productos o servicios para poder satisfacer las necesidades de los potenciales clientes? • ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido? • ¿Cuál sería la frecuencia de compra? • ¿Cuál sería el sistema de distribución más adecuado y eficiente?
¿Cuál es el comportamiento de mis potenciales clientes?	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué comprarían determinado producto o contratarían determinado servicio? • ¿Cuándo y en qué circunstancias adquirirían el bien o servicio? • ¿Cómo toman la decisión de compra? • ¿Es una compra por impulso? 	

Fuente: Elaboración propia con base en Weinberger (2009, p. 47)

Una vez realice el análisis de los datos recolectados mediante el sondeo, **complemente** los resultados **obtenidos** con información de fuentes secundarias que le permitan investigar en profundidad **el contexto** de la demanda según la necesidad, oportunidad o problema por solucionar.

² Para aquellos proyectos cuyo segmento de mercado aplica para empresas o instituciones.

3.1.2. Análisis de la oferta

Con base en las características del producto o servicio que pretenden ofrecer en el mercado, **investigue** el número de empresas de la industria y **analice** las empresas que son competencia real, ya sea porque ofrecen productos o servicios similares o sustitutos.

Concentre el análisis en las empresas que cuentan con la mayor participación del mercado, con el fin de recolectar suficiente información para conocer a la competencia. Analice la siguiente información de cada empresa:

- a) Nombre de la empresa
- b) Características de los productos (similares o sustitutos)
- c) Público objetivo
- d) Rango de precios
- e) Participación en el mercado del producto o servicio (similar o sustituto)
- f) Estrategias de mercadeo empleadas
- g) Principales fortalezas y debilidades

3.2. Estrategia de mercadeo

3.2.1. Público objetivo

Con base en las características identificadas de la demanda y en las oportunidades que detecte en el análisis de la oferta, realice lo siguiente:

- a) Defina la base de segmentación y los criterios que empleará. **Justifique su selección.**

Tenga en cuenta que, generalmente, una segmentación se realiza **“con dos o tres bases de segmentación**; las más usadas son geográfica, demográfica y psicográfica (en el caso de los individuos); pero se puede usar una sola o todas, eso dependerá de las características del producto o servicio. Igualmente, se pueden utilizar los **criterios** que se consideren adecuados o necesarios para cada base de segmentación seleccionada; **no es obligatorio utilizarlos todos**” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

En el anexo 5 se encuentran algunos ejemplos de bases y criterios de segmentación, divididos según la naturaleza del consumidor: individuos o empresas.

- b) A partir de fuentes primarias o secundarias, cuantifique la demanda según la base y los criterios de segmentación definidos, de manera que sea factible analizar el **tamaño**, el comportamiento **histórico** y el **potencial** de crecimiento (tendencias) de la demanda.
- c) Teniendo en cuenta los nichos de mercado sin cubrir por la competencia y aquellos segmentos que sean atractivos, defina a cuál o cuáles segmentos del mercado se dirigirán los esfuerzos de la empresa, es decir, precise las características del público objetivo³ y **justifique su selección.**

³ Por ejemplo, para determinado producto se definió como base de segmentación la demográfica y los criterios de edad y sexo. Fruto de la cuantificación de la demanda se identificó que el mercado que tenía mayor tamaño y potencial de crecimiento era aquel que se caracterizaba por estar comprendido entre las edades de 28 a 59 años del sexo femenino.

- d) Finalmente, basado en las características del público objetivo y a la cuantificación de la demanda, defina la fracción del mercado que espera captar o cubrir el negocio; en otras palabras, indique el número de potenciales clientes.

3.2.2. Posicionamiento

“El posicionamiento es la percepción que un consumidor tiene de un determinado producto o servicio y por lo general está asociado a la oferta de valor que establecemos al cruzar segmento con necesidad por resolver. A través del desarrollo de una mezcla de mercadeo específica se busca influenciar la percepción del consumidor para mejorar el posicionamiento” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

Para determinar el posicionamiento del producto o servicio que pretende ofrecer, realice lo siguiente:

- a) Identifique el mejor atributo del producto o servicio.
- b) Analice la posición de los competidores en función de ese atributo.
- c) Redacte el mensaje que espera posicionar en el público objetivo. En el anexo 6 se encuentra el ejemplo del posicionamiento de los detergentes de Procter & Gamble.

3.2.3. Producto o servicio

De acuerdo con el mapa de la solución y la propuesta de valor de Canvas, defina su producto o servicio, teniendo presente estos aspectos:

- Señale el problema y su solución.
- Describa su aporte en términos de innovación.
- **Teniendo en cuenta el análisis de los productos similares o sustitutos que ofrece la competencia, describa los factores diferenciadores del producto o servicio que pretende ofrecer.**
- Represente de forma visual, mostrando una imagen del producto o un esquema de funcionamiento del servicio.
- Describa la evolución del producto o servicio.

3.2.3.1. Marca

Defina para su producto o servicio una marca constituida por:

- a) Nombre
- b) Logotipo
- c) Eslogan
Explicar su significado u origen

3.2.4. Precio

Teniendo en cuenta la percepción que se espera lograr del producto o servicio, el poder adquisitivo del público objetivo y el precio de los productos o servicios similares o sustitutos de la competencia, **justifique** cuál será:

- a) El método de fijación de precios. Recuerde que existen:

- Basados en el costo: “Se centran en los datos de costos que posee la empresa para la fijación de los niveles de precios finales de los productos” (Monferrer, 2013, p. 120).
 - Basados en el valor percibido: “Se basan en el valor que los consumidores dan al producto para fijar su precio, y no en el costo del mismo” (Monferrer, 2013, p. 121). En el anexo 7 hay un ejemplo de este método.
 - Basados en la competencia: “Se centran en el carácter competitivo del mercado y en la actuación de las demás empresas frente a nuestras acciones. Son más reales y se encuentran sujetos a un alto componente probabilístico. Por lo general, suelen utilizarse como complemento a los anteriores, sobre todo en mercados de elevada competitividad (mayormente aquellos que se encuentran en su etapa de madurez)” (Monferrer, 2013, p. 122).
- b) La estrategia del precio de lanzamiento: precios de introducción o penetración, o precios de tamizado gradual o desnatado.
- c) Precio de venta: de acuerdo con el método de fijación de precios establecido y el análisis del capital de trabajo necesario para operar la empresa, calcule el precio de venta del producto o servicio y el precio de lanzamiento, según la estrategia seleccionada.
- d) Las condiciones de pago: medios (efectivo, tarjeta de crédito, cheques, etc.) y plazos (de contado o a crédito).

3.2.5. Plaza

Teniendo en cuenta las características del producto o servicio y el comportamiento del público objetivo, **justifique** la estrategia de canales diseñada para acercar el producto o servicio a los clientes. Para ello, responda las siguientes preguntas:

- a) “¿Cómo podrán comprar los clientes los productos o servicios?
- b) ¿Cómo entregarán a los clientes la propuesta de valor?” Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 27).
- c) ¿Cuál será la localización y dimensión de los puntos de venta (número, ubicación, dimensión y características)? (Si aplica).
- d) ¿Cómo será la logística de la distribución (actividades de procesamiento de pedidos, almacenamiento, gestión de existencias y transporte)? (Si aplica).

3.2.6. Mezcla de comunicaciones

- a) Defina y justifique la mezcla de comunicaciones por emplear. Tenga presentes los siguientes instrumentos para realizar la mezcla:
- “Publicidad: Transmisión de información impersonal y remunerada para la presentación y promoción de productos o servicios efectuada a través de los medios de comunicación con anuncios o inserciones pagados por el vendedor.
 - Promoción de ventas: Actividades que, mediante el uso de incentivos materiales o económicos, tratan de estimular la demanda de un producto a corto plazo.
 - Relaciones públicas: Conjunto de actividades dirigidas a mejorar, mantener o proteger la imagen de un producto o empresa ante el público.

- **Venta personal:** Es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico con el objetivo de convencerlo de los beneficios que le reportará la compra del producto.
- **Marketing directo:** Conjunto de instrumentos de comunicación directa que engloba medios como correo, teléfono, internet, etc.” (Monferrer, 2013, p. 153).
- **Marketing digital:**
 - **Search Engine Marketing (SEM)** se refiere a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas.
 - **Search Engine Optimization (SEO)** se refiere al trabajo de optimización y de aumento de la popularidad de un sitio web, con el objetivo de que sea **rastreable** por los motores de búsqueda.
 - **Social Marketing Optimization (SMO)** se refiere a la **optimización de las redes sociales**, es decir, el mantenimiento de perfiles, páginas y canales en redes como Facebook, Twitter y otras similares.
 - **App Store Optimization (ASO)** son las acciones encaminadas al posicionamiento de la aplicación móvil en las tiendas de Apps de los sistemas operativos móviles.

b) Por cada instrumento de comunicaciones seleccionado, según la mezcla, explique:

- i. Objetivos que pretende lograr.
- ii. Público al cual se dirige.
- iii. Tácticas por implementar (presencia en redes, descuentos, premios, bonificaciones, participación en eventos especiales, etc.).

3.2.7. Servicio al cliente

Teniendo en cuenta el análisis de las estrategias de mercadeo de la competencia y las características del producto o servicio que pretende ofrecer, indique:

- a) Servicios que pondrán en marcha para atender las consultas del cliente. Por ejemplo, políticas de realización de reclamaciones, cambios y devoluciones.
- b) Servicios que mejorarán la experiencia del cliente. Por ejemplo, garantía, asistencia técnica, instalación, domicilio, entre otros.

3.3. Presupuesto de mercadeo

3.3.1. Proyección de ventas

- a) Basado en la cuantificación de la demanda y la fracción del mercado que espera captar o cubrir el negocio, calcule la proyección de ventas de los productos o servicios, especifique las cantidades de ventas por periodo (mensual, trimestral, semestral, anual) en un horizonte de cinco años.

Existen varios métodos para calcular la demanda potencial; seleccione uno según la disponibilidad y calidad de la información con la que cuente, investigue el procedimiento para aplicarlo y proyecte las cantidades de ventas por periodo.

Explique el método utilizado, los supuestos empleados o las políticas determinadas, las variables que estimaron y la información que usó como base para las proyecciones.

- b) Posteriormente, cuantifique en términos monetarios la proyección realizada, teniendo en cuenta el método de fijación de precios y la estrategia de precios de lanzamiento definidos anteriormente. No olvide explicar los supuestos empleados o las políticas establecidas.

3.3.2. Gastos de la estrategia de mercadeo

Por **cada** estrategia de mercadeo (plaza, comunicaciones y servicio al cliente), estime los gastos anuales y plásmelos en el siguiente formato (adáptelo según convenga):

Tenga presentes gastos tales como: definición y diseño del sitio web, creación del catálogo de productos, creación y traducción de contenidos, diseño de logotipo y *banners*, producción de videos, anuncios en prensa, *mailing*, creación de *Apps*, influenciadores, entre otros.

Estrategia:	Canal / Publicidad / Promoción / Relaciones públicas / Marketing directo / Servicio al cliente		
Ítem (medio que se utilizará para llevar a cabo la estrategia)	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Folleto			
Pauta en revistas			
Premios			
<i>Mailing</i>			
Total			

4. PLAN DE OPERACIÓN

El plan de operación tiene como fin establecer los procesos necesarios para la producción del producto o la prestación del servicio, de manera que responda a la demanda estimada y a la capacidad de producción o prestación, según los insumos, la tecnología y la infraestructura disponible.

Para elaborarlo, se toman como punto de partida las especificaciones técnicas del producto o servicio, con el fin de determinar los insumos requeridos para desarrollarlo, la tecnología necesaria para transformarlo, el mobiliario elemental para dotación y la infraestructura de operación de la empresa. Con base en ello, se determinan los procesos que harán posible la transformación de los insumos para lograr el producto o servicio esperado, luego se establecen las métricas para evaluar su desempeño y, finalmente, se procede a cuantificar su implementación. A continuación, se detalla cada uno de estos pasos:

4.1. Descripción técnica del producto o servicio

Describa **en detalle** las características técnicas de los productos o servicios que definió anteriormente. Tenga en cuenta aspectos como:

- a) Especificaciones técnicas del producto o servicio: fórmula, dimensiones, pesos, tallas, medidas, información nutricional, ingredientes o materiales empleados, entre otros.

En el caso de productos o servicios tecnológicos, describa las funcionalidades, es decir, detalle cómo tienen que funcionar las soluciones tecnológicas; por ejemplo, recibir ofertas personalizadas de ciertos productos, notificaciones o actualizaciones; buscar el establecimiento más cercano con parqueadero; si se pone en marcha una tienda virtual, describir cómo se presentan los productos, cómo se compra, el modo de pago, cómo se atiende a los clientes, cómo se gestiona el *stock*, la integración con el resto de canales, entre otros. Es importante definir las funcionalidades de acuerdo con los perfiles que vaya a emplear el producto o servicio (administrador, usuario, etc.).

- b) Características del envase o empaque y embalaje (si aplica): “dimensiones, peso, posibilidad de que el producto sea apilado, requisito de protección, instrucciones y condiciones de uso, contraindicaciones, garantías, condiciones de almacenamiento o proceso de eliminación, código de barras” (Weinberger, 2009, p. 79).
- c) Características de la etiqueta (si aplica): según la normativa que aplique para el producto, generalmente, los requisitos son, entre otros: “nombre o denominación del producto; identificador del fabricante, envasador, transformador o vendedor; composición; plazo recomendado para el uso o consumo; contenido del producto (peso, volumen, unidades, etc.); características esenciales del producto (instrucciones, advertencias, consejos, o recomendaciones sobre instalación, uso, mantenimiento y condiciones de seguridad); lote de fabricación; lugar de procedencia” (Monferrer, 2013, p. 109).

En el caso de productos tecnológicos, en la etiqueta siempre debe constar información que no induzca a error, que sea clara y legible y contenga como mínimo los siguientes datos:

- i. “El nombre genérico del producto.
- ii. Las características esenciales del producto, instrucciones de uso, advertencias y consejos de instalación, uso y mantenimiento, manejo y condiciones de seguridad que sean necesarios para proceder al uso correcto y seguro del producto.
- iii. La identificación y domicilio del fabricante o vendedor.
- iv. Potencia máxima, tensión de alimentación y consumo energético.

Los electrodomésticos deben llevar las instrucciones de uso al interior del embalaje, y algunos deben llevar un esquema de su funcionamiento eléctrico” (Defensoría del Pueblo del País Vasco).

- d) Requisitos normativos (si aplica): registros, permisos legales, certificaciones de calidad, licencias, entre otros.
- e) Estado de desarrollo: indique si el producto o servicio está listo para lanzarse al mercado, se encuentra en la etapa de desarrollo o sólo se cuenta con una idea de éste.
 - En caso de encontrarse listo para lanzarse al mercado, indique si ha sido validado y explique brevemente sus resultados.
 - En caso de estar en desarrollo, describa brevemente el estado en el que se encuentra el avance del producto o servicio.
 - En caso de que se cuente con una idea, elabore un prototipo no funcional del producto o servicio que permita comprender las características de éste.

4.2. Necesidades y requerimientos

4.2.1. Insumos

Defina los insumos requeridos en el proceso de producción del producto o prestación del servicio por cada unidad de producto o servicio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Nombre del insumo.
- b) Descripción o requerimientos específicos que deba cumplir el insumo para el producto o servicio por ofrecer.
- c) Unidad de medida (Kg, unidad, etc.).
- d) Número de unidades requeridas para la producción de un producto o la prestación de un servicio.

4.2.2. Tecnología

- a) Defina las necesidades tecnológicas requeridas para el proceso de producción del producto o prestación del servicio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
 - i. Nombre del equipo o máquina (*hardware*: servidores, portátiles, equipos de escritorio, dispositivos móviles, teléfono, etc.).
 - ii. Especificaciones técnicas del equipo o máquina⁴.
 - iii. Cantidad requerida.
- b) Complemente la anterior información con los servicios tecnológicos que requiera (licencias de *software*, alojamiento web, pasarelas de pago, CRM, ERP, mantenimiento informático, seguridad informática, acceso a internet, líneas móviles, etc.).

⁴ En el caso de los equipos de cómputo, especifique los requerimientos mínimos de *hardware* y *software*.

4.2.3. Mobiliario

Defina los muebles e instrumentos requeridos para el proceso de producción del producto o prestación del servicio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Nombre del mueble e instrumento.
- b) Especificaciones del mueble o instrumento.
- c) Cantidad requerida.

4.2.4. Proveedores

Describa los potenciales proveedores de insumos, tecnología y mobiliario, teniendo en cuenta aspectos como:

- a) Cumplimiento de las especificaciones descritas, según si es insumo, tecnología o mobiliario
- b) Rango de precios
- c) Descuentos
- d) Plazos de pago que otorga
- e) Plazos de entrega

En el caso de los productos o servicios tecnológicos, si el desarrollo será a partir de un proveedor externo se debe determinar cuáles serán los criterios de selección.

4.3. Localización e infraestructura

- a) Defina la posible ubicación de la empresa y justifique su selección.

Ante la Secretaría de Planeación del municipio donde se pretende establecer, se debe validar en el plan de ordenamiento territorial y el esquema de ordenamiento territorial si se encuentra habilitada para el uso del suelo que se requiere.

- b) Detalle las condiciones técnicas de infraestructura: áreas requeridas, características específicas y distribución de espacios (si aplica).
- c) Defina si la infraestructura será alquilada o adquirida y justifique su respuesta.
- d) Determine las posibles adecuaciones por realizar (si aplica). Por ejemplo, instalación de redes locales.

4.4. Proceso de producción o prestación del servicio

Diagrama (flujograma), describa y estime la duración de cada una de las actividades que forman parte del proceso de producción o prestación del servicio, teniendo en cuenta la logística de entrada, la transformación o valor agregado y la logística de salida. Es importante que tenga en cuenta las actividades que empleará para el control de calidad de sus productos o servicios.

En caso de que contemple la subcontratación de alguna actividad o subproceso, describa las actividades que serán responsabilidad del tercero.

4.5. Presupuesto de operación

- a) Estime los costos de los **insumos** que se requieren para la producción de **una unidad** de producto o la prestación de una unidad de servicio y calcule su **valor anual**. Plásmelos en el siguiente formato (adáptelo según considere).

Nombre del producto / servicio						
Nombre del insumo	Unidades requeridas por producto o servicio	Unidades por producir por periodo (mes, trimestre, semestre)	Cantidad total del insumo por periodo	Valor unitario del insumo ⁵	Valor por periodo	Valor anual
Total						

- b) Estime los gastos, los costos o la inversión requerida según las necesidades **tecnológicas** y el **mobiliario** definidos anteriormente. Plásmelos en el siguiente formato (adáptelo según considere).

Nombre del equipo, servicio tecnológico o mobiliario	Cantidad requerida	Valor unitario ⁵	Valor total
Total			

- c) Estime los gastos en que podría incurrir para las **adecuaciones** de la infraestructura o la inversión, en caso de adquirir algún inmueble (si aplica).

⁵ Puede ser el valor promedio del mercado o el que ofrezca el proveedor seleccionado.

5. PLAN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

El plan organizacional y administrativo tiene como objetivo definir la organización de la empresa, la planeación de las estrategias de atracción y retención de los colaboradores, y las alianzas necesarias para desarrollar la propuesta de valor. A continuación, se detallan cada uno de los pasos para elaborarlo.

5.1. Constitución legal

Determine el tipo de empresa que conformará, según la normativa vigente, y justifique su decisión.

5.2. Estructura organizacional

5.2.1. Organigrama

Con base en la cadena de valor, las actividades necesarias para desarrollar el plan de mercadeo y el plan de operación y el tipo de empresa, elabore el organigrama de la empresa. Considere los tipos de estructuras (lineal, matricial, circular o celular) y justifique su elección.

5.2.2. Descripción de cargos

Con base en el organigrama, describa para cada cargo la siguiente información:

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	
A qué área pertenece o de quién depende	
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	
Formación requerida	
Años y descripción de la experiencia requerida	
Funciones	
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	

5.3. Equipo de trabajo actual

Con base en los integrantes actuales del equipo de trabajo del proyecto, determine el papel que cada uno tendría dentro de la empresa según el organigrama y plásmelo en el siguiente formato (adáptelo según considere).

Nombre del integrante	
Perfil (formación y experiencia)	
Habilidades que contribuyan a la puesta en marcha de la empresa	
Dedicación de tiempo	
Función o cargo que ocuparía	

5.4. Estrategias de atracción y retención del personal

- a) Explique los mecanismos de reclutamiento y selección de personal que seguirán.
- b) Defina y **justifique** por cada cargo el tipo de contratación, la remuneración y los beneficios que les ofrecerá a sus colaboradores.

5.5. Alianzas estratégicas

Con base en lo propuesto en el modelo de negocio, indique los **posibles aliados** con quienes establecería relaciones de cooperación, diferentes de los proveedores y distribuidores, y explique la finalidad de las alianzas.

5.6. Presupuesto organizacional y administrativo

- a) Estime los gastos por concepto de constitución y formalización de la empresa, tales como matrícula mercantil, registros, certificados, permisos, licencias, entre otros. Plásmelos en el siguiente formato (adáptelo según considere).

Concepto	Descripción	Valor
Total		

- b) Estime los gastos administrativos anuales, tales como servicios públicos, vigilancia, seguros, capacitación, entre otros. Plásmelos en el siguiente formato (adáptelo según convenga):

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Total		

- c) Estime los gastos por concepto de salarios, prestaciones sociales, aportes parafiscales, pago de honorarios y dotación. No olvide establecer la remuneración del equipo emprendedor.

Plasme estos gastos en el siguiente formato (adáptelo según considere).

Cargo	Cantidad	Salario	Auxilio de transporte	Prestaciones sociales				Vacaciones	Seguridad social			Aportes parafiscales			Total mensual	Total anual
				Dotación	Prima de servicios	Auxilio de cesantías	Intereses sobre cesantías		Salud	Pensión	ARL	SENA	ICBF	CCF		
Total																

6. ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE RESPUESTAS DE RIESGOS

Este apartado tiene como objetivo identificar los riesgos que puedan surgir en la puesta en marcha de la empresa y diseñar estrategias para afrontarlos en caso de que se concreten. A continuación, se detalla su análisis y planeación de respuestas.

6.1. Análisis cualitativo de riesgos

Identifique los riesgos que pueden afectar al emprendimiento y determine su probabilidad de ocurrencia y su impacto, a partir del siguiente formato y teniendo en cuenta estas indicaciones:

- **Causa:** Es lo que origina el riesgo. Son acontecimientos o circunstancias concretos que existen en el proyecto o su ambiente, y que producen incertidumbre.
- **Evento:** Son acontecimientos que, si ocurriesen, afectarían los objetivos del proyecto, de manera negativa (amenazas) o positiva (oportunidades).
- **Consecuencias:** Son variaciones (positivas o negativas) imprevistas según los objetivos de la iniciativa de emprendimiento.
- **Tipo:** Pueden ser de tipo económico, social, operacional, comercial, financiero, regulatorio, de la naturaleza o tecnológicos.
- **Probabilidad de ocurrencia:** Dado que se desarrollará un análisis cualitativo de los riesgos identificados, la probabilidad de ocurrencia la puede determinar según la siguiente escala: i) **Raro** (que puede ocurrir excepcionalmente), ii) **Improbable** (ocasionalmente), iii) **Posible** (en cualquier momento futuro), iv) **Probable** (con posibilidades de que ocurra), y v) **casí cierto** (ocurre en la mayoría de circunstancias).
- **Impacto:** Para determinar el impacto sobre los objetivos de la empresa en caso de que ocurra el incidente, analice si es positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) y establezca una calificación según la siguiente escala:
 - i) **Insignificante:** facilita/obstruye la ejecución del proyecto de manera intrascendente.
 - ii) **Menor:** mejora/dificulta la ejecución del proyecto con bajo impacto. Aplicando medidas mínimas se puede lograr la ejecución.
 - iii) **Moderado:** favorece/afecta la ejecución del proyecto sin alterar el beneficio de los actores.
 - iv) **Mayor:** beneficia sustancialmente la puesta en marcha y operación del proyecto/obstruye la ejecución del proyecto sustancialmente, pero aun así permite la consecución de los objetivos.
 - v) **Próspero/catastrófico:** genera una oportunidad en el proyecto de tal magnitud que sobrepasa los objetivos del proyecto/perturba la ejecución del proyecto de manera grave imposibilitando la consecución de los objetivos.

En el anexo 8 se explican las tipologías de riesgos y se da un ejemplo de diligenciamiento de la tabla.

Riesgo			Tipo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto
Causa	Evento	Consecuencia			
1. Dado que el sector donde se ubicará la empresa es inseguro...	Podrían presentarse robos de la maquinaria y equipos	Lo que generaría que se frene la operación de la empresa.	Social	Probable	Catastrófico
2.					
3.					

6.2. Respuesta ante los riesgos

Defina para cada uno de los riesgos su(s) posible(s) respuesta(s) y plásmelas en el siguiente formato. En el anexo 8 se encuentran las estrategias genéricas para afrontar las amenazas o reducir su impacto al mínimo, y las estrategias genéricas para aprovechar las oportunidades o incrementar su impacto.

ID Riesgo	Respuesta
1.	Adquirir póliza de todo riesgo para equipo y maquinaria.

7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero tiene como objetivo demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio es rentable o viable. En este plan se deben reflejar todas las decisiones que se han tomado a lo largo de los planes desarrollados anteriormente. A continuación, se detalla cada uno de los pasos para elaborarlo.

7.1. Supuestos y políticas

- Resuma los supuestos empleados hasta el momento en los planes desarrollados, entendidos como el comportamiento que se prevé de aquellas variables que no se pueden controlar, pero que se deben tener en cuenta para los cálculos. Por ejemplo, inflación, tasa de cambio, entre otros.
- Explique las políticas que aplicará para las operaciones de la empresa. Por ejemplo, pago de proveedores, créditos y descuentos a clientes, aumento de salarios, incremento/reducción de gastos, etc.

7.2. Inversión inicial

Calcule la totalidad de activos tangibles (infraestructura, equipos, maquinaria, mobiliario, enseres y herramientas) e intangibles (*software*, licencias, patentes, etc.) que necesita para poner en marcha la empresa.

7.3. Capital de trabajo

Con base en lo presupuestado en los planes anteriores, calcule el capital que se requiere para poner en marcha la empresa (diferente de la inversión inicial), de manera que sea suficiente hasta el momento de recuperar con las ventas. En otras palabras:

“El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. El capital de trabajo servirá para financiar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con ciertos gastos que implica el negocio. (...) Para un empresario que está comenzando sus operaciones es fundamental que estime el capital de trabajo requerido para no quedarse sin caja”. (Weinberger, 2009, p. 104).

Plasme el capital de trabajo en el siguiente formato (adáptelo según considere).

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes n	Total
Arrendamiento				
Mercadeo digital				
Compra de insumos				
Salarios				
Servicios públicos				
Total				

7.4. Punto de equilibrio

Con base en los costos estimados en los planes anteriormente elaborados, calcule el número mínimo de productos o servicios que debe vender y los ingresos mínimos que debe recibir para que la empresa no tenga pérdidas.

7.5. Estructura y fuentes de financiación

- a) Basados en la inversión inicial y el capital de trabajo requerido, establezca el monto y porcentaje que cubrirá con recursos propios y aquellos para los que buscará financiación. Respecto de los recursos propios, detalle los aportes en especie y en dinero.
- b) Analice las modalidades de financiación a través de redes personales, terceros, sistema financiero, apoyo no gubernamental y programas del gobierno y, con base en ello, seleccione y justifique la combinación de fuentes de financiación más apropiadas para el negocio que emprenderá.

En el anexo 9 se encuentran algunas orientaciones acerca de las formas de financiación de acuerdo con el desarrollo del ciclo de vida de una empresa. Adicionalmente, en el archivo “Breves elementos sobre la financiación del emprendimiento en Colombia” se hallan las memorias de la charla ofrecida en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito por el profesor William Zuluaga, de la Universidad EAN.

- c) A partir de la combinación seleccionada, indique la información de las condiciones de financiación de cada fuente, tales como: destinación de los recursos⁶, monto, tasa de interés, plazo, periodos de gracia, forma de pago, garantías y demás aspectos, según aplique.
- d) Finalmente, proyecte la tabla de amortización de cada fuente de financiación, según las condiciones que apliquen.

7.6. Flujo de efectivo

7.6.1. Primer año y proyección

Elabore el flujo de efectivo mensual durante el primer año y proyéctelo a los siguientes cinco años, o siguiendo los principios que se enuncian a continuación:

- “Si el proyecto será financiado, la proyección deberá ser al menos por el periodo de financiamiento.
- Si se trata de una empresa con alto nivel de inversión, la proyección será al menos a cinco años.
- Si se trata de un negocio de rápido crecimiento, en una industria muy competitiva, una proyección a tres años podría ser suficiente.
- Si se trata de proyectos con altos niveles de innovación, el periodo de evaluación no será mayor de cinco años” (Weinberger, 2009, p. 107).

⁶ Tenga en cuenta que algunos productos financieros tienen limitación sobre la destinación de los recursos, por ejemplo, algunos son para financiar maquinaria, capital de trabajo, etc.

Tenga en cuenta supuestos y políticas establecidas; proyección de ventas; presupuesto de mercadeo; presupuesto de operación; presupuesto organizacional y administrativo; recursos propios y tablas de amortización para proyectar los ingresos, egresos y financiación de la empresa.

7.6.2. Análisis de rentabilidad

Con base en el flujo de efectivo, calcule y explique los resultados obtenidos de los siguientes indicadores:

- a) Tasa interna de retorno (TIR)
- b) Valor presente neto (VPN)
- c) Periodo de recuperación de inversión (PRI)

8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Elabore el cronograma de actividades en el que se concrete la implementación de las estrategias previstas en el plan de negocios, indicando:

- a) Paquetes de trabajo (conjunto de actividades o entregables)
- b) Actividades
- c) Duración estimada de la actividad
- d) Costo de la actividad
- e) Responsables

Para su validación, se recomienda seguir estas preguntas orientadoras como lista de chequeo (no se requiere responderlas en el trabajo, sólo es para efectos de la validación del cronograma):

- ¿Cuáles son los puntos claves (hitos) para la creación de su empresa y cuándo tienen que cumplirse?
- ¿Cuáles actividades y puntos claves están interconectados?
- ¿Cuáles es el tiempo de implementación de los planes?
- ¿Es coherente el cronograma con los objetivos estratégicos, tácticos y operativos que se trazó la empresa?

En el anexo 10 hay un ejemplo de cronograma.

9. RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios debe iniciar con la siguiente información (su extensión máxima debe ser de tres páginas):

- a) Breve descripción del perfil del equipo emprendedor
- b) Problema/oportunidad atendida
- c) Descripción del negocio (propuesta de valor)
- d) Mercado
- e) Factores diferenciadores
- f) Resumen financiero

10. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

A continuación, se presenta la estructura del trabajo final del plan de negocios:

RESUMEN EJECUTIVO

- Breve descripción del perfil del equipo emprendedor
- Problema/opportunidad atendida
- Descripción del negocio (propuesta de valor)
- Mercado
- Factores diferenciadores
- Resumen financiero

1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

- 1.1. Propuesta de valor
- 1.2. Segmentos de mercado
- 1.3. Canales de distribución
- 1.4. Relación con el cliente
- 1.5. Flujo de ingresos
- 1.6. Recursos claves
- 1.7. Actividades claves
- 1.8. Alianzas
- 1.9. Estructura de costos

2. LA EMPRESA

- 2.1. Nombre de la empresa
- 2.2. Misión, visión y valores
- 2.3. Objetivos

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

- 3.1. Análisis externo
 - 3.1.1. Análisis del entorno macro
 - 3.1.2. Análisis del entorno meso
- 3.2. Análisis interno
 - 3.2.1. Cadena de valor
 - 3.2.2. Análisis DOFA

4. PLAN DE MERCADEO

- 4.1. Análisis del mercado
 - 4.1.1. Análisis de la demanda
 - 4.1.2. Análisis de la oferta
- 4.2. Estrategia de mercadeo
 - 4.2.1. Producto o servicio
 - 4.2.2. Público objetivo
 - 4.2.3. Posicionamiento
 - 4.2.3.1. Marca
 - 4.2.4. Precio
 - 4.2.5. Plaza
 - 4.2.6. Mezcla de comunicaciones
 - 4.2.7. Servicio al cliente

- 4.3. Presupuesto de mercadeo
 - 4.3.1. Proyección de ventas
 - 4.3.2. Gastos de la estrategia de mercadeo

- 5. PLAN DE OPERACIÓN
 - 5.1. Descripción técnica del producto o servicio
 - 5.2. Necesidades y requerimientos
 - 5.2.1. Insumos
 - 5.2.2. Tecnología
 - 5.2.3. Mobiliario
 - 5.2.4. Proveedores
 - 5.3. Localización e infraestructura
 - 5.4. Proceso de producción o prestación del servicio
 - 5.5. Presupuesto de operación

- 6. PLAN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO
 - 6.1. Constitución legal
 - 6.2. Estructura organizacional
 - 6.2.1. Organigrama
 - 6.2.2. Descripción de cargos
 - 6.3. Equipo de trabajo actual
 - 6.4. Estrategias de atracción y retención del personal
 - 6.5. Alianzas estratégicas
 - 6.6. Presupuesto organizacional y administrativo

- 7. ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE RESPUESTAS DE RIESGOS
 - 7.1. Análisis cualitativo de riesgos
 - 7.2. Respuesta ante los riesgos

- 8. PLAN FINANCIERO
 - 8.1. Supuestos y políticas
 - 8.2. Inversión inicial
 - 8.3. Capital de trabajo
 - 8.4. Punto de equilibrio
 - 8.5. Estructura y fuentes de financiación
 - 8.6. Flujo de efectivo
 - 8.6.1. Primer año y proyección
 - 8.6.2. Análisis de rentabilidad

- 9. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

REFERENCIAS

ANEXOS

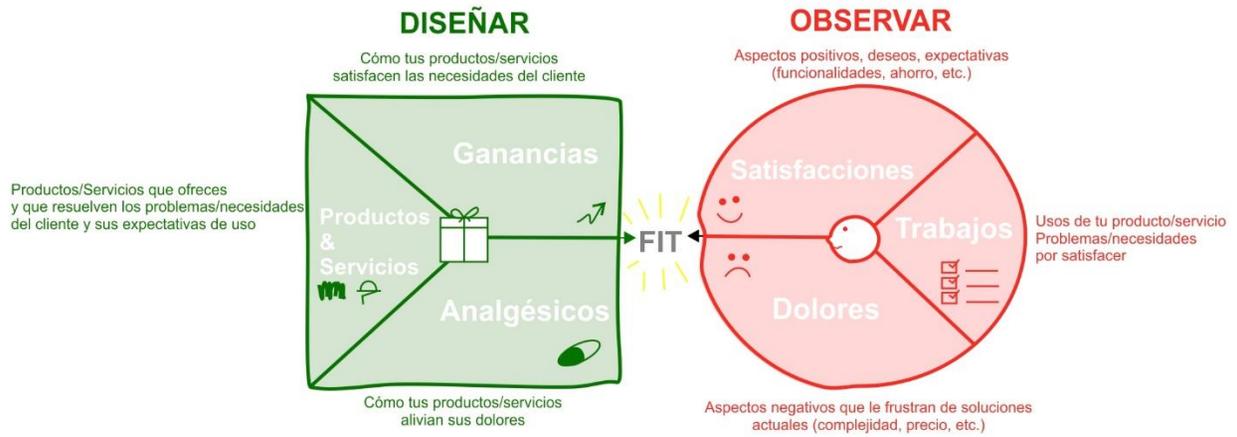
Anexo 1. Técnica para el análisis de problemas: 5w Y 1h

Es una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana. Consiste en formular y responder las siguientes preguntas:

- ¿**Qué** es el problema? Breve descripción en la que se indiquen, entre otras, las características materiales, humanas, logísticas, tecnológicas y financieras del problema.
- ¿**Cuándo** ocurre el problema? Identificación del momento, horario o época del año en que ocurre el problema.
- ¿**Quién** participa o sufre el problema? Personas de la organización, proveedores, clientes o visitantes.
- ¿**Dónde** ocurre el problema? ¿Dónde está viendo los problemas? (Línea/Máquina/Lugar).
- ¿**Por qué** sucede el problema? Posibles causas.
- ¿**Cómo** se diferencia del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia es aleatoria o tiene un patrón de recurrencia?

Fuente: Elaboración propia con base en ActionGroup (ND)

Anexo 2. Canvas de propuesta de valor



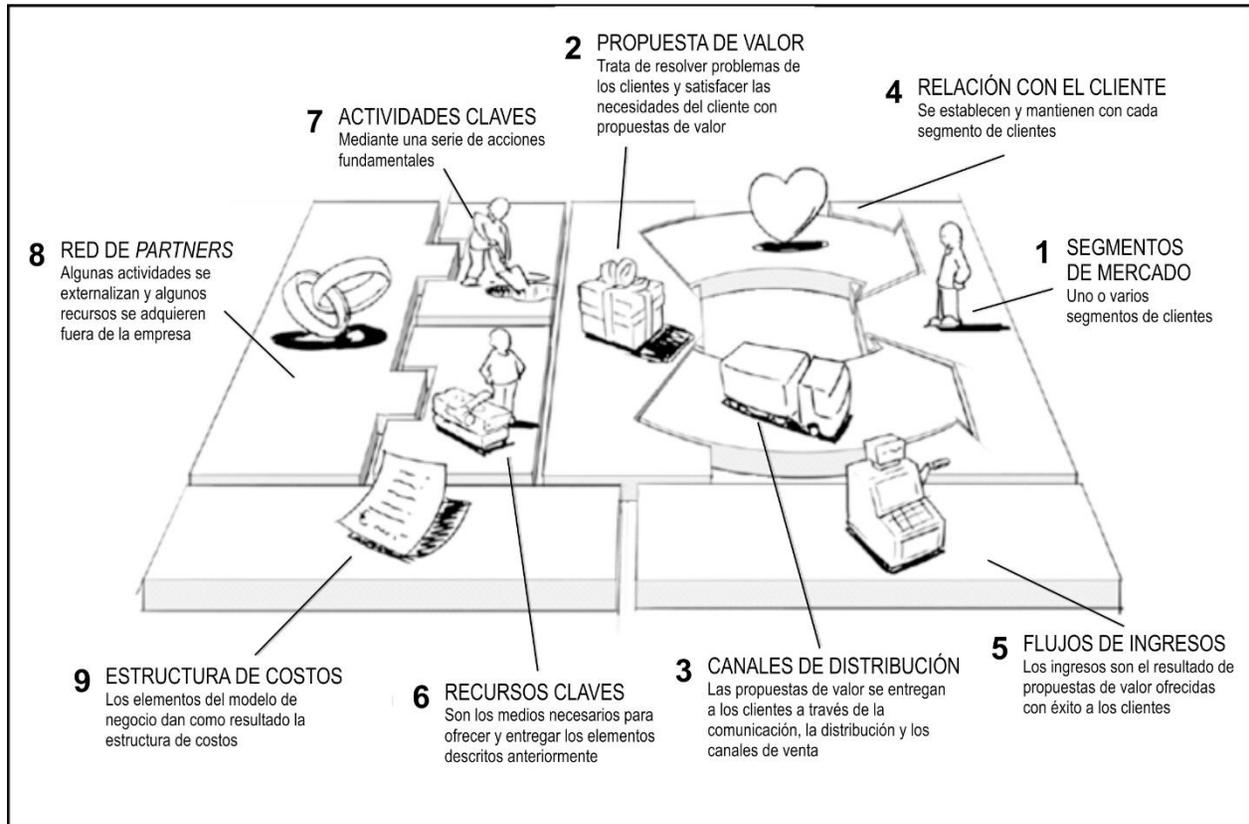
Fuente: Strategyzer (2009)

Anexo 3. Matriz de los nueve cuadrantes



Fuente: Adaptado de Generación Mprende (2017)

Anexo 4. Modelo de lienzo de modelo de negocio



Fuente: Tomado de López G. (2013)

Anexo 5. Bases y criterios de segmentación

Segmentación para individuos

Criterios demográficos	Divisiones típicas
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Educación • Ocupación • Religión • Raza • Clase social • Tamaño de familia • Estado civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino/femenino • Menos de 6, de 6 a 12, de 13 a 19, de 20 a 29, más de 30, etc. • Ninguna, básica, secundaria, superior, posgrado • Profesional, técnico, gerencia, empleado • Católico, protestante, judío, etc. • Blanca, negra, latina, etc. • Baja baja, media baja, media media, media alta, alta alta. • 1, 2, 3, etc. • Soltero, casado, casado con hijos
Criterios geográficos	Divisiones típicas
<ul style="list-style-type: none"> • Región • Tamaño localidad • Tipo de población • Tipo de clima • Idioma 	<ul style="list-style-type: none"> • Norte, sur, este, oeste • Menos de 5.000 habitantes, de 5.000 a 20.000, de 20.000 a 200.000, más de 100.000, etc. • Rural, suburbana, urbana • Cálido, frío • Inglés, castellano, francés, etc.
Criterios de comportamiento	Divisiones típicas
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de usuario • Intensidad de uso • Volumen de compra • Actitud hacia el producto • Beneficio esperado • Frecuencia de compra • Lugar de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • No usuario, exusuario, usuario en potencia • Poca, media, dependiente • Bajo, medio, alto • Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil • Calidad, servicio, economía, etc. • Semanal, quincenal, etc. • Hipermercados, supermercados, tienda tradicional, etc.
Criterios psicográficos	Divisiones típicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de vida • Personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Deportista, hippie, aventurero, familiar, con conciencia social, etc. • Extrovertido, agresivo, compulsivo, dominante, autoritario, ambicioso, etc.

Fuente: Monferrer (2013, p. 59)

Segmentación para empresas

Criterios demográficos	Cuestión por responder
<ul style="list-style-type: none"> • Sector industrial • Tamaño de la empresa • Localización 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué sectores industriales debemos centrarnos? • ¿De qué tamaño son las empresas que atendemos? • ¿Qué áreas geográficas debemos atender?
Criterios operativos	Cuestión por responder
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Usuarios/no usuarios • Capacidades de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué tecnología debemos centrarnos? • ¿Debemos dirigirnos a los usuarios frecuentes, medios, esporádicos o a los no usuarios? • ¿Nos vamos a centrar en los clientes que requieren muchos o pocos servicios?
Criterios de compra	Cuestión por responder
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la función de compra • Estructura de poder • Naturaleza de las relaciones existentes • Políticas generales de compra • Criterios de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Vamos a atender a empresas que tienen departamentos de compras centralizados o descentralizados? • ¿En qué empresas debemos centrarnos, en aquellas dominadas por ingenieros, por financieros, especialistas de <i>marketing</i>, etc.? • ¿Debemos centrarnos en las empresas con las que existen relaciones estrechas o trataremos de hacer negocios sólo con las compañías más deseadas? • ¿Preferimos trabajar con empresas que acostumbran a firmar contratos de alquiler, servicio, o compra, o bien con aquellas que organizan concursos de licitación? • ¿En qué empresas debemos centrarnos, en aquellas cuya prioridad es la calidad, el servicio o el precio?
Criterios de situación	Cuestión a responder
<ul style="list-style-type: none"> • Urgencia • Aplicaciones específicas • Tamaño de la orden 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Debemos centrarnos en las empresas que necesitan entrega rápida o servicio inmediato? • ¿Debemos centrarnos solo en ciertas aplicaciones de nuestro producto o en todas ellas? • ¿Debemos centrarnos en clientes con grandes volúmenes de pedido o más bien lo contrario?
Criterios de personal	Cuestión a responder
<ul style="list-style-type: none"> • Semejanza comprador /vendedor • Actitudes hacia el riesgo • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Debemos atender solo a compañías que compartan valores con nosotros? • ¿Debemos centrarnos en clientes con actitud positiva hacia el riesgo o evitarlos? • ¿Debemos centrarnos en empresas que demuestren un alto nivel de lealtad hacia sus proveedores?

Fuente: Monferrer (2013, pág. 59)

Anexo 6. Ejemplo del posicionamiento de los detergentes de Procter & Gamble

Marca	Posicionamiento	Participación en el mercado
Tide	Poderosa limpieza a fondo	31,1 %
Cheer	Limpieza a fondo y protección del color	8,2 %
Gain	Detergente más suavizante de telas	2,9 %
Era	Tratamiento contra manchas y su eliminación	2,2 %
Ariel	Limpieza a fondo, dirigido al mercado hispano	0,7 %

Fuente: Lamb (2011)

Anexo 7. Ejemplo del método del valor percibido

Supongamos que el consumidor tiene como opciones tres computadores de las marcas A, B y C, y que los atributos que ha identificado como relevantes para su compra son: la variedad de la gama, las prestaciones, la vida útil y el costo de mantenimiento. Con estos datos podemos calcular el valor percibido de cada uno de los computadores de la siguiente manera: (1) se pide al consumidor que reparta 100 puntos entre los atributos analizados (esto constituye el peso relativo de cada atributo); (2) se pide que vuelva a repartir 100 puntos en cada una de las marcas para cada uno de los atributos; (3) se multiplica el peso relativo de los atributos por la puntuación dada en los mismos a cada marca; (4) cada uno de estos productos se suma para cada una de las marcas y se obtiene así su valor percibido.

Peso de los atributos (%)	Atributos	Media		
		A	B	C
25	Variedad de la gama	40,0	40,0	20,0
30	Prestaciones	33,3	33,3	33,3
30	Vida útil	50,0	25,0	25,0
15	Costo de mantenimiento	40,0	35,0	25,0
Valor percibido		40,9	32,74	26,24

Por ejemplo, el valor percibido del computador de la marca A se calcularía así:
 $(0,25 \times 40) + (0,30 \times 33,3) + (0,30 \times 50) + (0,15 \times 40) = 40,9$

Fuente: Monferrer (2013, p. 122)

Anexo 8. Riesgos

- Al analizar riesgos, tenga en cuenta que éstos no son totalmente predecibles, pero es necesario evaluarlos continuamente y procurar identificarlos a tiempo.
- Es importante aclarar que algunos riesgos surgen del **interior** de la empresa y otros del entorno en el que opera. Respecto de los internos, por ejemplo, se podría identificar que no resulte posible cubrir cargos esenciales, que un miembro clave del equipo abandone el emprendimiento, que un retraso en el desarrollo del prototipo postergue la validación en el mercado, entre otros.

Frente a los **externos**, por ejemplo, se podría identificar que un proveedor clave incumpla con lo acordado, que no se consiga patentar una invención, que el socio de distribución dé por finalizado el acuerdo con la empresa, o que se expida una normativa que restrinja el desarrollo del producto o la operación del servicio.

- Todos estos riesgos se pueden clasificar de acuerdo con las siguientes tipologías:
 - a) **Riesgos económicos:** Los derivados del comportamiento de la economía, tales como la fluctuación de los precios de los insumos, variación de tasas de cambios, etc.
 - b) **Riesgos sociales:** Los relacionados con cambios en las condiciones sociales que tengan impacto en la ejecución del proyecto. Por ejemplo, huelgas, seguridad, entre otros.
 - c) **Riesgos operacionales:** Asociados a la operatividad del proyecto, tales como falta de definición de las tareas, dificultad en cumplir los plazos, complejidad de los procesos, falta de correspondencia de las personas con el perfil solicitado, rotación de personal, etc.
 - d) **Riesgos comerciales:** Asociados al comportamiento de compra del cliente y a las actuaciones de la competencia, por ejemplo, mayor o menor aceptación del producto o servicio, entrada potencial en el mercado de empresas muy fuertes, etc.
 - e) **Riesgos financieros:** Son (i) el riesgo de consecución de financiación o riesgo de liquidez para obtener recursos y cumplir con la operación de la empresa, y (ii) el riesgo de las condiciones financieras establecidas para la obtención de los recursos, tales como plazos, tasas, garantías, contragarantías y refinanciaciones, entre otros.
 - f) **Riesgos regulatorios:** Derivados de cambios regulatorios que afecten la puesta en marcha y operación de la empresa, por ejemplo, los trámites de constitución de la empresa, aspectos de contratación laboral, permisos y autorizaciones ambientales, etc.
 - g) **Riesgos de la naturaleza:** Eventos naturales previsible en los cuales no hay intervención humana y que puedan tener impacto en la puesta en marcha y operación de la empresa, como lluvias y sequías, entre otros.
 - h) **Riesgos tecnológicos:** Aquellos derivados de fallas en los sistemas de comunicación de voz y de datos, suspensión de servicios públicos, nuevos desarrollos tecnológicos o estándares que deben ser tenidos en cuenta para la operación de la empresa y obsolescencia tecnológica.
- Una vez se identifiquen los riesgos más representativos para el proyecto y se defina su tipología, se procede a calificar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto en los objetivos del proyecto.

De tal manera, se obtendría un cuadro como el del siguiente caso, que corresponde a una empresa dedicada al desarrollo de una plataforma dirigida a estudiantes.

RIESGO			TIPO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
CAUSA	EVENTO	CONSECUENCIA			
Debido a que el producto es software	Se pueden presentar diferentes ataques de código malicioso por <i>crackers</i> .	Se pueden presentar accesos no autorizados, suplantación, fraude, pérdida y divulgación de datos confidenciales.	Tecnológico	Probable	Mayor
La plataforma tendrá que competir con otras que ofrezcan servicios similares	Por lo tanto, se puede presentar que un competidor introduzca una novedad en su servicio	Lo cual podría afectar el uso de la plataforma.	Comercial	Casi cierto	Moderado
Dado el Proyecto de Ley 154 de 2017, el cual modifica el Fondo de TIC para financiar proyectos de startup .	Se podría acceder a beneficios por parte del gobierno	Ampliando las fuentes de financiación de las que dispone el proyecto actualmente	Regulatorio	Probable	Mayor

- Es necesario complementar el análisis de los riesgos planeando acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. En las siguientes ilustraciones se encuentran las estrategias genéricas para afrontar las amenazas o reducir su impacto al mínimo, y las estrategias genéricas para aprovechar las oportunidades o incrementar su impacto, basadas en la Guía del PMBOK®, quinta edición.



EVITAR

Eliminar la amenaza para proteger a la empresa de su impacto.

- Por ejemplo:
- Añadir recursos.
 - Evitar contratistas desconocidos.
 - Aclarar requerimientos.
 - Contratar expertos.
 - Adoptar procedimiento conocido.



MITIGAR

Reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto de un riesgo.

- Por ejemplo:
- Adoptar procesos más simples.
 - Realizar más pruebas.
 - Seleccionar un proveedor más estable.

¿Cómo se afrontarán las amenazas o se reducirá su impacto al mínimo?



TRANSFERENCIA

Pasar el impacto del riesgo a un tercero, junto con la responsabilidad de la respuesta.

No se elimina el riesgo; simplemente se pasa a otro la responsabilidad de su gestión.

- Por ejemplo:
- Tomar seguros.
 - Garantías de cumplimiento.
 - Subcontratos.
 - Certificados de garantías.



ACEPTAR

Se decide reconocer el riesgo y no tomar ninguna medida a menos que el riesgo se materialice.

- Aceptación pasiva: no requiere ninguna acción.
- Aceptación activa: establecer una reserva para contingencia.



EXPLOTAR

Busca eliminar la incertidumbre asociada con un riesgo al alza en particular, asegurando que la oportunidad definitivamente se concrete.

- Por ejemplo:
- Asignación al proyecto de los recursos más talentosos para reducir el tiempo hasta la conclusión.
 - Uso de nuevas tecnologías o mejoras tecnológicas para reducir el costo y la duración.



MEJORAR

Aumentar la probabilidad o los impactos positivos de una oportunidad.

- Por ejemplo:
- Adición de más recursos a una actividad para terminar más pronto.

¿Cómo se aprovecharán las oportunidades o se incrementará su impacto?



COMPARTIR

Asignar toda o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.

- Por ejemplo:
- Empresas con finalidades especiales o uniones temporales de empresas.



ACEPTAR

Reconoce la existencia de la oportunidad, pero no se toman medidas proactivas para aprovecharla.

- Aceptación pasiva: no requiere ninguna acción.
- Aceptación activa: establecer una reserva para contingencias para aprovechar la oportunidad si ésta se presenta.

Anexo 9. Formas de financiación según la etapa de desarrollo de la empresa

Extractos tomados y adaptados de Vesga F., Rodríguez D., Schnarch G., Rincón C. y García V. (2017).

A continuación, se presenta una serie de etapas en la vida de un emprendimiento, los años de operación que usualmente abarcan y los recursos económicos para los que se requiere financiación.

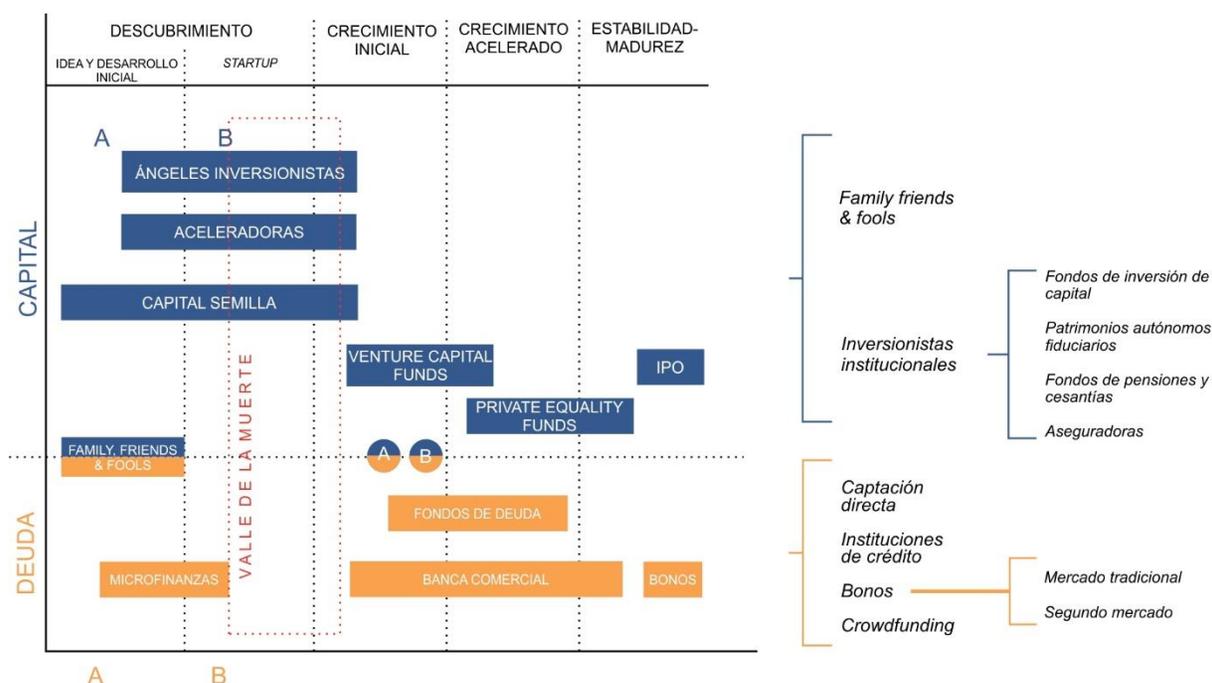
ETAPAS DE DESARROLLO	DESCUBRIMIENTO	CRECIMIENTO INICIAL	CRECIMIENTO ACELERADO	ESTABILIDAD - MADUREZ
Definición de la etapa	<p>Los emprendedores están desarrollando su producto, pero aún no pueden estar seguros con respecto a que éste responde a una necesidad importante que tienen los consumidores.</p> <p>El reto central en esta etapa es ajustar el producto a las necesidades de los clientes potenciales para lograr ventas.</p>	<p>Los emprendedores han logrado desarrollar un producto que tiene demanda en el mercado y genera ventas.</p> <p>Siguen ajustando la definición de sus atributos, al tiempo que trabajan para mejorar los procesos de desarrollo de clientes y la producción o prestación del servicio.</p>	<p>Los atributos del producto/ servicio están definidos y son reconocidos y valorados por los clientes. La empresa logra nuevos niveles de desempeño en sus procesos de adquisición de clientes y producción o prestación del servicio.</p> <p>El reto principal en esta etapa es responder a una demanda que conlleva un crecimiento acelerado en las ventas (posiblemente, un crecimiento por encima de 20 % anual)</p>	<p>El ritmo de crecimiento en ventas se estabiliza en niveles inferiores al 10 % anual. El principal reto es mejorar la productividad y los niveles de ejecución en las distintas áreas funcionales, para mejorar posiciones frente a la competencia.</p>
Años de operación	> 0 < 1 años	> 1 < 3 años	> 3 < 5 años	> 5 < 7 años
Recursos requeridos estimados	50 a 200 MM	200 a 500 MM	500 a 1000 MM	> 1000 MM

Fuente: Adaptado de Vesga F., Rodríguez D., Schnarch G., Rincón C. y García V. (2017)

Según la etapa, existen diversas formas para financiarse, bien sea a través de:

- **Capital:** se reciben recursos económicos a cambio de una parte de la propiedad de la empresa.
- **Deuda:** se reciben recursos económicos que se deben reintegrar de acuerdo con unas condiciones pactadas previamente, que incluyen tiempo e intereses.
- **Incentivos:** los emprendedores tienen la posibilidad de acceder a diversos programas que, si bien no ofrecen recursos financieros, apalancan el desarrollo del emprendimiento.

Cada forma tiene características particulares que provienen de diferentes actores o instituciones. En la siguiente ilustración se presentan la cadena de financiación en Colombia según la etapa de desarrollo de un emprendimiento.



Fuente: Adaptado de Isabella Muñoz, Directiva ejecutiva - Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado (ColCapital).

En la siguiente tabla se describe cada forma de financiación con los principales actores o instituciones que la ofrecen.

Forma de financiación	Descripción	Principales actores o instituciones
Capital semilla	<ul style="list-style-type: none"> • Son los recursos económicos que se ponen a disposición de un emprendimiento, generalmente en etapas muy tempranas del ciclo de vida. • Usualmente lo otorga el sector público como incentivo a la creación de empresas. • Los recursos pueden ser condonados, es decir, no hay que devolverlos, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos al momento de otorgarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El principal fondo de capital semilla en Colombia, en la etapa de descubrimiento, es el Fondo Emprender del SENA. • No obstante, se considera como capital semilla los incentivos económicos otorgados por concursos o convocatorias de los sectores público y privado como Apps.co, Ventures, Destapa Futuro, iNNpulsa, entre otros.
Aceleradoras	<ul style="list-style-type: none"> • Son organizaciones especializadas en identificar, acompañar y financiar emprendimientos durante sus etapas iniciales de desarrollo, para lo cual ofrecen metodologías de optimización de operaciones, puesta a punto del modelo de negocio, fortalecimiento de capacidades y redes de contacto, con el fin de alcanzar un mejor rendimiento y llevar al negocio hacia la siguiente etapa (Saavedra G. & Saavedra G., 2016, pp. 167-183). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las principales aceleradoras que operan en Colombia son: Wayra, Polymath, Créame y Ventures. • También se abren convocatorias internacionales a las cuales pueden tener acceso los emprendedores colombianos, tales como: Startup México, Start-Up Chile o Plug & Play.

Forma de financiación	Descripción	Principales actores o instituciones
Instituciones microfinancieras	<ul style="list-style-type: none"> • Son intermediarios financieros que se especializan en ofrecer recursos en pequeñas cantidades conocidas como microfinanzas; éstas son créditos de cuantías no muy altas, orientadas a estimular el acceso a recursos a pequeñas empresas que requieren montos no muy elevados. • Según el artículo 39 de la Ley 590 del 2000, el monto máximo para una operación que se considere de microcrédito no puede exceder los 25 salarios mínimos mensuales legales vigentes. 	<p>El mercado colombiano de microfinanzas tiene como principales actores u oferentes: entidades crediticias de primer piso o banca comercial, entidades del sector solidario como cooperativas y, finalmente, organizaciones no gubernamentales (ONG).</p>
Ángeles inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Son personas naturales con capacidad económica y experiencia técnica, comercial y del sector para invertir en empresas o negocios que consideran de alto potencial, con el fin de aumentar su valor y recibir retornos. • A cambio del capital y del valor agregado que puede ofrecer en términos de conocimiento, experiencia y contactos, el inversionista generalmente obtiene un lugar en la junta directiva de la empresa, además de la participación accionaria. 	<p>Las principales redes de ángeles inversionistas que operan en Colombia son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red Nacional de Ángeles Inversionistas (Capitalia). • Red de Ángeles Inversionistas de Bavaria. • Club de Ángeles Inversionistas Caribe – Universidad del Norte. • Red de Ángeles Inversionistas TIC – Hubbog. • Inversionistas Ángeles de los Andes.
Gobierno nacional	<p>Busca ayudar a la creación y el desarrollo de empresas con alto potencial de crecimiento a través de programas e iniciativas que van desde el otorgamiento de recursos no reembolsables, como capital semilla o subvenciones, hasta la inversión de recursos económicos en fondos de capital privado o a través de créditos de redescuento colocados por la banca tradicional, pasando por iniciativas de fortalecimiento de capacidades y asesoramiento que buscan mejorar la competitividad de las empresas e impulsarlas hacia la siguiente etapa.</p>	<p>Se desarrolla por entidades como Bancóldex, que se centra en diseñar y ofrecer herramientas que fomenten la competitividad y el desarrollo empresarial, ya sea con la oferta de recursos económicos para las empresas a través de fondos de inversión o entidades financieras o del fortalecimiento del ecosistema empresarial del país, e iNNpulsa, orientada a potenciar el emprendimiento, la innovación y la productividad.</p>
Crowdfunding	<ul style="list-style-type: none"> • Es una de las opciones más recientes desarrolladas para obtener recursos. Puede ser de dos tipos: recursos de capital atados a participación accionaria y, por ende, a la generación de rendimientos y de préstamo que conlleva la devolución del dinero más intereses en el plazo pactado. • Principalmente, apalancado por las plataformas digitales, en las cuales se basa. • Consiste en que varios individuos aportan recursos económicos para apoyar una iniciativa, proyecto o emprendimiento, a 	<p>En Colombia aún no está establecida la regulación que dicte parámetros sobre su uso, pero se considera ilegal si sobrepasa los límites de captación masiva y habitual.</p>

Forma de financiación	Descripción	Principales actores o instituciones
	<p>cambio de beneficios como participación accionaria, rendimientos financieros, intereses sobre la deuda, preferencia para la adquisición de un producto o a cambio de nada en absoluto (Ruta N Medellín, 2016).</p>	
<p>Fondos de capital emprendedor o fondos de capital de riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son un tipo de fondo de capital privado que consiste en un paquete de recursos económicos recolectados de diversos inversionistas, que pueden ser personas naturales o jurídicas. Estos recursos los administra un gestor profesional que se encarga de invertirlos y obtener retornos para los inversionistas. • Además de dinero, los fondos de capital emprendedor ponen a disposición de las empresas su conocimiento y experiencia en temas particulares de cada caso, así como estrategias de fortalecimiento de la gestión, gobierno corporativo, asistencia técnica y acceso a contactos y clientes potenciales. • En Colombia, los fondos de capital emprendedor invierten entre \$150.000 y \$500.000 dólares por empresa, en lo que se considera la primera ronda o la inversión inicial, dependiendo de su desempeño y la necesidad de más capital para continuar su crecimiento. • Los fondos invierten en dos o tres rondas adicionales, en un proceso generalmente atado al cumplimiento de objetivos o hitos necesarios para generar confianza entre las partes. 	<p>Los principales fondos de capital emprendedor que operan en Colombia a diciembre de 2016 son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Axon. • FCP Innovación. • Firstrock Capital • Fondo Inversor. • Fondo Progresar. • Mountain Nazca. • Velum Ventures. • Capital Medellín.
<p>Capital de riesgo corporativo (corporate venturing)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la inversión de capital realizado por una empresa en un emprendimiento en el cual tiene interés a cambio de participación accionaria que en el futuro le concederá rendimientos. • Generalmente, se realiza en compañías que se encuentran en etapas de crecimiento y que son complementarias de la empresa inversionista. • La inversión no sólo consiste en recursos de capital, sino que, como en los fondos de capital emprendedor, la empresa en la que se invierte recibe valor agregado bien sea en forma de asesoramiento, tecnología, acceso a mercados o contactos que le permitirán escalar hacia las siguientes etapas. 	
<p>Fondos de deuda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son vehículos de inversión considerados “deuda inteligente”, que proveen, conjuntamente con los recursos, una serie de beneficios adicionales como asesoramiento, 	<p>En Colombia, los fondos de deuda enfocados en el sector emprendedor y de crecimiento se encuentran en desarrollo.</p>

Forma de financiación	Descripción	Principales actores o instituciones
	<p>asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una estructura igual a la de los fondos de capital privado o los fondos de capital emprendedor, pero se especializan en ofrecer recursos utilizando como herramienta la deuda convertible; es decir, prestan recursos luego de un proceso de análisis y valoración y, posteriormente, esos recursos en préstamo pueden ser devueltos según las condiciones pactadas en el momento inicial o pueden convertirse en acciones. 	
Banca comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Está conformada por entidades que ofrecen diversidad de productos financieros basados en deuda para las empresas. • Entre ellos están <i>leasing</i>, <i>factoring</i> y créditos a corto y a largo plazo. 	<p>Según la Superintendencia Financiera de Colombia, en el país operan 25 establecimientos bancarios, que conforman lo que se conoce como banca comercial (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).</p>
Fondos de capital privado	<ul style="list-style-type: none"> • Son recursos económicos recolectados por un gestor profesional que invierte en empresas que requieren capital y que aún no cotizan en bolsa de valores, con el objetivo de obtener rendimientos a mediano y largo plazo. • Generalmente, invierten en empresas que se encuentran en la etapa de crecimiento acelerado, en etapas de expansión o generación de nuevos negocios y que requieren mayor cantidad de recursos. • Adicional a los recursos económicos, los fondos de capital privado ofrecen asesoramiento, asistencia técnica y fortalecimiento del gobierno corporativo para ayudar a la empresa invertida a alcanzar sus objetivos de crecimiento e incrementar su valor. • Generalmente, se especializan en sectores económicos específicos que les permiten ser más efectivos en la generación de valor, luego de lo cual venden su participación para hacer efectivos sus retornos. 	
Bonos	<ul style="list-style-type: none"> • Son instrumentos de deuda que consisten en certificados que representan crédito, mediante los cuales el emisor se compromete a devolver los recursos captados de su contraparte en adición a intereses, con una tasa fija y en un plazo determinado. • Son una herramienta muy utilizada, dado el respaldo que pueden ofrecer a quienes los adquieren. Por esta misma razón, no son una alternativa viable para empresas en etapa de 	

Forma de financiación	Descripción	Principales actores o instituciones
	desarrollo, pues requieren haber alcanzado madurez, reconocimiento y estabilidad, además de cumplir los requisitos de ley.	

Fuente: (Vesga, Rodríguez, Schnarch, Rincón, & García, 2017)

Referencias

- ActionGroup. (ND). *ActionGroup*. Recuperado el agosto de 2017, de Técnica para el Análisis de Problemas: 5W + 2H: <http://www.actiongroup.com.ar/download/5w2h.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (febrero de 2018). "Diseña tu plan de mercadeo". Recuperado el febrero de 2018, de Recuperado de: <https://campusvirtual.ccb.org.co/lms/course/aa26b99e/rev/13823/module/96560/content/13729/sit/?mode=normal>
- Defensoría del Pueblo del País Vasco. (s.f.). *Ararteko*. Recuperado el octubre de 2018, de Bienes de consumo: productos tecnológicos: Recuperado de: https://argitalpen.ararteko.eus/index.php?leng=eusk&id_l=56&id_a=1946
- Fundación Integra de Murcia. (febrero de 2012). CECARM. Recuperado el febrero de 2018, de www.cecarm.com: <http://www.cecarm.com/plan-de-enegocio.pdf-5595>
- Gajardo, R. (2014). *Notas de clase*. Recuperado el febrero de 2017, de Análisis Estratégico: <https://www.slideshare.net/rodrigogajardo/05-diseno-estrategicoanalisisestrategico>
- Generación Mprende. (julio de 2017). *Notas de clase*. "Generación de ideas".
- Gutierrez, M. (octubre de 2014). Mapeo ambiental o escaneo contextual. México D.F. Recuperado el enero de 2018
- Lamb, H. &. (2011). *Marketing*. Cengage Learning Editores. Recuperado el febrero de 2018
- López García, J. (noviembre de 2013). Análisis y evaluación de modelos de negocio. España. Recuperado el septiembre de 2017
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Corporación Ventures. (2010). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el marzo de 2018, de Manual para la elaboración de planes de negocio: <http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=3997>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Universitat Jaume. Recuperado el septiembre de 2017
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado el febrero de 2018
- Ruta N Medellín. (15 de diciembre de 2016). Obtenido de Financiación colectiva (crowdfunding): Recuperado de: <http://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/financiacion->
- Strategyzer. (2009). Recuperado el agosto de 2017, de Canvas value proposition: Strategyzer.com
- Vesga, R., Rodríguez, M., Schnarch, D., Rincón, O., & García, O. (marzo de 2017). *Innpulsa Colombia*. (E. Uniandes, Ed.) Recuperado el noviembre de 2017, de *Emprendedores en crecimiento: El reto de la financiación*: Recuperado de: <https://www.innpulsa.com/sites/all/themes/sitetheme/assets/Libro3EmprendedoresenCrecimiento.pdf>
- Weinberger, K. (junio de 2009). *Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA*. Recuperado el enero de 2018, de Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.: Recuperado de: http://creceahora.com/wp-content/uploads/2016/12/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf