

FONDO DE EMPLEADOS DE NESTLÉ-SINALTRAINAL

Instructivo para el diligenciamiento de la Guía de Formulación de Planes de Negocios

Comité de Evaluación de Planes de Negocio

2010



BUGALAGRANDE-VALLE DEL CAUCA

PRESENTACIÓN

El presente documento es un instructivo para el correcto diligenciamiento de la GUÍA DE FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO del Fondo de Empleados de Nestlé-SINATRINAL. El documento se encuentra organizado de forma secuencial conforme está la Guía de Formulación, de tal manera que se constituye en el principal medio de consulta sobre la operación de la Guía.

Se sugiere una lectura cuidadosa del instructivo antes de abordar la Guía de Formulación, y también un diligenciamiento concreto y preciso de cada uno de los numerales que componen el Plan de Negocio. Las celdas sombreadas en color rosado son para el diligenciamiento exclusivo de funcionarios de FOSIN, las sombreadas en amarillo para uso de l@s proponentes del Plan de Negocio, y las celdas en azul contienen formulas, así que sus valores responden a cálculos automáticos que **NO** deben ser modificados por l@s proponentes.

Es importante aclarar que el diligenciamiento de la Guía de Formulación no constituye garantía alguna de aprobación de los recursos solicitados. Esta Guía, tan solo forma parte del cúmulo de requisitos establecidos por FOSIN para la evaluación del Plan de Negocio como potencial receptor de financiación.

Como una organización consciente de la importancia del desarrollo de sus Asociados en el campo empresarial, le(s) damos la **BIENVENIDA** a nuestro proceso de evaluación de Planes de Negocio!!!

Atentamente,

Junta Directiva de FOSIN

Tabla de contenido

GUIA DE FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL	2
SECCIÓN 2: ANÁLISIS DE MERCADO	4
SECCIÓN 3: ANÁLISIS TÉCNICO	8
SECCIÓN 4: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	11
SECCIÓN 5: ANÁLISIS FINANCIERO	11
SECCIÓN 6: ANÁLISIS ECONÓMICO	13
SECCIÓN 7: ANÁLISIS DE PROPONENTES	13
SECCIÓN 8: PLAN OPERATIVO	13

GUIA DE FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. DATOS DE RECEPCIÓN Y RADICACIÓN

- **Fecha de Presentación:** Corresponde a la fecha en la cual el Plan de Negocio es recibido y radicado por el/la funcionari@ de FOSIN para su participación en la Convocatoria vigente.
- **Recibido por:** Hace referencia al nombre de la persona que actúa como funcionari@ de FOSIN y que tiene bajo su responsabilidad la recepción y radicación de los Planes de Negocio.
- **Número de Convocatoria:** Consecutivo de la Convocatoria abierta para la adjudicación de recursos en calidad de préstamo.
- **Código Asignado:** Corresponde al número exclusivo asignado a cada Plan de Negocio, y que sirve de control en las etapas de Recepción y Radicación, Elegibilidad y Viabilidad.

- **Subcuenta de crédito a la cual se aplica:** En este espacio se proporcionan cuatro (4) opciones de las cuales solo se deberá escoger una (1) y que corresponde a la subcuenta a la cual está aplicando el Plan de Negocio presentado. Las opciones son: Creación de empresa, Compra de empresa, Fortalecimiento de empresa existente y Reactivación de negocios.

1.2. DATOS DEL PLAN DE NEGOCIO

- **Tipo de Negocio:** En este espacio se debe marcar una sola casilla. Las opciones son: que el negocio propuesto se desarrollará de manera individual, es decir un solo proponente; que el negocio se desarrollará de manera asociativa entre miembros de FOSIN, es decir más de un asociado/a; ó si el negocio se llevará a cabo de manera asociativa entre miembros de FOSIN y terceros ajenos al fondo. Para la última opción es obligatorio que quienes asuman la responsabilidad del crédito en caso de ser asignado, sean miembros de FOSIN.
- **Sector Económico:** Marcar si el negocio propuesto pertenece al sector:
 - **Primario:** Actividades de extracción primaria y explotación de recursos naturales como: Agricultura, ganadería, minería, silvicultura, apicultura, caza y pesca, entre otras.
 - **Secundario:** Es el conjunto de actividades que implican la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. Ejemplo: manufactura de calzado, de prendas de vestir, fabricación de alimentos, entre otros.

- **Terciario:** Es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Ejemplo: Servicios de internet, actividades comerciales (ropa, calzado, teléfonos), servicios de entretenimiento (cine, alquiler de videos), entre otros.

- **Antigüedad:** Solo se diligencia si el Plan de Negocio aplica a la subcuenta de fortalecimiento, compra ó reactivación. Se debe diligenciar el tiempo en años o en meses de antigüedad del negocio.

1.3. DATOS DE L@S PROPONENTES

En caso que el Plan de Negocio presentado contemple más de cinco (5) proponentes es obligatorio el diligenciamiento del Anexo 1, el cual contiene los mismos campos mencionados a continuación:

- **Nombre:** Se deben especificar los nombres completos de las personas proponentes del Plan de Negocio.
- **Cédula:** Se debe diligenciar el número del documento de identidad de los proponentes del Plan de Negocio.
- **Asociado de FOSIN (Si/No):** Marcar con SI o NO, si la persona es asociado de FOSIN.
- **Antigüedad:** Especificar la antigüedad en años o en meses de las personas proponentes, asociados de FOSIN.

- **Cargo NESTLE:** Especificar el cargo que ocupa la persona en Nestlé S.A.
- **Teléfono:** Proporcionar el número telefónico fijo o celular de las personas proponentes.
- **Aporte en Especie (\$):** Cuantificar en términos monetarios los aportes en especie que realice cada uno de los proponentes para la ejecución del Plan de Negocio. En caso de no realizar ningún tipo de aporte en especie dejar la celda en blanco.
- **Aporte en Dinero (\$):** Cuantificar en términos monetarios los aportes en dinero que realice cada uno de los proponentes para la ejecución del Plan de Negocio. En caso de no realizar ningún tipo de aporte en dinero dejar la celda en blanco.
- **Número total de proponentes:** Por ser una celda sombreada de color azul su cálculo es automático y corresponde al número total de proponentes del Plan de Negocio.
- **Total aporte de los proponentes:** Por ser una celda sombreada de color azul su cálculo es automático y corresponde al total de recursos financieros aportados por los proponentes en dinero o en especie.
- **Otro teléfono de contacto:** Relacionar un número telefónico diferente al proporcionado en el numeral 1.3.
- **Dirección:** Especificar claramente la dirección de la residencia del proponente líder del Plan de Negocio presentado.
- **Municipio:** Detallar el municipio de residencia del proponente.
- **Barrio:** Detallar el barrio de residencia del proponente.

1.4. DATOS DEL PROPONENTE LIDER

- **Nombre Completo:** Especificar el nombre completo del proponente que actúa como líder en caso que el Plan de Negocio presentado se pretenda desarrollar de forma asociativa. En el caso de los Planes de Negocio individuales relacionar el nombre de la única persona proponente.

SECCIÓN 2: ANÁLISIS DE MERCADO

Esta sección está dividida en nueve (9) categorías que según la línea de crédito deberán o no ser diligenciadas. En esta parte se busca definir claramente el mercado objetivo, cuantificarlo y detallar las cantidades y precios de los productos/servicios a vender.

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Corresponde a la identificación del negocio, su propósito y proyección a futuro. Los campos a diligenciar son los siguientes:

2.1.1 *Definición del Negocio*

En esta sección se deben relatar de forma breve y concreta de qué trata la propuesta de negocio y cuáles son sus características generales.

2.1.2 *Nombre del Negocio*

Corresponde al nombre o razón social del negocio. Si bien es cierto muchos de los negocios serán constituidos bajo el nombre del o l@s proponentes como personas naturales, se requiere que se defina un nombre al negocio como aspecto clave para la promoción, publicidad y para la creación de una identidad organizacional.

2.1.3 Misión del Negocio

En este ítem se considera el propósito del negocio, es decir responder a la pregunta ¿por qué existe el negocio? Debe ser escrito iniciando con un verbo en infinitivo que represente la razón de ser del negocio, como por ejemplo: Comercializar ropa para dama, Producir y Vender productos de panadería, etc. La misión debe incluir aspectos como: satisfacción de las necesidades del cliente, calidad de los productos/servicios y mencionar al mercado objetivo.

2.1.4 Visión del Negocio

Corresponde a la proyección del negocio en el futuro. Su redacción debe realizarse en términos de conseguir, lograr, posicionar, o crecer en un nicho de mercado en particular bajo diferentes conceptos como: ampliación del portafolio de productos, mejora de la tecnología, calidad en productos y en servicios, entre otras. La visión debe tener un tiempo de medida, por eso es preferible una visión que contenga un horizonte temporal explícito, como por ejemplo: dentro de 3 años el negocio será el más grande del sector en cuanto a variedad y cantidad de productos.

2.1.5 ¿El negocio puede pertenecer o pertenece a alguna mini cadena productiva de la región?

En esta sección se debe responder si el negocio propuesto puede pertenecer o pertenece a alguna mini cadena productiva de la región. Con mini cadena se quiere significar un grupo de negocios de una actividad productiva o de servicios específica que tiene establecidos procesos de venta conjunta, compras conjuntas, y gestión asociativa para la mejora de condiciones técnicas y comerciales. Para identificar esta mini cadenas se recomienda consultar con las entidades gremiales como: Cámaras de Comercio y Alcaldías, que mini cadenas se tienen identificadas en los municipios y región circundante, tal que se puedan tejer

relaciones con dichas mini cadenas a futuro o fortalecer las existentes. Si el negocio puede pertenecer o pertenece a una de ellas, entonces se deberá especificar en la ficha, el nombre de la mini cadena y todos los datos relevantes de la misma, y como la integración con esta mini cadena beneficiaría al negocio propuesto.

2.1.6 Lugar de operación del negocio

En este aparte se deben diligenciar los datos exactos de ubicación del negocio, datos que incluyen: Dirección, barrio y ciudad. Si el negocio se ubica en la vivienda de alguno de los proponentes, se deberá especificar esta información. En caso que el negocio tenga la connotación de ambulante, se deberá incluir un esquema de ruta usual que tiene ó tendrá el negocio para efectos de poseer una ubicación tentativa del mismo.

2.1.7 Justificación del Negocio

En esta sección, se solicita explicar breve y concretamente por qué se escogió la propuesta de negocio presentada, cuáles fueron las razones para hacerlo y cuáles son los beneficios que se esperan recibir de la operación del negocio. Estos beneficios no necesariamente deben ser en términos económicos, también pueden ser de desarrollo profesional o el impacto en una comunidad determinada.

2.1.8 Antecedentes del Negocio

Solo debe ser diligenciado por aquellas propuestas que solicitan recursos de la subcuenta de fortalecimiento, compra o reactivación. Corresponde al relato breve de la trayectoria del negocio desde su creación hasta el momento en que es presentada la propuesta del Plan de Negocio. Se sugiere especificar el momento de creación, objetivo inicial, logros alcanzados, estado financiero actual y metas futuras.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Es el estudio cuidadoso del sector económico al cual pertenece la unidad de negocio que se propone. Este estudio incluye: Sector, reglamentación vigente, tendencias generales, rol dentro de los demás sectores, empresas que la componen a nivel local, regional o nacional según aplique. En la medida que este análisis sea complementado con información numérica de fuentes primarias y secundarias tendrá mejor puntuación en el proceso de evaluación.

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

Es la parte del Plan de Negocio que se encarga de definir sistemáticamente el mercado objetivo, justificar dicho mercado, la segmentación sobre dicho mercado, el diseño metodológico para recolectar datos, estimación del tamaño de mercado, proyección de crecimiento y la política de participación. Las secciones a diligenciar son:

2.3.1 *Mercado Objetivo*

Descripción de los clientes por características demográficas como: edad, género, raza, cultura, etc. Igualmente se debe describir donde se ubican, cuáles son sus características, gustos, tendencias de consumo, tamaño potencial en número de personas y demás variables asociadas a las personas o negocios que constituyen los clientes.

2.3.2 *Investigación de Mercados*

En esta sección se deben especificar y adjuntar: 1. Los instrumentos de recolección de información usados para obtener información del mercado objetivo y de la competencia, 2. Explicar cómo y a quiénes se realizó la aplicación de los instrumentos, 3. Cómo se procesó la información, 4. Cuáles fueron los resultados obtenidos, y 5. Qué conclusiones se establecen de dicha investigación

y cómo permiten cuantificar el tamaño del mercado (unidades de productos o servicios a vender) a satisfacer con el negocio propuesto. Se puede incluir información gráfica en caso de requerirse, se debe soportar los planes de negocio con los documentos e información obtenidos durante la investigación de mercado, adjuntar los análisis, resultados y conclusiones del estudio.

2.3.3 *Cuantificación del Mercado*

Como resultado del numeral anterior, en esta parte de la ficha hay dos tablas, en la primera se solicita diligenciar los productos o servicios a vender numerados del 1 al 5. En caso de tener más productos o servicios, se debe diligenciar el Anexo 2 en el numeral 2.3.3.

Para cada producto se debe diligenciar la cantidad mensual que se espera vender y automáticamente se calcula la cantidad anual. En el siguiente recuadro se deberá digitar el porcentaje de crecimiento anual en las ventas que se desea alcanzar. Este porcentaje es definido por el proponente y se aconseja se maneje de manera coherente, tal que las metas de crecimiento sean alcanzables. Un crecimiento aconsejado puede estar entre un 10% y 30% anual, pero la definición de este porcentaje depende mucho del tipo de sector y su crecimiento. Favor digitar solo el número, la ficha automáticamente asignará el símbolo de por ciento "%".

2.4 CONCEPTO DEL PRODUCTO

En este apartado, se encuentra una tabla de tres columnas. Automáticamente la primera columna aparecerá con los nombres de los productos digitados en el numeral 2.3.3. En la columna de características se deberán mencionar las diferentes características de los productos o servicios, como por ejemplo: tamaño, presentación, funcionamiento, calidad, entre otros aspectos. En la tercera columna se deberán

especificar las ventajas de mercado que tiene cada producto y qué los diferencian de otros ofertados en el mercado. Esta parte puede incluir aspectos técnicos de los productos tal como funciona una ficha técnica.

Debajo de la tabla mencionada, se deberá responder si los productos/servicios están sujetos a alguna normatividad vigente, y si la respuesta es afirmativa se deberá mencionar el nombre, número y fecha de expedición de la resolución, ley o decreto que regula a los productos/servicios, y sobre qué entidad recae su vigilancia y control.

Respecto al análisis FODA de los productos/Servicios, en los espacios provistos se deberán diligenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen los bienes a vender, recordando que las fortalezas y debilidades son controlables e internas, mientras que las oportunidades y amenazas son no controlables y externas.

2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Es el estudio de las empresas, establecimientos o personas naturales que conforman la competencia al Plan de Negocio propuesto. Normalmente comprende la identificación de los principales competidores, los potenciales, el análisis comparativo de productos y precios, el segmento de mercado al cual está dirigida la competencia, y el análisis de medios de promoción y publicidad.

En la tabla presentada existen 5 columnas que deberán ser diligenciadas. La primera corresponde al nombre de los competidores del negocio propuesto, la segunda a los productos/servicios ofrecidos por ellos, la tercera a la ubicación en términos de sector y ciudad de los competidores, la cuarta a una descripción cualitativa del nivel de precios (Ej.: mayores, similares, por debajo), y la quinta y última columna, correspondiente al nivel de atención al cliente (puede ser calificado

cualitativamente, como excelente, bueno, regular o malo por ejemplo). En el recuadro que se encuentra debajo de la tabla se deberán especificar los principales medios de promoción y publicidad utilizados por los competidores.

2.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Es el proceso de fijación de los precios a los que se ofertarán los productos y/o servicios considerando los costos de producción o adquisición y los márgenes de ganancia esperados. En la primera tabla de cuatro columnas se debe diligenciar la siguiente información: Columna 1. Automáticamente la plantilla muestra los productos digitados en el numeral 2.3.3. Columna 2. Especificar el precio promedio de venta en el mercado para cada producto. Columna 3. Detallar el precio de venta unitario de los productos/servicios propuestos por el Plan de Negocio. En el caso de analizar categorías de productos, se debe digitar el precio de venta unitario promedio por cada unidad dentro de la categoría. Columna 4. Especificar como se fijaron los precios, es decir qué método se uso para calcular dicho valor, por ejemplo: costo de compra más mano de obra administrativa más margen de ganancia.

Antes de iniciar la siguiente tabla, se deberá digitar el porcentaje anual de aumento de los precios, que en ocasiones puede ser entendido como el efecto inflacionario en los productos. En esta celda solo se debe digitar un número que va desde 0 hasta 100, dado que la plantilla automáticamente asigna el símbolo de por ciento "%". Este porcentaje de crecimiento en precios de los productos a vender también se aplicará a los costos de las materias primas e insumos a comprar en el numeral 3.3.

Después de definir el porcentaje de crecimiento anual en precios, en la siguiente tabla se calcula automáticamente por producto el crecimiento en

precios unitarios por un horizonte de tiempo de 5 años para efecto de las proyecciones posteriores.

2.7 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Enfoca su atención en las estrategias de promoción de los productos/servicios en términos de cubrimiento geográfico y el presupuesto asociado. Se debe diligenciar la tabla como sigue:

1. Rubro, corresponde a la descripción del concepto del gasto (Ej.: volantes, pendones, perifoneo, etc.),
2. Valor Mensual, corresponde al monto de dinero mensual a destinar a dicha actividad. Algunas actividades no se realizan mensualmente pero para efectos del cálculo se tomará el valor total de la actividad y se dividirá en el número de meses que componen su periodo (Ej. \$60,000 en volantes cada semestre, por tanto el valor mensual sería de \$10,000). Las proyecciones anuales, se realizan automáticamente multiplicándolas por el porcentaje de crecimiento en precios definido en el numeral 2.6.

2.8 ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO Y SERVICIO

Son todas las actividades que comprenden el diseño de mecanismos de garantía, servicio post-venta, atención al cliente y comparación con los servicios de la competencia. En materia de aprovisionamiento consiste en la identificación de alternativas de aprovisionamiento, la logística involucrada y la definición de la política de pago a dichos proveedores.

2.9 PROYECCIÓN DE VENTAS

Es la estimación periodo por periodo de los ingresos de la propuesta devengados por concepto de la venta de los productos y/o servicios ofertados. En la plantilla las personas proponentes solo deben revisar que la información de la proyección de ventas es coherente con sus cálculos, dado que está

diseñada para arrojar automáticamente los valores de ingresos, razón por la cual no se deben digitar valores en esta tabla. Recordar que si el Plan de Negocio propone más de cinco (5) productos se debe diligenciar el Anexo 2 para incluir los ingresos debidos a estos productos dentro del gran total.

SECCIÓN 3: ANÁLISIS TÉCNICO

Es la parte del Plan de Negocio que se encarga de definir sistemáticamente las variables técnicas del proceso de producción o de prestación de servicios. En esta parte se realiza el análisis de costos operacionales de los productos/servicios y las necesidades y requerimientos de operación. Los campos a diligenciar son:

3.1 ESTADO DE DESARROLLO

Consiste en la descripción de la situación tecnológica actual del proceso de producción o prestación de servicios al cual hace mención la propuesta del Plan de Negocio. Esta descripción deberá incluir como funcionan hoy en día los negocios de este tipo de sector en términos operativos, las condiciones técnicas para el tratamiento de sus productos/servicios y qué tipo de maquinaria o tecnología es la requerida o ideal para dicho proceso.

3.2 RELACIÓN INSUMO-PRODUCTO

Constituye la base de cálculo necesaria para las proyecciones del plan de producción. La base de cálculo consiste en las materias primas e insumos necesarias para elaborar/conformar una unidad del producto/servicio deseado. Cuando se tratan categorías de productos, es importante realizar un anexo aclarador de qué productos integran la categoría y calcular la participación de cada producto dentro del total de la misma y así poder configurar un análisis unitario por categoría. La información debe ser diligenciada como sigue:

Columna 1. Proporcionar el nombre de la materia prima ó insumo a utilizar, Columna 2. Digitar la cantidad de esa materia prima o insumo requerida para **UNA UNIDAD** de ese producto analizado, Columna 3. Aclarar la unidad de medida de dicha materia prima o insumo (libras, metros, horas, etc.), Columna 4. Especificar el precio unitario de cada materia prima o insumo y por último Columna 5. Definir como se aprovisionará de dicha materia prima, respondiendo al ¿Cómo? Y ¿Con qué frecuencia? Nótese que cada producto digitado en el numeral 3.3., debe tener esta relación insumo-producto y si son más de cinco (5) productos se deberá realizar este mismo ejercicio en el Anexo 2.

3.3 PLAN DE COMPRAS Y DE PRODUCCIÓN

El plan de compras es el ejercicio de proyección de las necesidades de materias primas e insumos que se requieren durante todos los periodos de planeación del Plan de Negocio. Se construye a partir de las proyecciones de ventas y la relación insumo-producto, sumado a las características técnicas del proceso de producción (que permiten definir políticas de inventario).

El proceso de diligenciamiento inicia con la definición del porcentaje de perdidas/residuos que se tendrá en el proceso. Este porcentaje aplica en gran medida a negocios de transformación y comerciales, donde se pierden productos debido a la ineficiencia de maquinas, a la acción de elementos externos como plagas y demás condiciones ambientales, o a los efectos de la caducidad, entre otros. Este porcentaje es un estimado que deben hacer l@s proponentes de acuerdo a la experiencia o información que tengan del negocio y puede ir desde 0 a 100. Solo se deberá diligenciar el número, la plantilla automáticamente asigna el símbolo de "%". El segundo porcentaje a definir es el de inventario a mantener. La mayoría de negocios mantienen cierto nivel de inventarios para responder a las

fluctuaciones de la demanda, la ficha contempla este porcentaje y lo define como un valor entre 0 y 100, por lo cual solo se deberá digitar el número que se considera indicado y aplicable al negocio, y la plantilla asignará automáticamente el símbolo "%".

Las tablas siguientes en este numeral son de generación automática y revelan la proyección de costos de materias primas e insumos para el horizonte de planificación de cinco (5) años. Para más de cinco (5) productos, remitirse al Anexo 2 y verificar resultados.

3.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Consiste en la descripción gráfica o narrada de las actividades necesarias para obtener un producto o un servicio. Usualmente este proceso de producción se describe a partir de flujogramas de proceso, tecnología requerida y tiempos de proceso.

3.5 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Son todos aquellos elementos y aspectos indispensables para la puesta en marcha del negocio, los cuales son: Capacidad instalada, localización, distribución en planta/negocio, mano de obra requerida, infraestructura operacional requerida. Las secciones a diligenciar son:

3.5.1 *Localización y Distribución*

Se debe realizar una breve descripción de la localización del negocio y como el área de trabajo será distribuida para los diferentes procesos en términos de espacio y flujo de los productos/servicios.

3.5.2 *Infraestructura Operacional*

Esta sección se divide en cinco (5) literales que dan cuenta de las necesidades de infraestructura del Plan de Negocio propuesto.

- a) **Terrenos:** Se debe especificar: La descripción del terreno necesario (Ej. Lote de 50 m²), el tamaño en números (Ej. 50), la unidad de medida (Ej. m²), y el valor unitario. El cálculo del valor total es automático. Se solicita en la siguiente columna que se especifique si dicho terreno será adquirido con recursos del (l@s) proponente(s) y/o con recursos de FOSIN. Los recursos de esta última fuente son calculados automáticamente por la plantilla.
- b) **Adecuaciones de Construcciones y Edificaciones:** Se debe especificar: La descripción de la adecuación a realizar (Ej. Pintura de paredes), el tamaño en números (Ej. 20 m2), la unidad de medida (Ej. m2), y el valor unitario. El cálculo del valor total es automático. Se solicita en la siguiente columna que se especifique si dicha adecuación será realizada con recursos del (l@s) proponente(s) y/o con recursos de FOSIN. Los recursos de esta última fuente son calculados automáticamente por la plantilla. Se adiciona el cálculo automático de la depreciación por el método de línea recta a 20 años.
- c) **Maquinaria, Equipo y Herramientas:** Se debe especificar: La descripción de la maquina, equipo o herramienta a comprar (Ej. Congelador), la cantidad en números (Ej. 2), la unidad de medida (Ej. unidad), y el valor unitario. El cálculo del valor total es automático. Se solicita en la siguiente columna que se especifique si dicha maquina, equipo o herramienta será comprada con recursos del (l@s) proponente(s) y/o con recursos de FOSIN. Los recursos de esta última fuente son calculados automáticamente por la plantilla. Se adiciona

el cálculo automático de la depreciación por el método de línea recta, teniendo en cuenta el tiempo establecido de depreciación para cada tipo de activo.

- d) **Vehículos y Equipo de Computo:** Se debe especificar: La descripción del vehículo o equipo de cómputo a comprar (Ej. Computador), la cantidad en números (Ej. 1), la unidad de medida (Ej. unidad), y el valor unitario. El cálculo del valor total es automático. Se solicita en la siguiente columna que se especifique si dicho vehículo o equipo de cómputo será comprado con recursos del (l@s) proponente(s) y/o con recursos de FOSIN. Los recursos de esta última fuente son calculados automáticamente por la plantilla. Se adiciona el cálculo automático de la depreciación por el método de línea recta, teniendo en cuenta el tiempo establecido de depreciación para cada tipo de activo.
- e) **Mano de Obra Operativa:** Se debe especificar: El cargo que se requiere, las tareas que ejecutará, la cantidad en números, el número de días que se requiere al mes, y el valor por día. El cálculo del valor total es automático. En esta tabla solo se deberán incluir las personas que tienen relación directa con la producción del bien o con la prestación del servicio. Las personas en tareas administrativas y comerciales deberán ser incluidas en el numeral 4.2.

3.6 OTROS COSTOS Y REQUERIMIENTOS

Es la proyección de costos directos de producción en los que se incurrirá periodo a periodo. Estos costos incluyen: Costos de distribución, costos de arrendamiento, y costos de servicios públicos. En la tabla existen categorías prefijadas como: Arrendamiento, agua, energía, gas, mantenimiento y distribución. Estas categorías

pueden ser modificadas según las necesidades de la propuesta. En la columna 2 se debe diligenciar el valor mensual de cada categoría. En la columna 3, el número de meses para los que se requiere financiamiento. El valor total es calculado automáticamente.

SECCIÓN 4: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Esta parte del plan se enfoca en el análisis estratégico organizacional y la identificación de la estructura organizacional en términos de personal administrativo, gastos administrativos y requerimientos de constitución. Los campos a diligenciar son los siguientes:

4.1 ANÁLISIS FODA

En este numeral se deben identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio, es decir un análisis más global que el realizado con el FODA de los productos. Recordar que las fortalezas y debilidades son internas del negocio y el poder de cambiarlas está implícito en el negocio, mientras que las oportunidades y amenazas con externas, por lo tanto no están bajo control del negocio, pero si se pueden establecer planes de aprovechamiento y mitigación respectivamente.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es la parte del análisis en la que se define la estructura funcional de la organización para cada uno de los cargos. De igual manera se define la estructura salarial, y los requerimientos administrativos.

- **Mano de Obra Administrativa:** Se debe especificar: El cargo que se requiere, las tareas que ejecutará, la cantidad en números, el número de días que se requiere al mes, y el valor por día. El cálculo del valor total es automático. En

esta tabla solo se deberán incluir las personas que tienen relación con actividades administrativas o comerciales.

La tabla de gastos administrativos contiene categorías predefinidas que pueden ser modificadas a conveniencia del Plan de Negocio. Se debe digitar el valor mensual proyectado para cada categoría y la proyección anual se hace tomando como base este valor mensual multiplicado por un periodo de 12 meses, y adicionando año a año el incremento en precios respectivo del numeral 2.6.

Por último, en la tabla de gastos de constitución se deben digitar los conceptos de los gastos como por ejemplo: Certificado de representación y existencia legal ante la Cámara de Comercio, permiso de uso de suelos, concepto sanitario, etc. Su valor en dinero debe ser digitado en la columna titulada "Año 0" y en la siguiente columna se debe especificar si dicho valor es cubierto por I@s proponentes o por FOSIN a través de los recursos en calidad de préstamo.

SECCIÓN 5: ANÁLISIS FINANCIERO

Son todos los criterios del Plan de Negocio expresados de forma monetaria. Constituyen una base directa para la construcción del Flujo de Caja del proyecto que alimentará el análisis económico. Las secciones a diligenciar son:

5.1 CAPITAL DE TRABAJO

Consiste en los recursos necesarios para poner en marcha el negocio en términos de materias primas e insumos, mano de obra y otros recursos. En la primera columna de la tabla existen categorías predefinidas que son fijas y dos adicionales en caso de requerirse en el Plan. En la columna 2 se extraen automáticamente los valores mensuales de cada categoría, y en la columna 3, se deben especificar para cuantos meses se requiere

financiación en cada categoría. Los meses de financiación varían dependiendo de las necesidades de capital del negocio y de su política de cartera. El único valor fijo en meses de financiación es el de otros costos y requerimientos, que no debe ser entendido como mensual sino como un periodo global que se explica a partir de las necesidades de financiamiento expresadas en el literal 3.6.

El valor total de financiamiento es calculado automáticamente y en la siguiente columna se debe especificar si dichos rubros serán financiados con recursos de l@s proponentes o solicitados a FOSIN en calidad de préstamo.

5.2 RECURSOS A SOLICITAR A FOSIN

El cálculo de esta tabla es automático y corresponde a los conceptos que se desean financiar con recursos en calidad de préstamo de FOSIN.

5.3 SIMULADOR DE CRÉDITO

El simulador de crédito establece las condiciones del crédito a solicitar a FOSIN. En esta tabla solo se deben digitar los campos correspondientes al interés efectivo mensual establecido por FOSIN para cada una de las subcuentas de crédito (solo digitar el número, la plantilla asigna el símbolo de “%”) y el tiempo de amortización de dicho crédito. Para ver el detalle del crédito en cada uno de los meses que componen el periodo de amortización, favor remitirse al Anexo 3, cuya generación es automática.

5.4 ESTADO DE COSTOS

En este numeral no se debe digitar ningún valor, todo es producto del cálculo automático de la plantillas, y da cuenta de la estructura general de costos del negocio en una proyección de 5 años de operación.

5.5 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados muestra la relación entre los ingresos y egresos del negocio en periodos específicos en el tiempo. En este caso para obtener un estado de resultados considerando impuestos se deberá digitar en el campo denominado “Porcentaje de provisión de impuestos” un número entre 0 y 100, dado que la plantilla asigna el símbolo de “%”.

Para el caso de establecimientos comerciales constituidos como personas naturales se deben utilizar los siguientes %, si el valor de la utilidad antes de impuesto se ubica en los siguientes rangos:

Rango en Pesos \$		% a
Desde	Hasta	Aplicar
> \$0	\$ 26,160,000	0%
> \$26,160,001	\$ 40,800,000	19%
> \$40,800,001	\$ 98,400,000	28%
> \$98,400,001	En Adelante	33%

Para las personas jurídicas, S.A, LTDA, S.A.S., E.U., entre otras, se debe aplicar el **33%** como provisión al valor de la utilidad antes de impuesto, es importante revisar la normatividad tributaria vigente para asignar esta tasa impositiva.

5.6 FLUJO DE CAJA

Este estado muestra la entrada y salida real de recursos monetarios de un negocio en un periodo definido en el tiempo. A diferencia del estado de resultados el flujo de caja no incluye la depreciación como una salida real de dinero y las provisiones de impuestos como pagadas en el mismo periodo de causación. Todos los cálculos en esta sección son automáticos.

5.7 BALANCE GENERAL

El balance general rinde información acerca de la composición de los activos, pasivos y patrimonios del negocio. Para ratificar la adecuada formulación del Plan de Negocio se debe cumplir la relación matemática Activo = Pasivo + Patrimonio. Todos los cálculos en esta sección son automáticos.

SECCIÓN 6: ANÁLISIS ECONÓMICO

Esta sección del Plan de Negocios ratifica la viabilidad del negocio en términos de rendimiento sobre la inversión y creación de valor. Para lo anterior acude a los siguientes conceptos:

- **Flujo de Caja:** Estado financiero que muestra la entrada y salida real de dinero del negocio sin tener en cuenta cálculos de depreciación y amortización de activos.
- **Valor Presente Neto –VPN-:** Indicador financiero que devuelve el valor (\$) que genera un negocio por su operación en periodos definidos del tiempo, al aplicar una tasa mínima de retorno (TMR) a los flujos de ingresos y egresos a través del tiempo.
- **Tasa Interna de Retorno –TIR-:** Indicador financiero conocido como Tasa Interna de Retorno. Permite calcular la tasa de interés a la que realmente está rentando los flujos de caja de un negocio.

6.1 CALCULO DE RENTABILIDAD

En la primera tabla de esta sección todos los cálculos son automáticos y se muestra la composición de capital del negocio entre los recursos aportados en dinero o en especie por l@s proponentes y los recursos solicitados a FOSIN en calidad de crédito, tanto en dinero como en porcentaje. En la siguiente tabla hacia abajo, se

debe digitar el valor de la DTF (Tasa de depósito a termino fijo) corriente efectiva anual, la cual será **proporcionada por FOSIN** durante la formulación del plan; y se debe digitar la tasa de oportunidad de l@s proponentes, que es la rentabilidad personal mínima anual que se desea captar de la operación del negocio. La suma de estas dos variables constituye la Tasa Mínima de Retorno – TMR- que no es más que la tasa mínima a la cual debe rentar el capital invertido en el negocio para hacer atractiva la propuesta.

Con la tabla de los flujos de caja logrados en el numeral 5.6. (Tabla ubicada a la derecha), se construye el diagrama de flujo de caja, y se calcula la TIR y el VPN de manera automática, estableciendo comparaciones automáticas con la TMR.

SECCIÓN 7: ANÁLISIS DE PROPONENTES

Esta sección trata de las competencias que poseen l@s proponentes para desarrollar la propuesta de negocio. En la tabla los nombres de l@s proponentes aparecen automáticamente. En el campo educación se debe incluir la titulación formal que posea el/la proponente; en el campo formación el conocimiento técnico que posee de manera directa en el negocio o en áreas transversales; el campo de habilidades se deben incluir las destrezas que se posean en el negocio (Ej. Buen servicio al cliente, capacidad de organización, etc.) ó en áreas transversales; y por último el campo experiencia debe incluir todas las actividades previas realizadas en el negocio propuesto o en áreas transversales.

SECCIÓN 8: PLAN OPERATIVO

El plan operativo es un documento que permite conocer las fuentes de los recursos necesarios para financiar el negocio, y los periodos de tiempo en que se requieren y se ejecutan dichos recursos. El plan operativo es un instrumento de control de

desembolsos que exige FOSIN para poder programar las entregas de capital y realizar actividades de seguimiento. El diligenciamiento de esta tabla queda a discreción de l@s proponente pero se debe tener en cuenta que la sumatoria entre los recursos de l@s proponentes y los otorgados por FOSIN en calidad de préstamo, deben ser iguales a la cantidad total a invertir especificada en la primera tabla del numeral 6.1.

proponentes de acuerdo a la subcuenta de crédito a la que se aplique.

ANEXOS

ANEXO 1. Listado Adicional de Proponentes

El diligenciamiento del anexo 1 se debe guiar por la orientación brindada en el numeral 1.3.

ANEXO 2. Información de Mercado y Técnica de 6 a 15 Productos/Servicios

El diligenciamiento del anexo 2 se debe guiar por la orientación brindada en los numerales 2.3.3, 2.4, 2.6, 2.9, 3.2, 3.3.

ANEXO 3. Simulador de Crédito

El diligenciamiento del anexo 3 se debe guiar por la orientación brindada en los numerales 2.3.3, 2.4, 2.6, 2.9, 3.2, 3.3.

ANEXO 4. Plan Operativo

El diligenciamiento del anexo 4 se debe guiar por la orientación brindada en el numeral 8.

ACTA DE RECEPCIÓN

El único procedimiento que se debe realizar con este documento es imprimir dos (2) copias y entregarlas junto con el Plan de Negocio al funcionario o funcionaria de FOSIN autorizado, quien diligenciará los demás campos que aun permanezcan en blanco y entregará una copia a l@s proponentes.

CAMPOS

Este documento es una guía sobre los diferentes numerales que deben ser diligenciados por l@s