

# CIGE

CENTRO DE INNOVACIÓN  
Y GESTIÓN EMPRESARIAL

## **GUÍA TÉCNICA INSTITUCIONAL** para elaborar un plan de negocios

Francisco Castro Amaya



**POLITECNICO GRANCOLOMBIANO**  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA





# **GUÍA TÉCNICA INSTITUCIONAL** para elaborar un plan de negocios

Francisco Castro Amaya

**CIGE**

**CENTRO DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**





Castro Amaya, Francisco  
Guía técnica institucional para elaborar un plan de  
negocio / Francisco Castro Amaya ; Politécnico Grancolombiano ; editor María Emma Restrepo. -Bogotá : Politécnico Grancolombiano, 2003.  
40p. ; 21 cm. - (CartillaS CIGE)  
1. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA – GUÍA TÉCNICA 2. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL – GUÍAS  
I.Tit.II. Castro Amaya, Francisco III. Politécnico Grancolombiano IV. Restrepo, María Emma, ed. IV. Serie  
658.4 cd 21 ed.

**© Politécnico Grancolombiano 2003**

Calle 57 No. 3-00 Este  
PBX: 3468800 Fax: 3 46 92 56  
Bogotá, D. C. Colombia

**Primera Edición 2003**

ISBN: 958-8085-49-7  
Número de Ejemplares: 2000  
Editorial Politécnico Grancolombiano  
Bogotá, D.C. Colombia

**Vicerrectoría Académica**

Centro de Innovación y Gestión Empresarial

**Editora**

María Emma Restrepo P.  
Departamento de Comunicaciones y Editorial  
restrepo@poligran.edu.co

**Corrección de Estilo**

Alfredo Duplat

**Diagramación y armada electrónica**

**Diseño de Carátula**

Formato Comunicación Diseño

**Impresión y encuadernación**

Procesos Gráficos Ltda

*Impreso y hecho en Colombia*

**P**ara el Politécnico Grancolombiano es satisfactorio presentar la *Guía técnica institucional para elaborar un plan de negocio*, desarrollada por el profesor Francisco Castro Amaya, Director del Centro de Innovación y Gestión Empresarial CIGE. Este trabajo es un aporte al quehacer de la vida institucional, que ha sido probado con éxito en la asignatura Plan de Negocios de la Facultad de Administración de Empresas, y tiene una proyección de aplicación en todas las Facultades de la Institución.

De las políticas y estrategias institucionales del Politécnico Grancolombiano cabe destacar las relacionadas con la formación de individuos con visión empresarial. Por otra parte, la institución es consciente de la situación laboral que atraviesa la sociedad en el ámbito mundial, motivo por el cual ofrece en sus proyectos académicos la capacitación para que la creatividad e innovación sean el eje principal que permita a los estudiantes y egresados propiciar la creación de fuentes de empleo como aporte al desarrollo económico y social del país.



# Contenido



<b>1.</b>	Plataforma de talento humano .....	9
<b>2.</b>	Concepto de función empresarial .....	11
<b>3.</b>	Plan de mercadeo .....	13
<b>4.</b>	Plan exportador .....	23
<b>5.</b>	Plan de operaciones .....	24
<b>6.</b>	Plan administrativo .....	29
<b>7.</b>	Plan económico .....	34
<b>8.</b>	Plan financiero .....	37
<b>9.</b>	Plan de puesta en marcha .....	39
<b>10.</b>	Plan de contingencia .....	40





# 1. Plataforma de talento humano

---

La plataforma de talento humano también es conocida como el capital de conocimiento humano y comprende todas las habilidades, conocimientos, elementos creativos individuales, que propician altos grados de confianza en asociados, clientes, proveedores y potenciales inversionistas.

La conformación de un equipo es el ejercicio creativo y de investigación más importante en la creación de una empresa.

## Información requerida

- Educación y preparación profesional
- Experiencia relacionada con el eje central de la iniciativa
- Dominio de herramientas tecnológicas y de idiomas
- Experiencia directiva
- Habilidades especiales
- Cuánta experiencia posee el equipo en el desarrollo de proyectos
- Distribución de funciones de acuerdo con la experiencia y conocimientos
- El equipo es consciente de sus límites
- Existencia de un objetivo común dentro de la iniciativa



## 2. Concepto de función empresarial

---

El planteamiento de la función empresarial es una descripción que define ampliamente las prioridades de una empresa.

Se requiere entonces, hacer un auto análisis de la empresa con respecto a:

- ¿Qué es lo que la empresa sabe hacer?
- ¿Cómo lo realiza?
- ¿A quién va dirigido el producto y/o servicio?

La función de la empresa debe ser corta, debe denotar y dejar la sensación de futuro, debe estar centrada en la necesidad que va a atender más que en el producto, debe definir el negocio de la empresa, debe cautivar y motivar.

No es un *slogan* o *jingle*. Se deben evitar frases como: seremos los mejores, ofrecemos calidad e innovación permanente, nuestros clientes serán cada vez más competitivos.

En resumen la función debe describir:

- Lo que la empresa sabe hacer
- Por qué es diferente
- De qué manera se logra el objetivo
- Cuáles son las propuestas de valor

La función empresarial contiene dos elementos:

- ¿Cuál es el conocimiento que domina la empresa y que otros no poseen o les costaría mucho obtenerlo en términos de dinero y tiempo?
- ¿Qué le permite gestionar ese conocimiento y cómo se garantiza la innovación?

Nombre de la empresa:
¿Qué espera hacer o qué es lo que sabe hacer?:
¿Por qué la empresa es diferente a las demás?:
¿De qué manera se lograrán los objetivos institucionales?:
¿Cuáles son las propuestas de valor que la empresa plantea?:
¿Cuál es el conocimiento que dominará la empresa y que otros no poseen?:
¿Qué le permite gestionar ese conocimiento y cómo se garantiza la creatividad e innovación?:

# 3. Plan de mercadeo

---

El objetivo del análisis es determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la demanda, la elección de los canales de distribución, las formas de pago, los comportamientos del consumidor, el diseño de planes estratégicos de mercadeo con el propósito de elaborar una proyección de ventas.

La elaboración de un análisis de mercado bien estructurado demanda gran esfuerzo, pero es el punto de partida para todo proyecto.

De acuerdo con los actuales niveles de competitividad, debido al fenómeno de la globalización que se vive en el mundo, se deben desarrollar productos con altos niveles de innovación y calidad.

## Elementos a considerar

- **El producto o servicio**
  - Descripción detallada del producto o servicio. Se debe tener en cuenta que existen productos y/o servicios que se identifican de una forma comercialmente y de otra técnicamente.
  - Si se trata de un producto, la descripción técnica debe incluir: tamaño, peso, forma, ingredientes, colores, textura, empaque.
  - Describir la forma de presentación del producto.

- Si se trata de un servicio se debe describir lo que se ofrecerá y explicar los procedimientos para su realización, es decir, forma de atención, tiempo de realización, garantía.
- Necesidades a satisfacer. La necesidad es el punto determinante para las decisiones de compra ya que los productos nacen para satisfacer necesidades.
- Tipo de producto o servicio. Debemos clasificar qué tipo de bien/servicio ofrecemos ya sea: de consumo o industrial (de negocios).
- Condiciones actuales del país. Es indispensable que el equipo de trabajo conozca la situación del país especialmente en lo que se refiere a los aspectos económicos, políticos y sociales (ver cuadro página 15).

#### ● Perfil del consumidor

- Identificación del mercado potencial y real. Se debe identificar cuáles son y dónde están los clientes potenciales y reales del producto/servicio. Conocer cuáles son las características básicas de esos clientes: mayoristas, minoristas, productores, consumidores directos.
- Ubicación geográfica del mercado. La teoría actual señala que se debe pensar globalmente para actuar localmente, por lo cual debemos identificar claramente la ubicación del mercado en el cual están los clientes.
- Tamaño del mercado. Es preciso cuantificar el tamaño del mercado para establecer cuántas unidades y qué valores representa para la empresa ese mercado.

Para el cálculo de tamaño del mercado existen varias formas de proyección que se pueden usar siempre y cuando los resultados puedan ser comparables con estadísticas existentes (estadísticas de entidades públicas o privadas teniendo cuidado con el objetivo de las mismas). Es importante proyectar por lo menos hasta tres años a partir de aquél que se considera inicia el proyecto.

- Porcentaje de crecimiento anual del mercado. Es importante determinar en qué porcentaje crece anualmente el mercado para compararlo con el índice de crecimiento de la empresa.
- En el ámbito nacional es viable trabajar con las estadísticas del Dane teniendo especial cuidado en la proyección y sus objetivos.
- Identificar cuál es el segmento del mercado. Conocido el mercado potencial, se debe segmentar, es decir, asignarle características que posee esa parte del mercado. La segmentación puede considerar: actividad, edad, sector económico, estrato social, ubicación geográfica, ingresos, etc.

Descripción comercial del producto o servicio:
Descripción técnica del producto o servicio:
Referencia a la norma técnica:
Necesidades a satisfacer:
Tipo de producto o servicio:
Forma de presentación del producto:
<b>Situación actual del país: (presentar mínimo una hoja por cada variable)</b>
Económica:
Política:
Social:

Según sea el caso, el Dane, los gremios según el sector económico, Anif, etc., cuentan con estadísticas al respecto.

- Para identificar y analizar el mercado de bienes de consumo se consideran cuatro ámbitos:

**Geográfico:** zona, región, Estado, continente.

**Demográfico:** población, número de hogares o número de personas por edad, raza, sexo.

**Socioeconómico:** ocupación, educación, ingresos, clase social.

**Psicográfico:** necesidades, motivación de compra, estilo de vida, valores, gustos, intereses (ver cuadro página 17).

- Calcular el consumo aparente. Es importante conocer cuál es el consumo aparente del bien/servicio, para lo cual se debe considerar:

$$CA = \text{Producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

Con estos datos confirmamos cuál es la oferta nacional, la oferta total, quiénes importan, de dónde se importa y a qué precios e igualmente quiénes están exportando, hacia dónde y a qué precios.

Cálculo del consumo aparente				
	Producción nacional	Importaciones	Exportaciones	Total CA
Unidades				
Valores				

● **La competencia**

Identificar los competidores directos e indirectos. Es importante conocer cuál es nuestra competencia directa (es decir, con la misma categoría de producto/servicio) y cuál es nuestra competencia indirecta (cuando se trata de productos/servicios sustitutos que, sin estar en la misma categoría, sí pueden ser alternativas paralelas a nuestra oferta y por lo tanto pueden reemplazarlo).

Se deben seleccionar por lo menos cinco de los competidores más importantes de los cuales de debe analizar:

- Participación en el mercado. Se debe determinar cuál es su participación en el mercado total.



Clientes potenciales:						
Ubicación geográfica:						
Clientes reales:						
Ubicación geográfica:						
<b>Cálculo del tamaño del mercado</b>						
<b>Mercado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Porcentaje de crecimiento anual del mercado:						
<b>Segmentación del mercado</b>						
<b>Segmento de mercado</b>	<b>Actividad</b>	<b>Edad</b>	<b>Sector económico</b>	<b>Estrato social</b>	<b>Ubicación geográfica</b>	<b>Ingresos</b>
<b>Quién</b>	<b>Dónde</b>		<b>Cómo</b>		<b>Cuándo</b>	
Compra						
Usa						
Decide						

- Zonas geográficas que cubre. Analizar con respecto a las zonas que cubre, su participación, tiempo que lleva en ese mercado y posibles zonas que estratégicamente podría cubrir.
- Fortalezas y debilidades. Su análisis nos permite visualizar aspectos positivos y negativos, para no incurrir en errores previsibles .
- Estrategias comerciales que desarrolla. Es importante conocer sus precios, mercado que maneja en unidades y pesos, su esquema de ventas, su forma de distribución, su capacidad de producción, cuál es la marca líder, cuál es la imagen ante los clientes, por qué le compran, segmento del mercado al que está atendiendo, por qué será fácil o difícil competir con ellos, por qué se cree se puede lograr una fracción del mercado.
- Valor de la inversión en publicidad. Es necesario conocer cuánto invierte la competencia en publicidad u otros medios de mercadeo, lo cual permite racionalizar el presupuesto que se destinará a estrategias publicitarias, medios a utilizar, tiempo de la campaña y mensaje a desarrollar.
- Estrategias de precios. Si la competencia maneja estrategias de precios que me permitan revisar las propias, esto es importante para la penetración del mercado, si es nuevo; o la sostenibilidad, si es antiguo.
- Canales de distribución que utiliza. Conocer los canales que utiliza la competencia permite realizar una selección adecuada de los canales a utilizar para nuestro producto/servicio sin correr el riesgo de caer en manos de canales manipulados por nuestros competidores.

Competidor	Participación en el mercado	Zonas geográficas que cubre	Fortalezas	Debilidades	Estrategias comerciales	Canales de Distribución

- Puntos directos de venta. Tener puntos de venta directos permite un contacto directo con los clientes y conocer el comportamiento del producto/servicio, aceptabilidad del precio, satisfacción de necesidades, etc.

● **Canales de distribución**

- Definir el mapa de los canales de comercialización. La comercialización de productos/servicios se hace a través de canales que permiten llegar al cliente oportunamente.

Canales de comercialización más usuales:

Productor ..... Consumidor

Productor ..... Mayorista ..... Consumidor

Productor. .... Mayorista. .... Minorista ..... Consumidor

Productor ..... Agente ..... Mayorista ..... Minorista ..... Consumidor

Es importante justificar por qué se seleccionan uno o más canales.

- Calcular el margen de comercialización. Al seleccionar y justificar uno o varios canales de comercialización se debe calcular para cada uno con excepción del primero.

El margen de comercialización, en términos generales, se puede decir que es la diferencia entre el precio que paga el consumidor y el valor que recibe el productor o la empresa que presta el servicio.

$$MC = Pc - Pp$$

**MC** = Margen de comercialización

**Pc** = Precio al consumidor

**Pp** = Precio al productor

En términos relativos;

$$MC = \frac{Pc - Pp}{Pp} \times 100$$

<b>Mapa de canales de comercialización</b>			
0			
1			
2			
3			
<b>Justificación de la selección de los canales</b>			
0			
1			
2			
3			
<b>Cálculo del margen de comercialización por canal</b>			
	Canal 1	Canal 2	Canal 3
$MC = \frac{Pc - Pp}{Pp} \times 100$			

● **Política de fijación de precios**

Se fijan los criterios de fijación de precios, para lo cual se consideran:

- Por estructura de costos
- Por el mercado
- Con base en la competencia
- Precios políticos (aranceles, estímulos)
- Precios vigentes en el mercado internacional

<b>Criterios de fijación de precios:</b>

● **Sistema de recopilación de información**

- Calcular la muestra donde se realizará la investigación de mercado. La muestra es la cantidad representativa de personas en un universo determinado, con el fin de desarrollar una investigación de mercados.

Tipos de muestreo:

- Aleatorio
- De conveniencia
- De criterio
- Estratificado
- Por cuotas

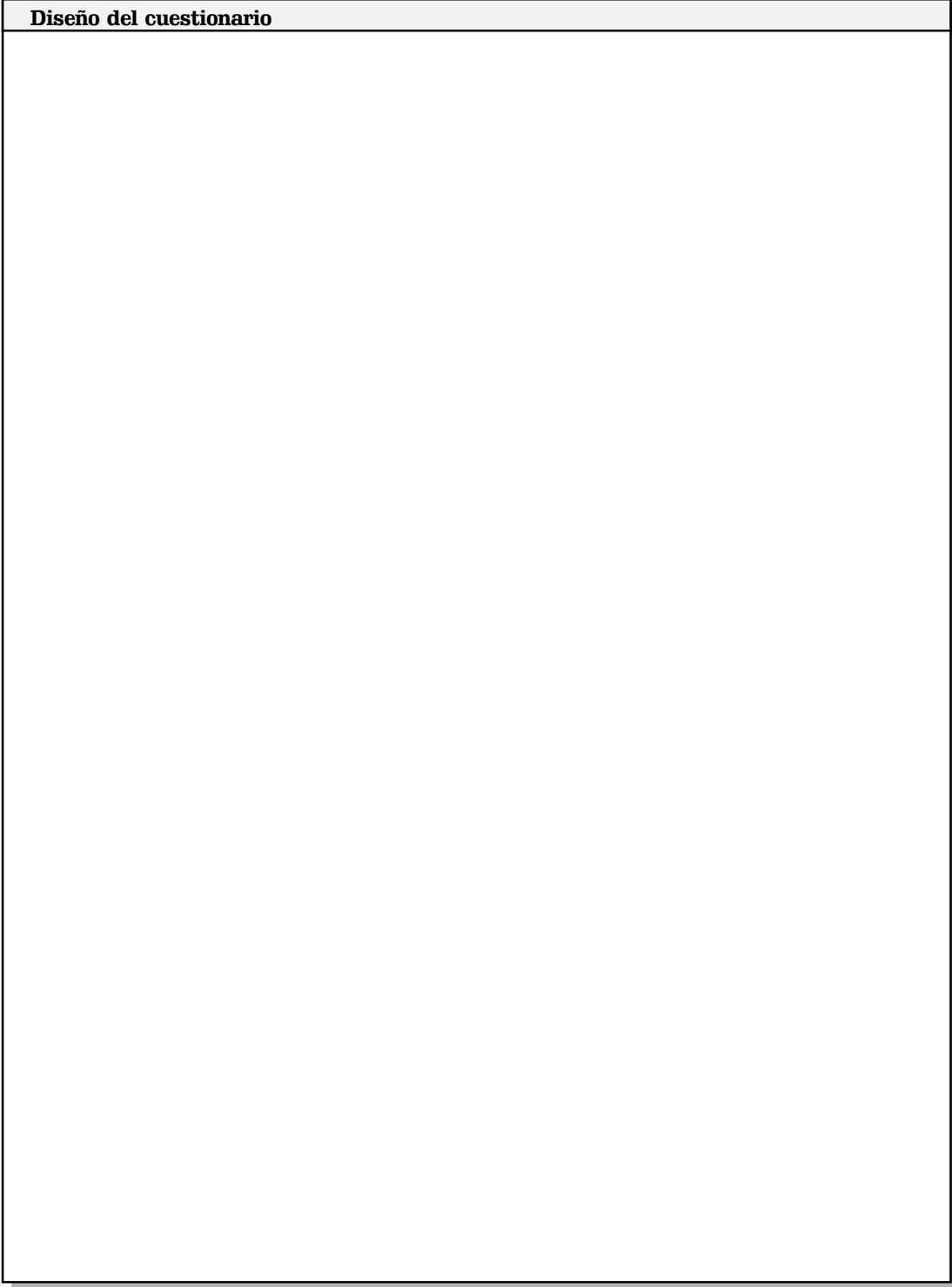
- Desarrollo del cuestionario. Es el esquema formalizado para la recopilación de información de los encuestados, que aún no ha sido probado.

La construcción del formulario obedece a cada tipo de investigación, por lo tanto deben analizarse cuidadosamente sus elementos de construcción para lograr los objetivos previstos.

- Tabular las encuestas. Consiste en contar el número de aspectos que caen dentro de las categorías establecidas en el cuestionario. Se puede realizar manual (para un número pequeño de encuestas) o por computador y es la base para interpretar lo obtenido en las encuestas y proyectar estrategias de mercadeo.

Tipo de muestreo:	
<b>Fórmulas a utilizar</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>
<b>Población objetivo</b>	<b>Número de encuestas a realizar</b>

**Diseño del cuestionario**



## 4. Plan exportador

---

El plan exportador de una empresa refleja las oportunidades de negocios hacia mercados internacionales.

El Ministerio de Comercio Exterior Colombiano ha desarrollado el programa Jóvenes Emprendedores Exportadores, y Proexport Colombia ofrece el programa Expopyme. Éstos buscan que cada empresa tenga su plan exportador, teniendo en cuenta los nuevos paradigmas del mercado y de la economía mundial. En esta guía se dispone por separado, para que cada empresa, de acuerdo con sus necesidades, elabore su plan conveniente.

# 5. Plan de operaciones

---

El plan de operaciones tiene que ver con la función de producción del producto/servicio. Dicho plan busca alcanzar siempre ventajas sostenibles frente a la competencia.

Se describen detalladamente cada uno de los procesos de la empresa, los métodos de producción, la tecnología a utilizar, la capacidad de producción y en general todos los recursos e interacciones involucrados en la cadena de producción.

## Aspectos a considerar

- Procesos productivos. Es necesario describirlos detalladamente buscando siempre cómo mejorarlos mediante retroalimentación de aquellos que se involucren en él.

El proceso está relacionado con la distribución en planta, los cuales se identifican así :

- Distribución por procesos.
- Distribución por producto.
- Distribución por componente fijo.
- Identificación de proveedores. Es importante identificar plenamente los proveedores de materias primas, insumos, equipos, tecnología, otros suministros, servicios públicos y, en general, lo que requiera la empresa.
- Recurso humano. Se deben describir las competencias que el recurso humano requiere para atender el proceso productivo de la empresa para que,



desde el momento del reclutamiento, se avance sobre aspectos claros de la posible contratación.

- Sistemas de Control. Se deben definir claramente los sistemas de control en el proceso productivo, sus responsables, las consecuencias por su no-cumplimiento, etc. Es importante destacar que los sistemas de control serán aquellos que el proceso requiera para obtener productos/servicios de óptima calidad.
- Formas de operación. El proceso productivo involucra formas de operación que deben ser identificadas plenamente y de conocimiento de quienes intervienen en el proceso. Si la operación del proceso es completamente interna, la forma de operación se describe en el proceso productivo. Si una parte del proceso se realiza fuera de la empresa, se debe describir claramente cuál es la forma a utilizar para que sea de conocimiento y control de los encargados de la producción.
- Distribución de planta y equipo. Para la optimización de espacios es importante definir claramente la distribución física dentro de la planta, de tal forma que no se presenten cuellos de botella que puedan causar accidentes de trabajo o demoras en el proceso productivo.
- Capacidad de producción. Es importante definir claramente la capacidad diseñada, instalada y utilizada del proceso de producción y desarrollar estrategias para optimizar el volumen vs. la demanda proyectada en el plan de mercadeo.
- Norma de calidad. Es conocido que las empresas deben ofrecer productos/servicios de óptima calidad, por lo cual las empresas deben diseñar cómo iniciar el proceso a la certificación de normas ISO, según sea el caso, 9000 y/o 14000, si quiere ser realmente empresa sostenible y competitiva con su portafolio y proyectarse igualmente con éxito al exterior.

Descripción del proceso productivo:			
Identificación de proveedores:			
Nombres:			
Ubicación:			
Descripción del material que suministra:			
<b>Clasificación interna de los suministros</b>			
<b>Materia prima</b>	<b>Insumos</b>	<b>Materiales</b>	<b>Otros</b>
Recurso humano que participa en el proceso productivo:			
Nombre del cargo:			
Descripción de competencias requeridas:			

Sistemas de control en el proceso productivo:				
Sistema de control:				
Etapa del proceso de producción al que se aplica el control:				
Formas de operación:				
Etapas del proceso:				
Cursograma analítico del proceso productivo (diagrama de flujo del proceso):				
Distribución de la planta:				
<b>Elaboración del diagrama de recorrido</b>				
	<b>Simbología</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Distancia</b>	<b>Notas</b>
Operación				
Transporte				
Demora				
Almacenamiento				
Inspección				
Operación combinada				

Capacidad de producción: (en unidades)
Capacidad diseñada:
Capacidad instalada:
Capacidad utilizada:
Normas de calidad:
Descripción:
Número de referencia:

# 6. Plan administrativo

---

El objetivo central es definir las características necesarias para el grupo empresarial, definir la estructura y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas administrativas de personal y de participación del grupo en la gestión y logro de objetivos previamente establecidos.

La estructura no es una limitante; es simplemente una orientación que aclara la cadena de valor de una organización; para que esto sea posible debe existir una completa armonía entre la filosofía de la función empresarial y la estructura organizacional.

## Aspectos a considerar

- **Organización**
  - Estructura básica (organigrama)
  - Estilo de dirección
- **Personal**
  - Mecanismos de selección, contratación y desarrollo
  - Competencias del personal a contratar
  - Diseño de cargos
  - Políticas administrativas de personal: tipo de contrato, política salarial, prestaciones sociales, bonificaciones, estímulos por productividad, apor-

tes parafiscales, aportes a la seguridad social.

● **Aspectos legales**

- Tipo de sociedad
- Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad
- Registro especial ante la Superintendencia de Industria y Comercio
- Normas y procedimientos para comercializar los productos
- Reglamentaciones especiales según actividad económica
- Análisis de impacto ambiental según normas al respecto

● **Análisis social**

- Impacto en la sociedad: empleo, impuestos, salud, educación, etc.
- Servicios adicionales que ofrece la empresa a la comunidad.
- Servicios adicionales que la empresa demanda de la comunidad.

● **Consideración de los pasos para la creación de empresas en el país**

1. Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio.  
**Comentario:** Se verifica mediante solicitud de certificado de consulta de nombre, el cual se debe anexar posteriormente a la minuta.
2. Presentar el acta de constitución y estatutos de la sociedad en una notaría.  
**Comentario:** Legis edita una cartilla que contiene el prototipo de minutas de estatutos de todo tipo de sociedad. El acta se elabora según acuerdo de los socios para crear la empresa.
3. Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias.  
**Comentario:** La escritura pública es la protocolización de la minuta de que trata el numeral 2. Debe leerse con mucho cuidado para verificar que no existan errores. Si llegaren existir, se hacen anotaciones al margen del documento a lápiz para corrección por la notaria. Al momento de pagar los gastos notariales se solicitan tres copias de la escritura: una para cámara de comercio y dos para el archivo de la empresa.
4. Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil, Cámara de Comercio.  
**Comentario:** Se adquieren los formularios respectivos en la Cámara de Comercio. Para inscribir la sociedad se anexa copia de la escritura (Ver punto 3); si no se tiene establecimiento de comercio, no se requiere hacer inscripción

al respecto. Al inscribir la sociedad le es asignado el número de matrícula mercantil.

5. Obtener copia del certificado de existencia y representación legal en la Cámara de Comercio.

**Comentario:** Se solicitan tres certificados: uno para la DIAN (ver numeral 6), uno para diligencias en bancos (cuentas de la empresa), uno para Tesorería distrital (ver numeral 9).

6. Solicitar en la DIAN - sociedad, el RUT para obtener el NIT

**Comentario:** Al documento RUT se anexa el certificado de existencia y representación legal (ver numeral 5). El trámite ante la DIAN debe realizarlo directamente el Representante Legal.

7. Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.

**Comentario:** Se debe anexar certificado de existencia y representación legal (ver numeral 5) y cumplir con los requerimientos del banco.

8. Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.

**Comentario:** Los libros oficiales de la sociedad: Registro de socios, Balances, diario, y otros según ley y tipo de sociedad.

- Para el registro de libros la cámara de comercio entrega una carta guía e igualmente el costo según la forma y número de hojas.
- Para las facturas que emita la sociedad debe solicitarse ante la DIAN la resolución respectiva.

9. Inscripción ante Administración de Impuestos Distritales .

**Comentario:** Con el Formulario RID se hace el registro para pagar los Impuestos de industria y comercio, valorizaciones, predial, etc.

- Con el RID se anexa una cartilla para realizar los trámites.

10. Obtener el concepto favorable de uso del suelo de planeación Distrital o la Curaduría Urbana.

**Comentario:** La ley del POT exige Vo.Bo. para uso del suelo según:

- El formulario e instrucciones al respecto
- Según el tipo de sociedad y organismo de control existen instrucciones al respecto.

11. Inscribir la empresa ante: Caja de compensación, Sena e ICBF.

**Comentario:** Debe tenerse mucho cuidado al diligenciar los formularios respectivos y anexar documentos que requieran para asegurar la inscripción.

12. Inscribir la empresa ante una Administradora de Riesgos Profesionales  
 Comentario: La inscripción es por ley para todas las empresas para evitar sanciones y costos por accidentes.
13. Inscribir Empleados al sistema de Pensiones.  
**Comentario:** Debe analizarse cuidadosamente la legislación al respecto antes de la inscripción, e igualmente en el momento de diligenciar el documento especialmente con nombres y apellidos completos y el número de identificación. Se debe consultar con alguna frecuencia los saldos de depósitos en el fondo.
14. Inscribir empleados al sistema nacional de salud.  
 Comentario: Es aconsejable realizar la inscripción antes de que los empleados inicien labores para evitar así riesgos para la empresa.  
 Debe tenerse en cuenta la legislación al respecto para no incurrir en arbitrariedades por parte de la empresa y ser especialmente cuidadosos en los pagos oportunos al sistema de salud, lo cual garantiza la cobertura del servicio.
15. Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaria Distrital de salud.  
**Comentario:** Según el objeto social de la empresa existen algunas normas que deben cumplirse al pie de la letra de tal forma que, al realizar la visita a la empresa, los funcionarios de la Secretaria de Salud no encuentren objeciones al respecto. Debe tenerse en cuenta cuáles normas del INVIMA son exigibles para la empresa.
16. Obtener certificado de Bomberos.  
**Comentario:** La estación de bomberos del sector entrega un modelo de carta con los requerimientos que debe cumplir la empresa antes de solicitar la visita, para así obtener el certificado.
17. Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital.  
**Comentario:** Aunque se puede hacer enviando carta por correo, es preferible llevarla personalmente y obtener sello de recibo para evitar sanciones.

- **Otros requisitos de funcionamiento no considerados en los puntos anteriores**
  - Registrar avisos ante el DAMA
  - Registrar marcas comerciales ante Superintendencia de Industria y Comercio.
  - Obtener registro sanitario ante INVIMA



- Obtener certificado de pago de derechos de autor en: SAYCO, ACIMPRO (permiso para tocar música en público)
- Obtener licencias de construcción (para toda adecuación física del establecimiento)

● **Otros comentarios**

- Solicitar copias de los recibos de servicios públicos de los inmuebles que se tomen en arriendo para concretar responsabilidades por cobros atrasados.
- Solicitar cambio de guardas de cerraduras de inmuebles.
- Solicitar con una compañía de seguros reconocida el amparo de todos los bienes contra lo que la aseguradora recomiende (robo, incendio, hurto, inundación, daños a terceros, etc). Recordemos que el seguro es inversión, no gasto.
- Si se requieren servicios de Contador, ya sea empleado o asesor externo, fijar responsabilidades por escrito desde el principio.
- Todo contrato, por simple que sea, debe ser revisado por alguien con experiencia, no necesariamente un abogado.
- Los archivos y la contabilidad son el respaldo legal de toda empresa, por lo tanto, se debe ser muy cuidadoso para evitar sorpresas.
- Si tiene dudas al respecto acuda a personas con experiencia, a las entidades del Estado, nunca actúe por intuición sino con seguridad.

# 7. Plan económico

---

Tiene como objetivo determinar las características económicas del plan de negocio, lo cual requiere identificar y cuantificar los siguientes componentes:

- Inversión en activos fijos. Con base en el análisis del plan de operaciones, se deben determinar los montos y momentos de inversión.

Se recomienda para efectos de análisis de las cifras, verificación de los datos del proveedor, procedencia de lo cotizado (nacional o importado), vigencia de la cotización, etc., adjuntar los documentos respectivos.

<b>Cuadro No. 1: Presupuesto de inversión</b>	
<b>Activos fijos</b>	
Terrenos	\$
Construcciones en curso	
Maquinaria y equipo	
Muebles y enseres	
Equipo de cómputo	
Vehículos	
<b>Diferidos</b>	
Estudios técnicos	
Estudios económicos	
Gastos de constitución	
Gastos puesta en marcha	
Seguros	
Otros	

- Ingresos por ventas o servicios. De acuerdo con los análisis de mercado y las políticas de ventas, se elabora el presupuesto de ingresos.

<b>Cuadro No. 2: Ventas</b>						
<b>Período - años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Cantidades - unidades						
Ingresos por Ventas / Servicios	\$	\$	\$	\$	\$	\$

- Costo de fabricación. De acuerdo con el análisis de operaciones y las políticas de compras, se elabora el presupuesto de materias primas, insumos, mano de obra, servicios, etc., que intervienen directamente en el proceso productivo.
- Gastos de fabricación. Incluye este cuadro aquellos gastos de fabricación no considerados en el cuadro de costos de fabricación.
- Gastos de ventas. Según políticas de la fuerza de ventas y estrategias de comercialización, se deben considerar todos los gastos al respecto.
- Gastos de administración. Todos aquellos gastos clasificados como tales se deben considerar en este cuadro.

En la página siguiente se presenta el cuadro No. 3 que resume: Los costos de fabricación, gastos de fabricación, otros gastos indirectos, gastos de ventas y gastos administrativos (ver cuadro página 36).

<b>Cuadro No. 3: Costos y gastos de producción</b>						
<b>Periodo - años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>Costos de fabricación:</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Costo directo						
Materia prima						
Materiales directos						
Mano de obra						
Otros materiales						
<b>Gastos de fabricación:</b>						
Materiales indirectos						
Mano de obra indirecta						
Otros gastos indirectos						
<b>Otros gastos indirectos:</b>						
Depreciación						
Servicios públicos						
Mantenimiento						
Seguros						
Impuestos ( Ind. Y Cio. )						
Amortización diferidos						
Otros						
<b>Gastos de ventas:</b>						
Nómina						
Depreciación						
Seguros						
Publicidad						
Otros						
<b>Gastos de administración</b>						
Nómina						
Depreciación						
Amortización diferidos						
Seguros						
Impuestos						
Otros						
<b>Total Costos de Operación</b>						

## 8. Plan financiero

---

Tiene por objetivo realizar la evaluación financiera con base en las cifras presentadas en el plan económico.

Considerando el horizonte del proyecto (máximo 5 años, ideal 3), se desarrollan tres etapas:

1. Etapa de instalación o ejecución en la cual se realizan la mayor parte de las inversiones (ver cuadro 4).
2. Etapa de operación o funcionamiento en la cual se generan los costos y gastos y se producen ingresos propios de las ventas de bienes o por la prestación de servicios (ver cuadro 5).
3. Etapa en la cual se supone que el proyecto termina su actividad regular y se procede a su liquidación.

Según el horizonte del proyecto, se deben identificar los saldos de: activos fijos, diferidos, saldo mínimo de caja, etc., que en el momento de liquidar el proyecto son activos vigentes.

### Cálculo de medidas de rendimiento financiero

Con base en los cuadros de: flujo neto de inversiones y flujo neto de operación, calcular el flujo neto de caja del proyecto:

- VPN** Valor presente neto
- TIR** Tasa interna de retorno
- R(B/C)** Relación beneficio costo
- CAE** Costo anual equivalente

<b>Cuadro No. 4: Presupuesto de inversión</b>						
<b>Período - años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activos fijos</b>						
Terrenos						
Construcciones en curso						
Maquinaria y equipo						
Muebles y enseres						
Equipo de cómputo						
Vehículos						
<b>Diferidos</b>						
Estudios técnicos						
Estudios económicos						
Gastos de constitución						
Gastos puesta en marcha						
Seguros						
Otros						
<b>Capital de trabajo</b>						
Efectivo						
Inventario materia prima						
Inventario productos en proceso						
Inventario productos terminados						
<b>Total flujo de inversión</b>						

<b>Cuadro No. 5: Presupuesto de producción</b>						
<b>Período - años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Ingresos ventas / servicios</b>						
Costos variables						
Costos fijos						
<b>Costos totales</b>						
Utilidad bruta antes de impuestos						
Impuesto de renta						
Utilidad después de impuestos						
- Reserva legal						
<b>Utilidad por distribuir</b>						
+ Depreciaciones						
+ Amortización diferidos						
+ Reserva legal						
<b>Total flujo de producción</b>						

## 9. Plan de puesta en marcha

El objetivo es describir qué pasos se van a dar, en qué orden y en qué fechas, para poner en marcha la nueva empresa.

Es importante que los aspectos legales de la empresa estén en orden para evitar conflictos y gastos innecesarios.

Orden	Actividad	Fecha

# 10. Plan de contingencia

---

El objetivo es prever estrategias que puedan hacer frente a situaciones que hagan difícil la puesta en marcha del plan de negocio, su supervivencia y sostenibilidad.

Situación	Estrategia	Aplicación
Demora en apertura de la sociedad		
Incumplimiento de objetivos		
Incumplimiento de metas de inversión		
Riesgos que imposibilitan la viabilidad de la empresa.		
Venta participación de los socios		
Venta participación de inversionistas		
Requerimientos de inversión adicional		
Otras		





# CIGE

