

AVINapp

MANUAL DE USUARIO.

Versión 3.0

Evaristo Colomina Climent y Leonardo Yáñez Muñoz

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Alicante

Septiembre 2017

TABLA DE CONTENIDOS

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA APLICACIÓN “AVINapp”	5
1.1. INTRODUCCIÓN	5
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN	7
1.3. VALOR AÑADIDO DE “AVINapp”	8
1.4. DESTINATARIOS	8
1.5. VERSIÓN	9
1.6. REQUISITOS DEL SISTEMA	10
1.7. PROCESO DE INSTALACION	10
1.8. CRÉDITOS.....	11
2. MENÚ DE INICIO Y OPERATIVA GENERAL DE “AVINapp”	13
2.1. OPCIONES BÁSICAS.....	13
2.2. OTRAS OPCIONES GENERALES	19
3. FUNCIONALIDADES DEL MODELO NARRATIVO.....	21
3.1. MENÚ INICIAL DEL MÓDULO.....	21
3.2. LÓGICA DE USO DEL MÓDULO NARRATIVO.....	27
3.3. LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR	29
3.4. LIENZO MODELO DE NEGOCIO.....	31
3.5. LINEAS DE NEGOCIO.....	34
3.6. LIENZO LEAN.....	35
3.7. ANÁLISIS DAFO	36
3.8. MATRIZ E.R.I.C.....	41
3.9. ESCENARIOS	43
3.10. COORDINACIÓN NUMÉRICO	49
3.11. PRIMERAS CIFRAS.....	53
3.12. DOCUMENTACIÓN.....	56
4. FUNCIONALIDADES DEL MODELO NUMÉRICO.....	57
4.1. MENÚ INICIAL DEL MÓDULO.....	57
4.2. LÓGICA DE USO DEL MÓDULO NUMÉRICO.....	59
4.3. CORTO PLAZO: LÍNEAS DE NEGOCIO	63
4.4. PREVISIONES ECONÓMICAS	64
4.5. CORTO PLAZO: GASTOS GENERALES	71
4.6. CORTO PLAZO: GASTOS DEL PERSONAL.....	73

4.7. CORTO PLAZO: INVERSIONES	75
4.8. CORTO PLAZO: PRÉSTAMOS.....	78
4.9. CORTO PLAZO: PREVISIONES FINANCIERAS	83
4.10. CORTO PLAZO: CONDICIONES FINANCIERAS	85
4.11. CORTO PLAZO: BALANCE INICIAL	87
4.12. CORTO PLAZO: ESCENARIOS.....	88
4.13. CORTO PLAZO: PLAN DE VENTAS	90
4.14. CORTO PLAZO: RESULTADOS POR LÍNEAS.....	91
4.15. CORTO PLAZO: RESULTADOS.....	92
4.16. CORTO PLAZO: BALANCES	94
4.17. CORTO PLAZO: TESORERÍA.....	95
4.18. CORTO PLAZO: PUNTOS CRÍTICOS.....	97
4.19. C. PLAZO: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	98
4.20. LARGO PLAZO: DATOS ECONÓMICOS	99
4.21. LARGO PLAZO: DATOS FINANCIEROS	101
4.22. LARGO PLAZO: RESULTADOS.....	102
4.23. LARGO PLAZO: BALANCES	103
4.24. LARGO PLAZO: E.O.A.F.	104
4.25. LARGO PLAZO: RATIOS DE GESTIÓN.....	108
4.26. L. PLAZO: VALORACIÓN DEL PROYECTO.....	111
4.27. L. PLAZO: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	114
4.28. LARGO PLAZO: PLAN FINANCIERO	115
ANEXO 1: GLOSARIO	118
ANEXO 2: ÍNDICE ALFABÉTICO	122

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA APLICACIÓN “AVINapp”

1.1. INTRODUCCIÓN

AVINapp es una implementación software de la metodología **AVIN**, “Análisis y Validación de Ideas de Negocio”, desarrollada por Evaristo Colomina Climent y Leonardo Yáñez Muñoz, profesores del departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Alicante.

La metodología **AVIN** es una estrategia de evaluación de modelos de negocio que hace operativa la idea original de Joan Magretta, esbozada en su artículo de 2002, “Why business models matter” (Harvard Business Review, 80(5), pp. 86-93): “[...] cuando los modelos de negocio no funcionan es porque fracasan ya sea en el *test narrativo* (el relato carece de sentido) o en el *test numérico* (la cuenta de resultados no da positivo)”. El objetivo perseguido con el diseño de **AVINapp**, que creemos alcanzado, es facilitar una herramienta compleja, pero al tiempo de fácil comprensión y utilización, para estructurar una descripción bidimensional (narrativa y económico-financiera) de un modelo de negocio susceptible de implementar exitosamente una idea de negocio.

Precisamente, la originalidad de **AVIN** y su traducción en software **AVINapp** radica en el hecho de que contempla, de forma simultánea, la descripción en paralelo y en términos narrativos y financieros de las ideas como criterio de análisis de las mismas; esto es, como criterio para determinar la conveniencia de dedicar ulteriores esfuerzos a su implementación.

El presente “Manual de Usuario” de **AVINapp** se refiere a la versión **3.0** de la aplicación, y se estructura como sigue: en el capítulo 1 (Información General) se expone el concepto general del software y otros detalles complementarios, como la utilidad (valor añadido) del mismo, características nuevas de la actual versión, destinatarios, requerimientos de hardware y proceso de instalación y créditos de autoría.

El capítulo 2 (Menú de Inicio y Operativa General) describe el proceso de arranque de la aplicación y la estructura general de la misma, así como opciones comunes a todas las pantallas. El capítulo 3 (Funcionalidades del Modelo Narrativo) explica el contenido de uno de los dos módulos principales, el que utilizaremos para configurar el modelo de negocio desde una

perspectiva descriptiva de sus componentes; aquí encontraremos la especificación de las diferentes técnicas y herramientas que se han implementado y la forma en que se pueden utilizar en **AVINapp**. El capítulo 4 (Funcionalidades del Modelo Numérico) relaciona las herramientas a utilizar para configurar la vertiente financiera del modelo de negocio, el proceso y técnicas de introducción, visualización e interpretación de la información, diferenciando entre las perspectivas de corto plazo y largo plazo. Finalmente, como ayuda al uso de manual, hemos incluido dos apéndices: el primero es un Glosario en el que definimos los diferentes términos técnicos utilizados a lo largo del texto; el segundo, un Índice Alfabético que facilita la localización de expresiones concretas.

Para una descripción más completa y académica de la metodología **AVIN**, recomendamos descargar el artículo "*Herramientas para el Análisis y Validación de Ideas de Negocio (Toolkit for Analysis and Validation of Business Ideas)*", accesible en la **Social Science Research Network (SSRN) eLibrary**: <http://ssrn.com/abstract=2498712> .También se puede acceder al artículo de referencia en dos redes sociales académicas, <https://www.academia.edu/8487380> y <https://www.researchgate.net/publication/265683894> . Así mismo, véase una descripción de la versión anterior de la aplicación en "*Evaluación de modelos de negocio asistida por computador*", disponible así mismo en ambas redes: <https://www.academia.edu/33344706> y <https://www.researchgate.net/publication/317358231>.

Para contactar con los autores, véanse las direcciones de correo electrónico en el apartado 1.8. Todo comentario será bienvenido.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN

La versión de **AVINapp** que aquí se presenta consta de dos módulos principales, **Modelo Narrativo** y **Modelo Numérico**, orientados a facilitar respectivamente la elaboración detallada de las dos visiones (lo que, en conjunto, denominamos modelo de negocio) de una idea de negocio.

The screenshot displays the 'Análisis y Validación de Ideas de Negocio' interface. At the top, there is a header with the title and a version field 'MANUAL DE USUARIO v. 3.0'. Below this is a 'NUEVO PROYECTO / EMPRESA' button. The main area features a table with the following data:

Proyecto / Empresa	Año Base	Mes	Nº Ejerc. Corto	Nº Ejerc. Largo	Sel.
ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	2017	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2018	2018	Enero	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>
El burrito 2019	2019	Enero	2	5	<input type="checkbox"/>
*	2018	Enero	0	5	<input type="checkbox"/>

To the right of the table are buttons for 'MODELO NARRATIVO' and 'MODELO NUMÉRICO'. Below these are 'DOCUMENTACIÓN' and 'COPIAR PROYECTO/EMPRESA' buttons. The footer includes logos for 'inno ua' and 'Universitat d'Alacant / Universidad de Alicante', along with the date '14/08/2017' and time '12:20'. A support contact box for Leonardo Yáñez is also visible in the top right corner.

La filosofía de diseño subyacente en cada módulo es diferente: en el caso de **Modelo Narrativo** (descripción de los elementos necesarios para el funcionamiento del negocio) las funcionalidades se enfocan a proporcionar al usuario un marco de reflexión, así como soporte a la organización y visualización de ideas y percepciones relativas a la estructura del modelo narrativo (componentes, factores, etc.); por otra parte, **Modelo Numérico** (representación de las variables financieras necesarias para la operativa del modelo) es, esencialmente, una herramienta de simulación basada en modelos financieros orientada a la identificación de condiciones de viabilidad y sostenibilidad económico-financiera de un proyecto empresarial.

Aspecto destacable del uso de la aplicación es que la elaboración y visualización coordinada de ambos módulos facilita la verificación de la congruencia integral del proyecto.

1.3. VALOR AÑADIDO DE “AVINapp”

Esta aplicación permite al usuario explorar de modo estructurado y orientado el potencial de una idea de negocio para transformarse en un proyecto empresarial con serias posibilidades de éxito. Para ello, facilita la utilización coordinada de diferentes herramientas de reflexión y cálculo, en el contexto de una metodología de análisis fundamentada en términos académicos y prácticos.

La herramienta **AVINapp** integra múltiples técnicas útiles en un contexto de evaluación de oportunidades de negocio, por lo que facilita al usuario el acceso a las mismas de manera que aproveche la utilidad de cada una de ellas por separado y, lo que es más importante, el efecto sinérgico del uso conjunto.

Además, la funcionalidad multiproyecto (posibilidad de trabajar con varios proyectos secuencial o simultáneamente) facilita el registro, recuperación y análisis de sucesivas iteraciones en la definición de un proyecto definitivo.

1.4. DESTINATARIOS

AVINapp es un software de gestión empresarial dirigido fundamentalmente a personas que participan, o aspiran a hacerlo, en procesos de emprendimiento (en definitiva, y al menos inicialmente, en procesos de análisis y validación de ideas de negocio), ya sea en calidad de protagonista-emprendedor, ya sea como colaborador o asesor de la iniciativa.

Por experiencia propia, hemos comprobado también la utilidad de la herramienta en un contexto docente, en el sentido de que resulta un soporte práctico de gran valor añadido para desarrollar cursos y seminarios de especialización relacionados con la gestión de empresas en general, y el emprendimiento empresarial en particular.

Igualmente, **AVINapp** es una herramienta que puede ser utilizada en contextos no necesariamente de inicio de un negocio; también tiene sentido su aplicación en situaciones en que el funcionamiento de una empresa ocurre que no satisface por completo las expectativas de sus promotores, y se desea hacer una reevaluación del proyecto empresarial.

En definitiva, profesionales de la consultoría empresarial, emprendedores y docentes pueden obtener resultados satisfactorios de su uso.

1.5. VERSIÓN

Esta versión de **AVINapp**, denotada como **3.0**, se ha desarrollado durante el primer semestre de 2017. La anterior versión, **AVINapp 2.1**, se lanzó a principios de 2015, junto al manual de usuario anterior, accesible en <https://www.academia.edu/12463522>. Los cambios de la versión actual respecto a la anterior son notables, cosa lógica dado el tiempo transcurrido. Detallaremos los más importantes, sin ánimo de ser exhaustivos, pues el usuario descubrirá la totalidad de ellos a lo largo de éste manual.

En primer lugar, por supuesto, hemos corregido algunas mínimas incidencias (bugs) que provocaban ocasionalmente fallos en la operativa de la herramienta, mejorando de forma consistente su robustez como software.

En segundo lugar, hemos ampliado el conjunto de herramientas accesibles en el Módulo Narrativo. Por una parte, se incorpora la opción de utilizar el “Lean Canvas”, concebido como más adecuado para el diseño de modelos orientados al desarrollo de ideas innovadoras para las que, inicialmente, no es tan necesario definir la infraestructura que requiere su desarrollo como establecer la real existencia de una oportunidad de negocio a partir de esa idea, antes siquiera de evaluar la posible implementación de la misma. Por otra, hemos agregado un submódulo (en realidad, casi un módulo independiente) cuya finalidad es la de facilitar de forma estructurada el análisis y generación de escenarios futuros, combinando un enfoque cualitativo y cuantitativo. El objeto de este generador de escenarios es dual: de un lado, es una forma de contrastar cómo pensamos que responderá el modelo narrativo que estamos generando a las situaciones a las que, creemos, se puede enfrentar; de otro, nos proporciona parámetros necesarios para hacer operativo el modelo numérico que a continuación vamos a desarrollar. En todo caso, el uso del módulo generador de escenarios nos induce a reflexionar sobre la creación de planes de contingencia, una de las carencias más habituales (y más criticables) de los planes de negocio tradicionales. También hemos mejorado el funcionamiento del análisis DAFO, introduciendo la ponderación de factores.

En tercer lugar, hemos trabajado igualmente a fondo en rediseñar el Módulo Numérico incorporando visualización gráfica de los documentos de la simulación financiera, así como nuevos documentos que amplían el análisis de las expectativas financieras del modelo de negocio diseñado. La idea que subyace en estos cambios es la de que la visualización mediante elementos diversos junto a texto y números mejora el proceso cognitivo y aumenta la capacidad de procesamiento de la información.

Además, se ha mejorado la integración entre las perspectivas narrativa y financiera del modelo, incrementado el intercambio de información entre ambos módulos, al objeto de robustecer la congruencia entre ambos diseños.

1.6. REQUISITOS DEL SISTEMA

AVINapp es compatible con los siguientes sistemas (en general, entorno Windows): Windows Server 2003 R2 (32-Bit x86); Windows Server 2003 R2 x64 editions; Windows Server 2008 R2; Windows Server 2008 Service Pack 2; Windows Vista Service Pack 1; Windows XP Service Pack 3, Windows 7 y versiones posteriores.

El programa se ha desarrollado en Microsoft Access 2016 y se distribuye como una aplicación que funciona bajo el soporte de Access, en el entorno de sistemas operativos Windows (XP o superior). Para utilizar esta aplicación, sin embargo, no es necesario tener instalado Access 2016, ni cualquier otra versión de Access, como se explica en el apartado siguiente.

También se ha probado la aplicación en entorno Apple, utilizando el emulador de Windows, y funciona con normalidad.

1.7. PROCESO DE INSTALACION

AVINapp se facilita en diversos soportes (en general, en CD-ROM o dispositivo USB) y consta de una carpeta general que contiene varias subcarpetas: una primera, denominada **AVINapp**, que contiene un archivo de extensión **.accdb** con la denominación **AVINapp_vXX** (lo que constituye la aplicación propiamente dicha); una carpeta con documentación complementaria, titulada **DOCUMENTACION**, y una carpeta, denominada **RUNTIME**, con el archivo **accessruntime_XXX.exe**. En el caso de la presente versión, el archivo de la aplicación se denomina **AVINapp_v30.accdb**.

Hay dos situaciones posibles, previamente a la instalación:

Con Access 2010 o superior instalado en el equipo:

Es importante tener actualizada la versión de Access porque en versiones no actualizadas se han detectado problemas que desaparecen cuando Access está actualizado.

Copiar el archivo **AVINapp_v30.accdb** que se suministra en el soporte en que se entregan la aplicación y sus materiales complementarios, en la ubicación que se desee, y proceder a abrirlo.

Sin Access instalado, o la versión es anterior a Access 2010:

Instalar Microsoft Access 2016 RunTime.

Puede descargarse gratuitamente desde la página de descargas de Microsoft:

<http://www.microsoft.com/es-es/download/details.aspx?id=50040>

Alternativamente, puede utilizar el archivo ejecutable que se suministra en el soporte en que se entregan la aplicación y sus materiales complementarios, ubicado en la carpeta RUNTIME. Para instalar, haga doble clic en el archivo `accessruntime_xxx.exe` para iniciar el programa de instalación. Siga las instrucciones que aparecen en pantalla para completar la instalación. Finalmente, abrir el archivo **AVINapp_v30.accdb**.

1.8. CRÉDITOS

Este método, y la aplicación informática que lo implementa, han sido desarrollados por profesores funcionarios de la Universidad de Alicante. En virtud de ello, la propiedad de los resultados debe ser de la institución que representa y ejecuta los esfuerzos en educación e investigación de la sociedad que ha sufragado los gastos que han permitido a los autores el desarrollo del método y su traducción informática. En este sentido, los autores reconocen dicha propiedad a la **Universidad de Alicante**. Dentro de esta consideración, la responsabilidad por el contenido del método y su implementación es por supuesto de los autores. Por fin, señalar que a los efectos de gestionar la evaluación, uso y aprendizaje de **AVINapp** recomendamos utilizar los contactos referenciados al final de este epígrafe.

Concepto y Diseño: **Evaristo Colomina** y **Leonardo Yáñez** (Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Alicante).

Programación y Soporte: **Leonardo Yáñez** (Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Alicante).

Distribución: **Universidad de Alicante**.

Referencias de contacto:

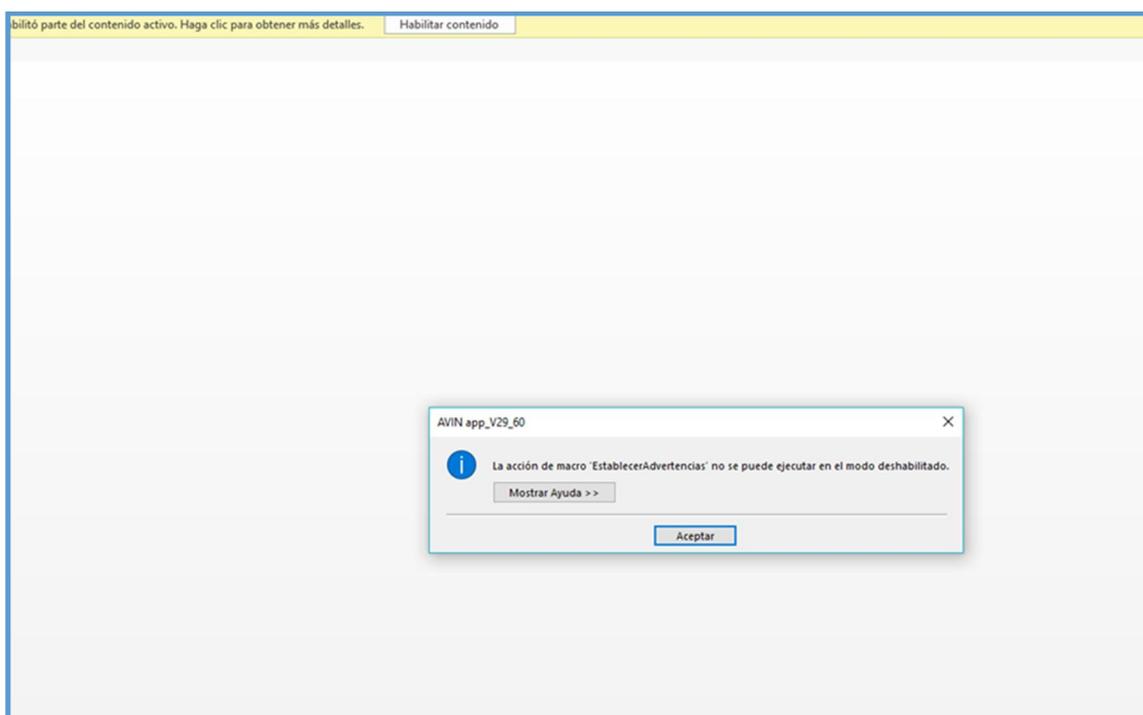
Leonardo Yáñez Muñoz, leon@ua.es

Evaristo Colomina Climent, evaristo.colomina@ua.es

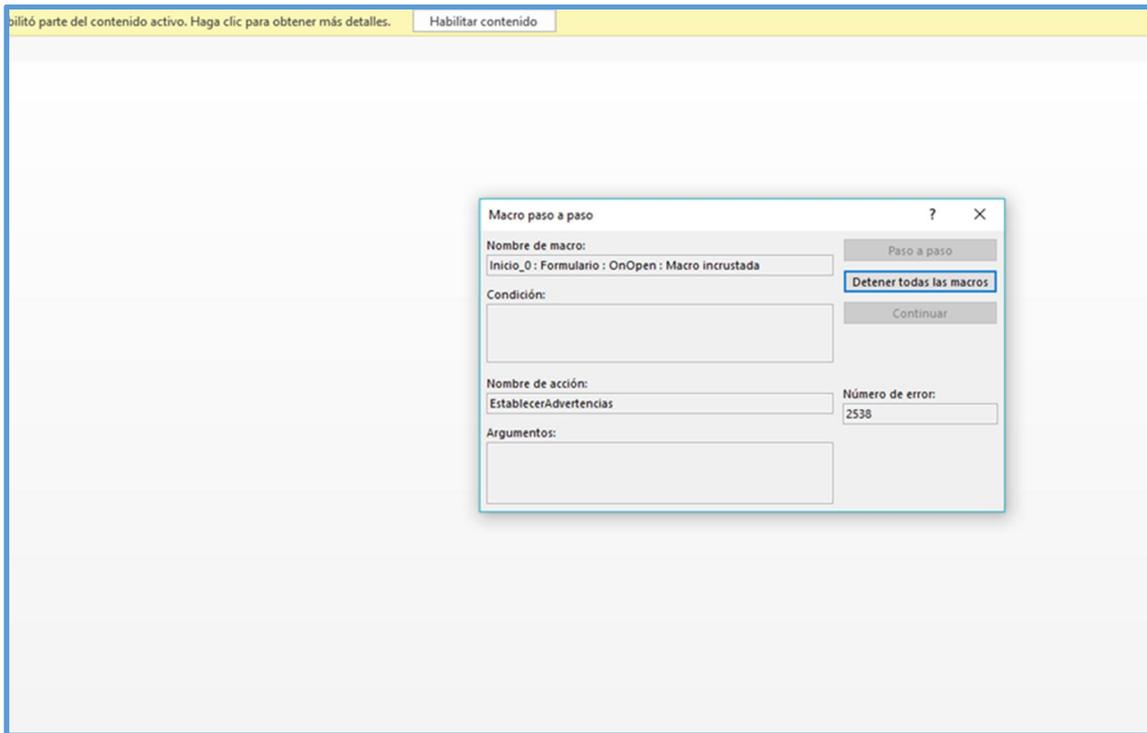
2. MENÚ DE INICIO Y OPERATIVA GENERAL DE “AVINapp”

2.1. OPCIONES BÁSICAS

Al pinchar sobre el icono de la aplicación la primera vez que se va a utilizar tras su instalación, aparece en pantalla el siguiente mensaje:



Pulse el botón “aceptar” y visualizamos un nuevo mensaje:



Pulsar el botón “detener todas las macros”. La pantalla queda de la siguiente manera:



Pulse finalmente el botón “Habilitar contenido” y llegamos a la pantalla de inicio. En los sucesivos arranques del programa, ésta será la primera pantalla que veremos:



Simplemente, pulsar el botón “inicio” para confirmar y acceder al menú general de la aplicación:



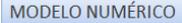
En el botón identificado con el símbolo **1** podemos pulsar y modificar el texto, de modo que es factible personalizar el menú inicial para señalar un evento concreto. Esta puede ser una opción útil, por ejemplo, para la presentación de proyectos en eventos y reuniones diferentes.

En el área señalada con el símbolo **2** se selecciona un proyecto ya introducido, mediante la pestaña **Sel.** , o bien podemos crear uno nuevo. Para ello, posicionando el cursor en la línea inmediata inferior al último proyecto introducido, anotaremos la siguiente información: nombre

del proyecto/idea/empresa; año base (año de inicio del análisis del proyecto); número de ejercicios a considerar a corto y largo plazo. La idea es que evaluemos a corto plazo aquellos años/ejercicios que requieren un escrutinio detallado de su evolución, en tanto que la evaluación a largo plazo, por su propia naturaleza, puede hacerse de forma más genérica (por defecto, la opción es de cinco años a largo plazo, no obstante podemos considerar otros horizontes). Usualmente, recomendamos considerar dos años a corto plazo y cinco a largo.

Una vez seleccionado el proyecto en análisis, recordemos que mediante el marcado de la pestaña , disponemos de varias opciones, mediante los siguientes botones:

 Nos da acceso a un segundo menú en el que podemos trabajar en la vertiente narrativa del modelo de negocio (ver capítulo 3 de este Manual).

 Accede al módulo de análisis económico-financiero de **AVIN**. Debido a las rutinas de carga del entorno, es normal que el proceso de acceso al menú de este módulo se demore algunos segundos. La operativa del módulo se desarrolla en el capítulo 4 del Manual.

 Pulsándolo, accedemos a un repositorio de documentos de apoyo a la aplicación.

 Botón que da acceso a una utilidad mediante la que podemos traspasar datos de un proyecto existente a otro. Permite, por ejemplo, conservar los datos del análisis de un proyecto y, en un nuevo proyecto, modificar tan sólo aquellos que nos parezca interesante explorar, sin necesidad de introducir toda la información. En este sentido, permite mantener un registro histórico de las sucesivas iteraciones que realicemos en torno a un proyecto.

A los efectos de comprobar esta funcionalidad, cree, por ejemplo, el nuevo proyecto “El Burrito Vacilón, nuevo diseño” y, después, pinche en el botón de copia. Aparecerá la siguiente pantalla:

COPIAR PROYECTO ?  

GENERAR COPIA

ORIGEN		DESTINO	
Empresa	Origen	Empresa	Destino
ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	<input type="checkbox"/>	ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2018	<input checked="" type="checkbox"/>	EL BURRITO VACILÓN 2018	<input type="checkbox"/>
El burrito 2019	<input type="checkbox"/>	El burrito 2019	<input type="checkbox"/>
El Burrito Vacilón, nuevo diseño	<input type="checkbox"/>	El Burrito Vacilón, nuevo diseño	<input checked="" type="checkbox"/>

Simplemente, hay que seleccionar el proyecto origen y el proyecto destino (véase la imagen anterior) y pulsar el botón “generar copia”. Volviendo al menú inicial, seleccionaremos el nuevo proyecto e introduciremos los cambios que consideremos oportunos, conservando intacta la versión original.

Podemos acumular un número ilimitado de proyectos en la aplicación. No obstante, y si por comodidad o evitar confusiones queremos borrar alguno, el proceso es bien sencillo: basta con seleccionar el proyecto a borrar, haciendo clic en la caja de selección de registro (columna de la izquierda de la tabla que muestra el total de proyectos creados) y, después, pulsar la tecla “SUPR” del teclado. La aplicación solicita una confirmación de la opción de eliminación, pulsamos “sí” y el proceso ha terminado. Veamos las imágenes sucesivas:

NUEVO PROYECTO / EMPRESA

Proyecto / Empresa	Año Base	Mes	Nº Ejerc. Corto	Nº Ejerc. Largo	Sel.
ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	2017	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2018	2018	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
El burrito 2019	2019	Enero	2	5	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> El Burrito Vacilón, nuevo diseño	2018	Enero	2	5	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> *	2018	Enero	0	5	<input type="checkbox"/>

Hemos seleccionado el proyecto recién creado, pulsamos la tecla “SUPR”:

NUEVO PROYECTO / EMPRESA

Proyecto / Empresa	Año Base	Mes	Nº Ejerc. Corto	Nº Ejerc. Largo	Sel.
ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	2017	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2018	2018	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
El burrito 2019	2019	Enero	2	5	<input checked="" type="checkbox"/>
	2018	Enero	0	5	<input type="checkbox"/>

MODELO NARRATIVO

MODELO NUMÉRICO

AVIN app_V30

Está a punto de eliminar 1 registros.

Si hace clic en SÍ, no podrá deshacer la operación de eliminación.
¿Confirma que desea eliminar estos registros?

inno Ua 22/08/2017 16:01

DOCUMENTACIÓN

Universidad de Alicante

Una vez confirmada la opción “eliminar”, el proyecto seleccionado ha sido borrado:

Análisis y Validación de Ideas de Negocio

MANUAL DE USUARIO v.3.0

Soporte: Leonardo Yáñez leon@ua.es

v_29_5 Julio 2017 123456

NUEVO PROYECTO / EMPRESA

Proyecto / Empresa	Año Base	Mes	Nº Ejerc. Corto	Nº Ejerc. Largo	Sel.
ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	2017	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2018	2018	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
El burrito 2019	2019	Enero	2	5	<input checked="" type="checkbox"/>
*	2018	Enero	0	5	<input type="checkbox"/>

MODELO NARRATIVO

MODELO NUMÉRICO

DOCUMENTACIÓN

COPIAR PROYECTO/EMPRESA

inno Ua 22/08/2017 16:12

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Nota importante: Para empezar a trabajar con AVINapp debe tener seleccionado, al menos, un proyecto/empresa.

2.2. OTRAS OPCIONES GENERALES

Al margen de esta operativa básica, encontramos dos botones que van a aparecer en todas las pantallas:



Lo utilizamos, siempre, para regresar a la pantalla anterior.



Da acceso a texto de ayuda relativa a la pantalla en la que estamos trabajando.

Por lo demás, la operativa de la aplicación se ajusta, obviamente, a la de toda aplicación desarrollada en un entorno ACCES. En este sentido, es importante resaltar dos cuestiones: en primer lugar, pinchar, siempre que la opción aparezca en pantalla, el botón de ACTUALIZAR una vez introducidos los cambios que se efectúen, para asegurarnos de que quedan registrados. En todo caso, **para que un dato quede efectivamente registrado siempre debemos ubicarnos en una línea distinta antes de abandonar la opción (pantalla) en que estemos trabajando.** De lo contrario, la aplicación no “entiende” que se ha introducido un dato nuevo y no se conservará la información.

En los capítulos siguientes se especifica la operativa de los módulos principales.

3. FUNCIONALIDADES DEL MODELO NARRATIVO

3.1. MENÚ INICIAL DEL MÓDULO

Desde la pantalla inicial, pinchando sobre el botón “Modelo Narrativo” accedemos al menú general de dicho módulo:

IdVersion	Version	Fecha	Sel.
▶ 73	Inicial	07/06/2017	<input checked="" type="checkbox"/>
74	Segunda	07/06/2017	<input type="checkbox"/>
85	Tercera	10/08/2017	<input type="checkbox"/>
* (Nuevo)		16/08/2017	<input type="checkbox"/>

En este punto, tenemos acceso al conjunto de herramientas con las que podemos diseñar, analizar, evaluar, modificar y optimizar el modelo narrativo de la idea de negocio sometida a examen.

En conjunto, las herramientas nos proporciona un marco de reflexión sobre los elementos que van a componer y dinamizar el proyecto de negocio susceptible de implementar y diseñar una idea de negocio. Por tanto, permiten expresar y organizar las ideas, así como visualizarlas y evaluar la congruencia de las mismas.

Las opciones disponibles son las siguientes (accesibles mediante un pinchazo en el botón correspondiente):

Lienzo PROPUESTA DE VALOR. Herramienta basada en las ideas de Clayton Christensen (Christensen, C. M., S. D. Anthony, G. Berstell, and D. Nitterhouse. "Finding the Right Job for Your Product," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2007 2—11) y, más recientemente, de nuevo Alex Osterwalder (Osterwalder, A. et al. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley). Nos facilita la reflexión respecto a la adecuación (congruencia) entre dos elementos especialmente relevantes del modelo: la propuesta de valor y el conjunto de clientes objetivo destinatario de la misma.

Lienzo MODELO NEGOCIO. Visualización de los bloques de diseño del modelo de negocio en definición, desde un punto de vista narrativo. El lienzo que se ofrece en esta opción está construido a partir de la idea expuesta por Alexander Osterwalder, (Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley). De hecho, es una versión programada de su famoso *Business Model Canvas* (BMC). Su propósito: visualizar de una sola vez los elementos básicos del negocio y la lógica de creación, distribución y captura de valor mediante los mismos.

LINEAS DE NEGOCIO. En este apartado la aplicación nos pide que “traduzcamos” en términos de líneas de negocios (ver glosario) la forma en la que vamos a implementar la propuesta de valor que hemos definido mediante las herramientas anteriores. La información que aquí vamos a introducir se traslada automáticamente al módulo “Modelo Numérico” para asegurar la consistencia del análisis.

Lienzo LEAN. Esta es una herramienta visual desarrollada por Ash Maurya (Maurya, A. (2012) *Running lean: iterate from plan A to a plan that Works*. O'Reilly Media, Inc.), basada en el lienzo de Osterwalder, pensada para enfocar proyectos novedosos generalmente de alto contenido tecnológico. En este sentido, enfatiza menos en los componentes infraestructurales del modelo de negocio y más en la congruencia de la propuesta de valor con el público objetivo, así como en la experimentación necesaria para verificar esa congruencia. Por ello, recomendamos su uso

cuando el proyecto a evaluar tenga las características señaladas anteriormente. En caso contrario, no sería necesario.

Análisis DAFO. Acceso a una sencilla plantilla que permite introducir factores relevantes para determinar el potencial del negocio, estableciendo su carácter inter o externo, así como positivo (fortaleza u oportunidad) o negativo (debilidad o amenaza) mediante su cuantificación en una escala entre -10 y +10. Una opción dentro de ésta genera una matriz DAFO ubicando cada factor según su naturaleza, así como un gráfico que ayuda a identificar la posición estratégica.

Matriz ERIC. Es una herramienta derivada del trabajo de Kim y Mauborgne, (Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press) que se integra en **AVINapp** como soporte a la reflexión de cara a la búsqueda de una situación de intensidad competitiva baja o nula (“océano azul”), escapando de contextos de competitividad intensa (océanos rojos). Lo consideramos especialmente interesante de cara a evaluar el potencial de éxito de la idea de negocio sometida a examen.

ESCENARIOS. En esta opción accederemos a una herramienta de diseño de escenarios. Para su construcción nos hemos inspirado en un trabajo reciente de T. Haaker y otros, (Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W. y de Reuver, M. (2017). *Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model*. *Futures*, Volume 89, 14-25), aunque modificando su diseño. El objetivo es facilitar una técnica estructurada de generar escenarios alternativos para el modelo de negocio en proceso de diseño con énfasis en los riesgos que su implementación puede enfrentar, de cara a establecer frente a aquellos los correspondientes planes de contingencia. Como técnicas específicas incorporamos el análisis PESTEL y los mapas de calor, para una fácil visualización.

COORDINACIÓN NUMÉRICO. De los diferentes elementos, “notas” en la terminología del BMC, que hemos introducido al utilizar el Lienzo de Modelo Narrativo, algunos consideramos que tienen, de manera directa, efecto financiero, y así lo indicamos (véase el apartado correspondiente). Cuando esto ocurre se refleja en la opción correspondiente, que nos solicita especificar el tipo de efecto financiero concreto (ingreso, gasto, inversión o financiación). Una vez actualizado, el informe que se genera es una guía para verificar la congruencia entre el modelo narrativo y el financiero/numérico, en la medida que los ítems que se reflejen en dicho informe estén efectivamente reflejados en este último, elaborado posteriormente.

PRIMERAS CIFRAS. Otra herramienta orientada a garantizar la coherencia entre los dos modelos a desarrollar en el proceso de análisis y validación de las ideas de negocio. Accediendo a esta opción podemos trabajar con unas primeras hipótesis sobre las líneas de negocio a desarrollar y el volumen de negocio a alcanzar en cada una de ellas para lograr un modelo sostenible.

DOCUMENTACIÓN. Acceso a una biblioteca virtual que agrega materiales que desarrollan y explican la lógica y fundamentos de las diversas técnicas incorporadas en el diseño de **AVINapp**.

En esta versión **AVINapp 3.0** tenemos la opción, ofrecida en la parte de debajo de la pantalla, de ir creando, almacenando y recuperando, sucesivas versiones del modelo narrativo, por lo que dispondremos, caso de utilizar esta opción, de un repositorio histórico de las sucesivas modificaciones que podamos ir introduciendo en el diseño del modelo de negocio, sin necesidad de empezar las nuevas versiones desde cero. La operativa de esta opción es la misma que ya descrita en el apartado 2.1 de este manual para la realización de una copia del proyecto/empresa.

Nota importante: para empezar a trabajar con este módulo es necesario que tenga seleccionado, al menos, un proyecto/empresa, y una versión del mismo; de lo contrario, en la pantalla aparecen avisos al respecto:

The screenshot shows the 'Análisis y Validación de Ideas de Negocio' interface. At the top, there is a header with the title and a 'MANUAL DE USUARIO v. 3.0' link. A red circle highlights a warning message: '¡SELECCIONE UNA EMPRESA!'. Below this, there is a table with columns: 'Proyecto / Empresa', 'Año Base', 'Mes', 'Nº Ejerc. Corto', 'Nº Ejerc. Largo', and 'Sel.'. The table contains three rows of data. To the right of the table are buttons for 'MODELO NARRATIVO' and 'MODELO NUMÉRICO'. Below these are buttons for 'DOCUMENTACIÓN' and 'COPIAR PROYECTO/EMPRESA'. The footer includes logos for 'inno ua' and 'Universitat d'Alacant / Universidad de Alicante', along with the date '23/08/2017' and time '11:43'.

Proyecto / Empresa	Año Base	Mes	Nº Ejerc. Corto	Nº Ejerc. Largo	Sel.
▶ ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	2017	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2018	2018	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
El burrito 2019	2019	Enero	2	5	<input type="checkbox"/>
* 2018	2018	Enero	0	5	<input type="checkbox"/>

Una vez hecha la selección, el aviso desaparece:

Análisis y Validación de Ideas de Negocio

MANUAL DE USUARIO v.3.0

deffc

Soporte: Leonardo Yáñez
leon@ua.es
v_29_5 Julio 2017
123456

NUEVO PROYECTO / EMPRESA

Proyecto / Empresa	Año Base	Mes	Nº Ejerc. Corto	Nº Ejerc. Largo	Sel.
▶ ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	2017	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2018	2018	Enero	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>
El burrito 2019	2019	Enero	2	5	<input type="checkbox"/>
* 2018	2018	Enero	0	5	<input type="checkbox"/>

MODELO NARRATIVO

MODELO NUMÉRICO

DOCUMENTACIÓN

COPIAR PROYECTO/EMPRESA

innoUa
Innova universidad de alicante

23/08/2017 11:44

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

El mismo aviso aparece sobre la caja de selección de versiones, por lo que debemos también seleccionar una, o varias, para trabajar sobre ella:

MODELO NARRATIVO

EL BURRITO VACILÓN 2018

Lienzo PROPUESTA DE VALOR

ESCENARIOS

Lienzo MODELO NEGOCIO

COORDINACIÓN NUMÉRICO

LÍNEAS DE NEGOCIO

PRIMERAS CIFRAS

Lienzo LEAN

DOCUMENTACIÓN

Análisis DAFO

Matriz ERIC

!!! SELECCIONE UNA O VARIAS VERSIONES !!!

COPIAR VERSIÓN

Version	Fecha	Sel.
▶ Inicial	07/06/2017	<input type="checkbox"/>
Segunda	07/06/2017	<input type="checkbox"/>
Tercera	10/08/2017	<input type="checkbox"/>
Cuarta	12/08/2017	<input type="checkbox"/>
* 23/08/2017	23/08/2017	<input type="checkbox"/>

3.2. LÓGICA DE USO DEL MÓDULO NARRATIVO

Por supuesto, **AVINapp** es una herramienta informática flexible que permite trabajar en sus diferentes funciones en el orden que el usuario determine. Esta es una buena idea en la medida que ello facilita iterar sin problemas. Ello no obstante, se recomienda el siguiente itinerario a la hora de abordar la elaboración del modelo narrativo:

- En primer lugar, acceder a la elaboración del “Lienzo de Propuesta de Valor”, de cara a verificar hasta qué punto es factible estructurar, desde la idea inicial, una correspondencia entre segmentos de clientes y propuesta de valor, lo que confirmaría la existencia de una oportunidad de negocio.
- Si lo anterior es conseguido, la recomendación es pasar a utilizar la opción “Lienzo de Modelo de Negocio”, es decir, completar la descripción narrativa del modelo describiendo el resto de elementos necesarios para disponer de un mecanismo sostenible de creación, distribución y captura de valor en base a la idea de negocio analizada.
- A continuación, es conveniente intentar precisar, en la opción “Líneas de Negocio”, qué grupos de actividades de similar naturaleza vamos a desarrollar en la implementación del modelo en diseño. Como decíamos, es un primer elemento que incorporaremos de forma automática al módulo de análisis financiero de la aplicación.
- Discrecionalmente, y para los casos en que resulte conveniente, el módulo nos ofrece una plantilla para la elaboración de un “Lean Canvas”.
- Definido el modelo narrativo completo, el siguiente paso recomendado es estudiar la adecuación del mismo a las condiciones del contexto y a la propia realidad del emprendedor. Para ello, pasar a la opción “Análisis DAFO”. Aquí evaluamos si las condiciones externas e internas concretas a las que nos enfrentamos hace posible el funcionamiento del modelo tal como se ha concebido.
- A continuación, se recomienda utilizar la opción “Matriz ERIC” como soporte a la reflexión sobre las posibilidades de mejora del modelo en términos de diferenciación respecto a posibles competidores directos e indirectos.

- Finalmente, consideramos necesario completar el análisis con la definición de escenarios alternativos a los que se puede enfrentar el modelo de negocio tras su implementación, con especial atención a los impactos que tales escenarios pueden tener sobre los componentes del modelo, específicamente en lo que se refiere a su factibilidad y utilidad. En el análisis financiero efectuaremos una evaluación en escenarios alternativos de la viabilidad y la rentabilidad.
- Una vez completados los pasos anteriores, y realizadas las iteraciones que fueran precisas a resultados de cada uno de los análisis, procede acceder a “Coordinación Numérico” para especificar el tipo de consecuencia financiera que estimamos pueda tener cada uno de los elementos que hemos considerado necesario incluir en el modelo narrativo y que, por tanto, hemos de tener en cuenta en el diseño del Modelo Numérico. Como punto final del uso de este módulo, podemos acceder a la opción “Primeras Cifras”, en la que obtendremos una impresión inicial de la dimensión que requiere la idea en análisis tal y como la hemos diseñado.

NOTA IMPORTANTE: Todas las pantallas de este módulo presentan la opción de generar un informe imprimible que presente en modo de lectura y visualización fácil la información que se ha introducido en ellas, mediante el botón  . De este modo el usuario, al margen de verla en pantalla, puede examinar y trabajar en papel con dicha información.

3.3. LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR

The screenshot shows a software interface for creating a Value Proposition Canvas. At the top, there's a header 'PROPUESTA DE VALOR' followed by a search bar containing 'EL BURRITO VACILÓN 2018' and a 'Inicial' button. To the right are buttons for 'Actualizar', 'Relato breve', and 'informe'. Below the header, the interface is split into two main columns: 'MAPA DE VALOR' on the left and 'PERFIL DEL CLIENTE' on the right. Each column contains several numbered blocks with text input areas and help icons. Block 4 (Productos y servicios) lists 'CERVEZA ARTESANA DE MÁXIMA CALIDAD A BUEN PRECIO' and 'COMPLEMENTOS DE MARCA'. Block 5 (Eliminador de frustraciones) lists 'SABOR EXQUISITO DE CERVEZA ARTESANA, SIN EXCESO DE GRADOS' and 'PRECIO ACCESIBLE'. Block 6 (Generador de ganancias) lists 'MARCA AMPLIA: VARIADO MERCHANDISING ASOCIADO' and 'BUENA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO'. Block 3 (Ganancias) lists 'PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS A LA CERVEZA' and 'INFORMACIÓN SOBRE MARIDAJES CON OTROS PRODUCTOS'. Block 2 (Frustraciones) lists 'CALIDAD MEDIOCRE DE LAS CERVEZAS INDUSTRIALES' and 'PRECIO ALTO DE LAS ALTERNATIVAS ARTESANAS'. Block 1 (Tareas del cliente) lists 'AUTOIDENTIFICACIÓN COMO PERSONA DE GUSTOS REFINADOS' and 'CONOCIMIENTO DEL MUNDO Y LA CULTURA DE LA CERVEZA'. A blue arrow points from block 5 to block 2, and another from block 6 to block 3.

En esta opción se presenta una adaptación de las ideas expuestas por Clayton Christensen (Christensen, C. M., S. D. Anthony, G. Berstell, and D. Nitterhouse. "Finding the Right Job for Your Product," MIT Sloan Management Review, Spring 2007 2—11) y Alex Osterwalder (Osterwalder, A. et al. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley) para facilitar el análisis de la congruencia entre la propuesta de valor formulada y el segmento (o segmentos) de clientes a los que se dirige. Ambos bloques de diseño se describen en el lienzo de modelo de negocio. Para dicho análisis, la pantalla muestra estos dos bloques divididos, cada uno de ellos, en tres conjuntos de celdas, cada uno de ellos con su correspondiente botón de ayuda para entender la reflexión que corresponde en cada lugar.

La finalidad de esta herramienta es que se pueda visualizar conjuntamente las hipótesis que se manejen sobre el cliente al que se piensa dirigir la oferta y las características de ésta. De esta forma es más fácil, por ejemplo, comprobar si ante las "frustraciones" que entendemos sufren nuestros potenciales clientes estamos ideando "eliminadores de frustraciones" adecuados a las anteriores.

Por lo demás, el modo de agregar "notas" a cada bloque, profundizar en ellas, etc. es la misma que la descrita en el caso del "Lienzo de Modelo de Negocio".

Como en todas las demás pantallas, podemos generar un "informe" de lo visualizado para imprimir. Además, tenemos en el menú la opción "Relato breve"; mediante ella, accedemos a la siguiente plantilla:

RELATO BREVE PROPUESTA DE VALOR

EL BURRITO VACILÓN 2018

Inicial

123456



Informe

NUESTRO/A *(especificar el producto o servicio que se oferta)***PROPORCIONA AYUDA A** *(especificar segmento/s de clientes destinatarios)***, LOS CUALES QUIEREN** *(especificar el problema o problemas del cliente que quedarán resueltos)***MEDIANTE LA ELIMINACIÓN O REDUCCIÓN DE** *(especificar alguno de los inconvenientes que resolvemos)***Y LA CREACIÓN O AUMENTO DE** *(especificar alguna de las ganancias que facilitamos)***POR LO TANTO, NUESTRA OFERTA ES PREFERIBLE A** *(especificar alguna propuesta de valor competitiva)*

En ella, deberíamos hacer una breve formulación de la propuesta de valor que estamos desarrollando como enunciado de la oportunidad de negocio, una especie de resumen del famoso “elevator speech” o “discurso del ascensor”, lo suficientemente convincente como para despertar un interés inicial.

Una vez rellenados los espacios que completan las líneas a rellenar obtenemos un informe imprimible como el siguiente:

123456

**EL BURRITO VACILÓN 2018**

Inicial

NUESTRO/A MARCA "EL BURRITO VACILÓN"**PROPORCIONA AYUDA A** CONSUMIDORES DE CERVEZAS ESPECIALES Y OTROS PRODUCTOS SELECTOS**, LOS CUALES QUIEREN** PRODUCTOS DIFERENCIADOS DEL CONSUMO MASIVO QUE LES PROPORCIONAN SENTIDO DE EXCLUSIVIDAD, ASÍ COMO COMPLEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DE GUSTOS SELECTOS**MEDIANTE LA ELIMINACIÓN O REDUCCIÓN DE** PRECIOS ELEVADOS DE LAS ALTERNATIVAS**Y LA CREACIÓN O AUMENTO DE** CONSUMOS COMPLEMENTARIOS E INFORMACIÓN GOURMET.**POR LO TANTO, NUESTRA OFERTA ES PREFERIBLE A** LOS PRODUCTOS COMPETIDORES MÁS DIFUNDIDOS, YA SEAN CERVEZAS INDUSTRIALES U OTRAS ARTESANALES.

El botón



visualizado.

, en ésta y en todas las pantallas en que aparece, envía a la impresora lo

CERVEZA ARTESANA MARCA PROPIA

Producto propio, calidad, precio asequible (pero superior al industrial) e imagen de marca.

¿Efecto Económico o financiero?

VENTA DE CERVEZA PROPIA

Venta directa en fábrica y a través de colaboradores.

¿Efecto Económico o financiero?

También podemos trabajar en la introducción de notas y comentarios sobre las mismas haciendo doble clic sobre el título del bloque sobre el que estamos reflexionando en cuanto a su contenido. Al hacerlo, se despliega la siguiente pantalla (por ejemplo, doble clic sobre el bloque “propuesta de valor”):

2 Oferta (Propuesta de valor)		El burrito 2019	Inicial		
Título	Descripción	Efecto econ. +			
▶ CERVEZA ARTESANA DE ALTA CALIDAD	Producto propio, calidad, precio asequible (aunque superior al de la cerveza industrial) e imagen de marca.	<input type="checkbox"/>			
CLUB DE LA CERVEZA "BURRITO VACILÓN"	Información del mundo de la cerveza, promociones en la web, consejos culinarios y de maridajes con otros productos.	<input type="checkbox"/>			
CURSOS Y CATAS DE CERVEZA	Visitas guiadas a la fábrica, cursos para aficionados, catas del producto en locales propios y ajenos.	<input type="checkbox"/>			
OTROS PRODUCTOS GOURMET COMPLEMENTARIOS	Otras cervezas de estilo y productos complementarios como vinos, aperitivos, y toda clase de productos de consumo gourmet.	<input type="checkbox"/>			
*		<input type="checkbox"/>			

Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento concreto de clientes. ¿Qué valor estamos entregando a los clientes, qué problemas les ayudamos a resolver? ¿Qué conjunto de productos y servicios ofrecemos a cada segmento?

Una Propuesta de Valor puede enfatizar uno o varios de los siguientes factores:

Precio. Ofrecer mismo valor por precio menor (lowcost, p.ej.).

Novedad. Propuestas que crean nuevos mercados (iPod, p. ej.).

Accesibilidad. Propuestas orientadas a servir segmentos que antes no tenían acceso (microcréditos, p. ej.).

Conveniencia. Enfoque en facilitar la vida del cliente (soluciones llave en mano, p. ej.).

Marca. Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social (Rolex, p. ej.).

Rendimiento. Garantizar desempeño superior a la competencia (Duracel, p. ej.).

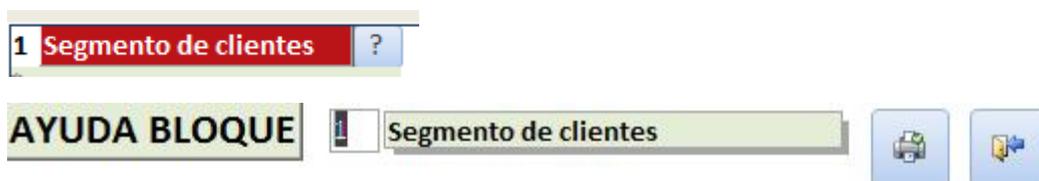
Reducción de riesgo. Minimizar riesgo para el cliente que compra (garantías postventa, p. ej.).

Diseño. El diseño como elemento diferenciador (moda, p. ej.).

Personalización. Adaptación de la oferta a las características de cada cliente (consultoría, p. ej.).

Tenemos a la derecha de la pantalla un recuadro de ayuda, que explica cuál es el propósito descriptivo de las notas en este bloque de diseño; a la izquierda, en forma más cómoda para realizar anotaciones, podemos ir introduciendo títulos de notas y descripciones más extensas de las mismas. Esta funcionalidad está disponible en todas las pantallas de similares características de la aplicación, como en el lienzo de propuesta de valor, matriz ERIC, etc.

Por otra parte, al lado del título de cada bloque hay un botón con el signo “?”. Pulsándolo, accedemos a un texto de ayuda explicando el significado del bloque en cuestión:



Define los diferentes grupos de personas y organizaciones a los cuales enfocamos nuestra propuesta de valor. ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Tipos de Modelos de Negocio desde la perspectiva de Clientes:

Masivo. No diferencia segmentos; las propuestas de valor, canales y relación se orientan al público en general.

Nicho. Especialización en un segmento específico, bien definido.

Segmentado. Se distinguen y atienden varios segmentos, lo que implica la coexistencia de diferentes propuestas de valor, canales, relaciones e ingresos.

Diversificado. Atiende a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes.

Multilateral. Atiende a dos segmentos interdependientes, participando en la intermediación de transacciones entre dos segmentos.

Finalmente, especifiquemos el menú horizontal superior:



De izquierda a derecha, aparece lo siguiente: en primer lugar, la ubicación de la aplicación en la que nos encontramos (en este caso, “lienzo de modelo de negocio”); después, el nombre del proyecto actualmente activo (en el ejemplo, “El Burrito Vacilón”); a continuación, el título de la versión del proyecto con la que estamos trabajando. Debajo del título de la versión tenemos a disposición botones de izquierda y derecha: si en el menú inicial del módulo sólo hemos seleccionado una versión del proyecto para trabajar con ella, estos botones son inhábiles, pero si hemos seleccionado dos o más para visualizar conjuntamente, estos botones nos permiten ir cambiando la versión que visualizamos. Después, botones para acceder a la opción “módulo de conexión”, “informe” (generar informes imprimibles), “imprimir” (imprimir directamente lo visualizado en pantalla), “ayuda” sobre la operativa concreta de la pantalla sobre la que estamos trabajando, y finalmente, “regresar” (ir a la pantalla anterior).

3.5. LINEAS DE NEGOCIO

Al pinchar en esta opción accedemos a la siguiente pantalla:



Línea de negocio	Descripción
▶ FÁBRICA DE CERVEZA	Producción
TIENDA	Comercialización
CLUB	Servicios
*	

La tarea a realizar aquí consiste en “traducir” en términos de líneas de negocio la propuesta de valor formulada. Por ejemplo, en el caso que estamos utilizando como referencia en el Manual, “El Burrito Vacilón”, hemos establecido (véase apartado 3.4) que la propuesta de valor se compone de varios elementos: fabricar y ofertar “cerveza artesana de alta calidad”, constituir un “club de la cerveza” que facilitará la realización de “cursos y catas de cerveza” y facilitar a los clientes la adquisición complementaria de “otros productos gourmet” junto a la cerveza fabricada por nosotros. Obviamente, el primer elemento de la propuesta de valor exige que desarrollemos una línea de negocio de tipo productivo, la de fabricación de cerveza; pero sólo esta línea es insuficiente para cubrir completamente la propuesta de valor: para ello es necesario implementar así mismo una línea de comercialización, que nos servirá de vehículo para la distribución de producto propio (cerveza) y ajeno (otros productos gourmet), y otra línea de prestación de servicios que servirá de herramienta para la oferta de cursos y catas.

En la pantalla debemos rellenar las dos columnas. La de la izquierda, “Actividad”, para asignar una denominación a la línea de negocio; esta denominación se transfiere automáticamente al área de introducción de datos del Modelo Numérico, es decir, es un dato compartido por ambos módulos; la de la derecha, “Descripción”, es opcional y nos permite un mínimo desarrollo del título de la línea de negocio.

3.7. ANÁLISIS DAFO

Al acceder a esta opción vemos la pantalla siguiente:



En la misma, visualizamos a la izquierda una matriz DAFO con los diferentes factores ubicados, en función de su naturaleza, en el cuadrante correspondiente, con especificación de la ponderación de su importancia relativa dentro del grupo de factores considerado (columna %), y de la valoración concreta que concedemos a dicho factor en el momento del análisis. A la derecha, y en base al cuadrante anterior, se genera un gráfico que identifica la posición estratégica actual del proyecto y la trayectoria que debería seguir para alcanzar la posición óptima (identificada por el punto ubicado en la esquina superior derecha).

Lógicamente, una visualización como la que aparece en la imagen superior se obtendrá en la medida que previamente se hayan introducido datos relativos a los factores internos y externos y una ponderación y valoración de los mismos. El procedimiento a seguir para generar la matriz DAFO y el gráfico asociado es el siguiente: en primer lugar, pinchamos en el botón titulado “Seleccionar Factores”, con lo que accederemos a la siguiente pantalla,

DAFO - Seleccionar EL BURRITO VACILÓN 2018
Inicial

PONDERAR   

FACTORES INTERNOS **AÑADIR FACTORES**

Factor	Selec.
Alianza de negocios	<input type="checkbox"/>
Base de clientes	<input checked="" type="checkbox"/>
Cadena de distribución	<input type="checkbox"/>
Calidad de productos o servicios	<input checked="" type="checkbox"/>
Ciclo de vida de los productos	<input type="checkbox"/>
Cuota de mercado	<input checked="" type="checkbox"/>
Estado financiero	<input checked="" type="checkbox"/>
Imagen de producto ecológico	<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación de productos/servicios	<input checked="" type="checkbox"/>
Inversión Inicial	<input type="checkbox"/>
Liderazgo en el mercado	<input checked="" type="checkbox"/>
Marcas	<input type="checkbox"/>
Nuevo en el mercado	<input type="checkbox"/>
Operaciones internacionales	<input type="checkbox"/>
Originalidad de productos/servicios	<input checked="" type="checkbox"/>
otra prueba	<input type="checkbox"/>
Personal experimentado	<input checked="" type="checkbox"/>
Planta y equipamiento	<input type="checkbox"/>
Posicionamiento en el mercado	<input type="checkbox"/>
Presencia online	<input checked="" type="checkbox"/>
Propiedad de patentes	<input type="checkbox"/>
Relación con proveedores	<input type="checkbox"/>
Reputación	<input type="checkbox"/>
Tecnología propia	<input type="checkbox"/>
Ubicación geográfica	<input checked="" type="checkbox"/>

FACTORES EXTERNOS **AÑADIR FACTORES**

Factor	Selec.
Variaciones en la cotización del dólar	<input type="checkbox"/>
Evolución prevista de aranceles	<input type="checkbox"/>
Evolución mercados bursátiles	<input type="checkbox"/>
Coste del dinero para la empresa	<input type="checkbox"/>
Legislación sobre beneficios	<input type="checkbox"/>
Legislación sobre tráfico comercial	<input type="checkbox"/>
Legislación laboral	<input checked="" type="checkbox"/>
Mercado materias primas	<input type="checkbox"/>
Crecimiento de mercado	<input checked="" type="checkbox"/>
Videojuegos como cultura	<input type="checkbox"/>
Importancia de las redes sociales	<input checked="" type="checkbox"/>
Intensidad de la competencia	<input type="checkbox"/>
Fidelidad de los clientes	<input checked="" type="checkbox"/>
Ausencia de barreras de entrada	<input checked="" type="checkbox"/>
Diversidad de alternativas de ocio	<input checked="" type="checkbox"/>
Normativas sobre bebidas alcohólicas	<input checked="" type="checkbox"/>
Intensidad competitiva	<input checked="" type="checkbox"/>

Aquí disponemos, por defecto, de un listado de factores internos y externos, para considerar su relevancia para la idea sometida a examen. Si no marcamos el cuadrado de selección del factor (está desmarcado por defecto) el factor no será considerado a la hora de generar un análisis DAFO específico y, por lo tanto, no se trasladará al cuadrante DAFO de la pantalla anterior. Si precisamos incluir alguno nuevo que no aparezca en la lista, pincharemos en el botón “AÑADIR FACTORES” y lo introduciremos, marcándolo como seleccionado a continuación.

Una vez incluidos todos los factores que consideramos relevantes, procede establecer su ponderación. Para ello, pincharemos en el botón “Ponderar”, remarcado arriba en el menú de opciones, lo que nos lleva a la siguiente pantalla,

FACTORES INTERNOS

Factor	ponderacion
Base de clientes	10,00%
Calidad de productos o servicios	20,00%
Cuota de mercado	2,00%
Estado financiero	8,00%
Imagen de producto ecológico	30,00%
Innovación de productos/servicios	20,00%
Liderazgo en el mercado	10,00%
Originalidad de productos/servicios	0,00%
Personal experimentado	0,00%
Presencia online	0,00%
Ubicación geográfica	0,00%
Ventaja en costes	0,00%

FACTORES EXTERNOS

Factor	ponderación
Ausencia de barreras de entrada	10,00%
Crecimiento de mercado	10,00%
Diversidad de alternativas de ocio	10,00%
Fidelidad de los clientes	10,00%
Importancia de las redes sociales	10,00%
Intensidad competitiva	10,00%
Legislación laboral	10,00%
Legislación sobre tráfico comercial	10,00%
Normativas sobre bebidas alcohólicas	20,00%

100,00% 100,00%

Aquí, en columnas, aparecen los factores seleccionados en la pantalla anterior, diferenciados los internos de los externos. A la derecha de cada columna de factores aparece una columna de tipo numérico en la que debemos introducir, porcentualmente, la importancia que atribuimos a cada uno de los factores: por supuesto, las sumas totales de ambas columnas debe ser de 100 (es decir, se supone que estamos relacionando todos los factores que son importantes para el modelo de negocio que estamos analizando).

Conforme vamos asignando porcentajes a cada factor, la suma total (visible en la parte inferior de la pantalla) se va modificando automáticamente, de modo que nos aseguremos que, al final del proceso de introducción de datos, la suma total es la correcta.

Una vez introducidas las ponderaciones, pincharemos en el botón “Valorar”, en la parte superior de la pantalla, y llegaremos a la siguiente pantalla,

DAFO - VALORAR

EL BURRITO VACILÓN 2018

Inicial

GENERAR DAFO

**FACTORES INTERNOS**

Factor	%	Valoracion
Base de clientes	10,00%	-4
Calidad de productos o servicios	20,00%	1
Cuota de mercado	2,00%	-5
Estado financiero	8,00%	3
Imagen de producto ecológico	30,00%	3
Innovación de productos/servicios	20,00%	10
Liderazgo en el mercado	10,00%	10
Originalidad de productos/servicios	0,00%	2
Personal experimentado	0,00%	10
Presencia online	0,00%	3
Ubicación geográfica	0,00%	10
Ventaja en costes	0,00%	-3

FACTORES EXTERNOS

Factor	%	Valoracion
Ausencia de barreras de entrada	10,00%	-2
Crecimiento de mercado	10,00%	-10
Diversidad de alternativas de ocio	10,00%	-10
Fidelidad de los clientes	10,00%	3
Importancia de las redes sociales	10,00%	-10
Intensidad competitiva	10,00%	3
Legislación laboral	10,00%	-9
Legislación sobre tráfico comercial	10,00%	-9
Normativas sobre bebidas alcohólicas	20,00%	-3

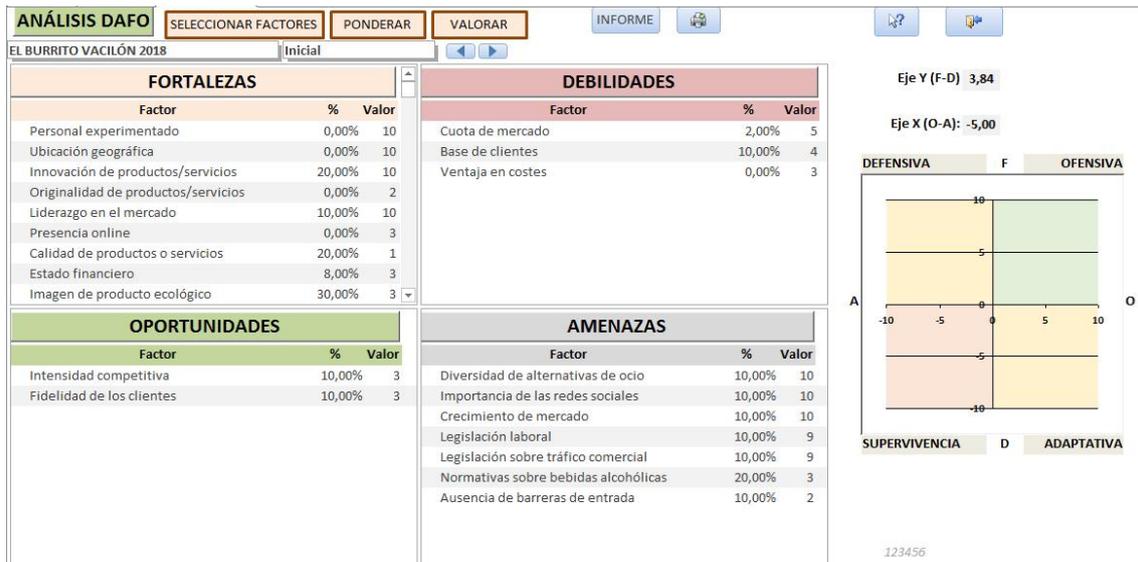
100,00% 3,84

100,00% -5,00

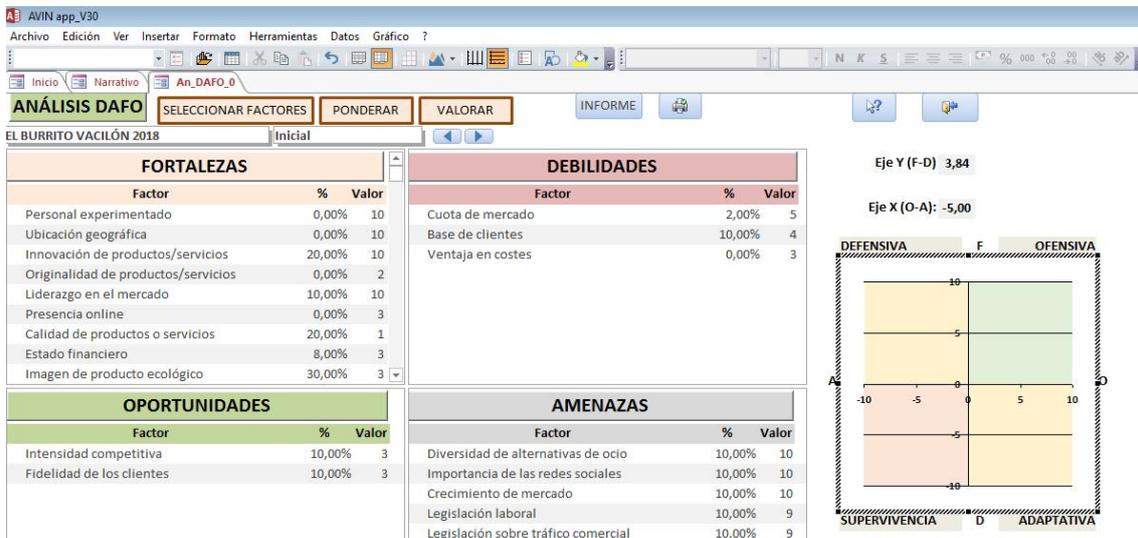
Como vemos, es igual a la anterior, solo que con una nueva columna a la derecha de cada grupo de factores, que nos permite introducir una valoración del efecto del factor considerado. Esta valoración puede oscilar entre +10 (muy positivo) y -10 (muy negativo). Obviamente, los factores internos que obtengan valoración positiva serán considerados, a efectos de la matriz DAFO, como “fortalezas”, así como los de valoración negativa se entenderán “debilidades”. Del mismo modo, los factores externos serán, respectivamente, “oportunidades” (valoración positiva) y “amenazas” (valoración negativa).

Una vez introducidas las valoraciones, no queda más que pulsar el botón “Generar DAFO” y volveremos a la pantalla inicial de esta opción, con los datos introducidos anteriormente debidamente procesados y tanto la matriz como el gráfico actualizados.

Nota: hemos comprobado que, en algunos modelos de computadoras, se produce un fallo en el proceso de generación automática del análisis DAFO antes descrito. En concreto, se puede producir la primera vez que invocamos dicho proceso para un proyecto recién creado, y consiste en que el gráfico de la derecha de la pantalla aparece incompleto, sin la línea que conecta la posición estratégica actual con la ideal (en el extremo superior derecho). Veamos un ejemplo:



Si esto ocurriera (insistimos, una sola vez al realizar la primera iteración de este análisis) el procedimiento para subsanar el fallo es el siguiente: hacer doble clic sobre el gráfico, con lo que la imagen queda seleccionada y se abre en la parte superior de la pantalla un nuevo menú de opciones desplegables.



Pinchar en la opción datos y aparecerán operativas las opciones “Series en filas” y “Series en columnas”. Hacer clic sobre las dos de forma secuencial, y el gráfico quedará actualizado (tal como aparece en la página 35 de este manual).

3.8. MATRIZ E.R.I.C.

Seleccionando este botón accedemos a la siguiente pantalla:

Matriz ERIC EL BURRITO VACILÓN 2018
Inicial

informe

Eliminar ?

- * GASTOS PROMOCIONALES CLÁSICOS
- *

Incrementar ?

- * COMUNICACIÓN OFFLINE (PROMOCIONES EN DISTRIBUIDORES)
- * COMUNICACIÓN ONLINE (PÁGINA WEB INFORMATIVA)
- * ALIANZAS CON EMPRESAS DE PRODUCTOS GOURMET
- *

Reducir ?

- * GAMA DE PRODUCTOS (TIPOS DE CERVEZAS)
- *

Crear ?

- * AMPLIO MERCHANDISING
- * ACTIVIDADES CULTURALES
- * VENTAS CRUZADAS CON OTROS PRODUCTOS GOURMET
- *

En esta opción introducimos notas siguiendo la técnica descrita por Kim y Mauborgne, (Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press). El objetivo de este análisis es comprobar (e indagar) hasta qué punto el modelo descrito en el “lienzo de modelo de negocio” es coherente con las propuestas de innovación que aquí podamos plantear. Por lo demás, la dinámica de introducción y visualización de datos y otras funcionalidades son las mismas que las descritas en los lienzos anteriores.

La mecánica de uso de la Matriz ERIC es similar a los otros lienzos del módulo: podemos introducir en cada área de la matriz un enunciado del factor que consideremos conveniente contemplar para mejorar nuestro modelo y abrir una nota que desarrolle de modo más amplio la idea de este factor:

COMUNICACIÓN ONLINE (PÁGINA WEB INFORMATIVA)

Profesionalizar la página web de modo que no sólo facilite información de nuestro producto. También, blogs sobre la cerveza y sobre productos gourmet.



El doble clic sobre el título de cada elemento de la matriz nos abre una pantalla para trabajar exclusivamente en su contenido:

2 Incrementar	El burrito 2019			
	Inicial			
Título		Descripción	+	
COMUNICACIÓN OFFLINE (PROMOCIONES EN DISTRIBUIDORES)	Colocaremos nuestro merchandising en los centros de consumo.			¿Qué factores deben incrementarse muy por encima del estándar de la industria?
COMUNICACIÓN ONLINE (PÁGINA WEB INFORMATIVA)	Profesionalizar la página web de modo que no sólo facilite información de nuestro producto. También, blogs sobre la cerveza y sobre productos gourmet.			
ALIANZAS CON EMPRESAS DE PRODUCTOS GOURMET	Vamos a asociar nuestro producto a otros productos gourmet.			
*				

3.9. ESCENARIOS

Esta opción, completamente nueva en **AVINapp 3.0**, nos ofrece en el momento de su selección la siguiente pantalla:

Perspectiva	Factor de riesgo	EXPECTATIVA				
		Positiva	%	Negativa	%	
<i>Legal</i>	Normativa consumo alcohol	Relajada	40%	RestRICTIVA	60%	RestRICTIVA
<i>Económica</i>	Perspectiva crecimiento UE	Crecimiento sostenido	60%	Estancamiento	40%	Crecimiento sostenido
<i>Tecnológica</i>	Tecnología de producción	Mejoras	60%	Sin cambios	40%	Mejoras
<i>Social</i>	Hábitos de consumo cerveza	Aumenta	60%	Disminuye	40%	Aumenta
<i>Política</i>	Estabilidad política	Mejora	50%	Deterioro	50%	Deterioro
<i>Ambiental</i>	Cambio climático	Medidas para evitarlo	40%	Avanza	60%	Avanza

Como vemos, se trata de una tabla con cinco columnas. En la primera, titulada “Perspectivas”, se relacionan las consideradas en el tradicional análisis PESTEL, herramienta clásica en el mundo de la gestión empresarial. Para la configuración de escenarios a los que se enfrentará el modelo de negocio que estamos evaluando nos ha parecido un buen criterio. Esta columna aparece, pues, con valores fijos no modificables. En la segunda columna, “factor de riesgo”, el usuario debe identificar, para cada una de las perspectivas anteriores, cual puede ser el principal factor de riesgo en relación a la naturaleza del modelo de negocio en consideración. El paso siguiente es indicar, en las dos columnas siguientes, y para cada uno de los factores de riesgo identificado, sus expectativas en sentido positivo y negativo, asignando un porcentaje de probabilidad subjetiva a cada uno de esas expectativas. Es importante señalar aquí que sirven exclusivamente para determinar cuál de la más probable, por lo que su cuantificación exacta no es muy relevante.

Una situación en que el comportamiento de todos los factores de riesgo considerados acabara comportándose de modo positivo conformaría, desde luego, el escenario optimista para el modelo de negocio; del mismo modo, la cumplimentación de las expectativas negativas nos situaría en un escenario pesimista. Finalmente, la aplicación selecciona automáticamente las expectativas más probables de cada uno de los factores (según los porcentajes de probabilidad que les hemos asignado), y nos muestra en la columna de la derecha los que serían los parámetros definitorios del escenario más probable.

Una vez hemos introducido la información que nos solicita la aplicación en esta pantalla procedemos a considerar los efectos concretos de los parámetros de los diferentes escenarios sobre los elementos que hemos definido para construir nuestro modelo de negocio.

Para ello, pincharemos sobre el botón “IMPACTOS EN EL MODELO”, ubicado en la parte superior de la pantalla:

ESCAMERARIOS IMPACTOS

EL BURRITO VACILÓN 2018

Segmento de clientes

MAPA DE CALOR

PERSONAS DE 25 A 50 AÑOS

NIVEL DE RENTA ALTO Y MEDIO-ALTO

PREFERENCIA POR PRODUCTOS GOURMET

Interpretación

- Impacto no relevante
- Impacto positivo esperado
- Impacto negativo, riesgo medio
- Impacto negativo, riesgo alto

Factor de riesgo	Expectativa	Impacto	Valoración
Normativa consumo alcohol	Relajada	Facilidad para acceder a los consumidores	Impacto positivo esperado
Normativa consumo alcohol	Restrictiva	Menos puntos de venta	Impacto negativo, riesgo medio
Perspectiva crecimiento UE	Crecimiento sostenido	Mayor renta disponible	Impacto positivo esperado
Perspectiva crecimiento UE	Estancamiento	Restricciones de consumo bienes no básicos	Impacto positivo esperado
Tecnología de producción	Mejoras		Impacto positivo esperado
Tecnología de producción	Sin cambios	Impacto no apreciable	Impacto no relevante
Hábitos de consumo cerveza	Aumenta		Impacto positivo esperado
Hábitos de consumo cerveza	Disminuye		Impacto negativo, riesgo medio
Estabilidad política	Mejora	Mejor ambiente de negocios	Impacto positivo esperado
Estabilidad política	Deterioro	Incertidumbre	Impacto negativo, riesgo medio
Cambio climático	Medidas para evitarlo		Impacto positivo esperado
Cambio climático	Avanza		Impacto negativo, riesgo alto

La estructura de esta pantalla es la siguiente: en la parte inferior aparece una tabla. La primera columna por la izquierda nos relaciona los factores de riesgo que introdujimos en la pantalla anterior; en la segunda, las expectativas que también identificamos asociadas a los factores anteriores (es por ello que éstos aparecen por duplicado). La tercera columna nos permite introducir un texto opcional explicativo de cual consideramos que podría ser el impacto sobre un bloque concreto del Lienzo de Modelo de Negocio (en el caso de la imagen actual, el bloque es “segmento de clientes”) si cada expectativa de la segunda columna se materializa en el futuro. Finalmente, la cuarta columna nos solicita hacer una valoración del impacto de esa expectativa en términos de códigos de colores, mediante un desplegable por línea.

El texto explicativo de la tercera columna puede ser más extenso que el espacio que nos ofrece la tabla: basta hacer doble clic en la línea correspondiente para que se habrá una pantalla como esta:

Esenarios_Impactos_2_0

IMPACTOS

EL BURRITO VACILÓN 2018

Segmento de clientes

Normativa consumo alcohol

Restrictiva

Impacto: Menos puntos de venta

Valoración Inseguro

Una normativa restrictiva suele consistir en la prohibición de venta de bebidas alcohólicas en espacios públicos, restringiendo la distribución a tiendas especialmente autorizadas

Registro: 14 1 de 1 Filtro Buscar

En la parte superior de la pantalla aparece, arriba de todo, de izquierda a derecha, la identificación del proyecto con el que estamos trabajando y su versión, el título del bloque en valoración y botones izquierda-derecha para navegar entre los nueve bloques. También, arriba de la tabla a la izquierda un recuadro con el significado de los colores utilizados para expresar la

valoración, y un recuadro a la derecha de la pantalla que reproduce las notas que hemos introducido para describir el bloque del modelo de negocio que estamos valorando.

Una vez que hemos completado la valoración de los nueve bloques podemos pasar a la siguiente pantalla, a la que accedemos mediante el botón “MAPA DE CALOR” situado en la parte superior, debajo del título del bloque en valoración. Lo que vamos a ver a continuación es un mapa de calor (herramienta típica de la gestión de riesgos) que nos va a dar una visión muy intuitiva de la calidad y resistencia del modelo que hemos diseñado a posibles contingencias futuras. Veámoslo:

MAPA CALOR GLOBAL		EL BURRITO VACILÓN 2018									
Incertidumbre		Expectativa	Actividades clave	Canales distribución	Colaboradores Partners	Estructura costes	Flujos Ingresos	(Oferta) Propuesta valor	Recursos clave	Relaciones clientes	Segmento clientes
Normativa consumo alcohol	<u>Relajada</u>										
Normativa consumo alcohol	<u>Restrictiva</u>										
Perspectiva crecimiento UE	<u>Crecimiento sostenido</u>										
Perspectiva crecimiento UE	<u>Estancamiento</u>										
Tecnología de producción	<u>Mejoras</u>										
Tecnología de producción	<u>Sin cambios</u>										
Hábitos de consumo cerveza	<u>Aumenta</u>										
Hábitos de consumo cerveza	<u>Disminuye</u>										
Estabilidad política	<u>Mejora</u>										
Estabilidad política	<u>Deterioro</u>										
Cambio climático	<u>Medidas para evitarlo</u>										
Cambio climático	<u>Avanza</u>										

Este mapa de calor (la tabla de la parte inferior de la pantalla) relaciona cada una de las expectativas que hemos contemplado con cada uno de los bloques definidos en el modelo de negocio. A simple vista, podemos observar el predominio de valoraciones positivas (en verde), lo que indicaría un diseño bastante resistente a contingencias. Sin embargo, las valoraciones en rojo indicarían que, caso de cumplirse esas expectativas, el bloque afectado puede no funcionar adecuadamente y requiere de medidas de adaptación.

Una visualización a la que podemos acceder desde aquí, y que nos facilita identificar posibles problemas, se obtiene pinchando en las diferentes expectativas que aparecen subrayadas en la segunda columna. Por ejemplo, pinchando en la expectativa “Restrictiva” vemos la siguiente pantalla:

INCERTIDUMBRE IMPACTO		EL BURRITO VACILÓN 2018		Normativa consumo alcohol	
		Inicial		Restrictiva	
8	Colaboradores - Partner	7	Actividades clave	2	Oferta (Propuesta de va
		6	Recursos clave	3	Relaciones con clientes
				4	Canales distribución y cc
9	Estructura de costes			5	Flujos de ingresos
				1	Segmento de clientes
					Menos puntos de venta

La interpretación es simple: si esta expectativa se cumple, deberíamos reconsiderar la composición de la propuesta de valor y el conjunto de colaboradores, dado que una legislación restrictiva en el consumo de alcohol nos privará probablemente de poder ofertar en las condiciones previstas cursos y catas, por ejemplo, así como de la posibilidad de utilizar algunos colaboradores previstos, por imposición legal.

De igual modo, podemos hacer una revisión de los efectos de cada una de las expectativas contempladas sobre el conjunto del modelo de negocio.

Volviendo a la pantalla que presenta el mapa de calor, por encima de este vemos tres botones titulados “OPTIMISTA”, “PESIMISTA” y “PROBABLE”. Mediante ellos accedemos a tres mapas distintos de calor, más reducidos que el global, en el que las expectativas que se tienen en cuenta para su diseño son las que aparecen en la tabla inicial de esta opción y que, como ya se indicó, configuran los parámetros correspondientes a los escenarios optimista, pesimista y probable. Hagamos clic, por ejemplo, en el botón “OPTIMISTA”:

The screenshot shows the 'ESCENARIO OPTIMISTA' interface for 'EL BURRITO VACILÓN 2018'. It features a heatmap table with columns for 'Actividades clave', 'Canales distribución', 'Colaboradores Partners', 'Estructura costes', 'Flujos Ingresos', '(Oferta) Propuesta valor', 'Recursos clave', 'Relaciones clientes', and 'Segmento clientes'. Below the heatmap, there is a table for 'Incrementos (%) sobre Escenario PROBABLE' and a text box with instructions.

Incertidumbre	Expectativa	Actividades clave	Canales distribución	Colaboradores Partners	Estructura costes	Flujos Ingresos	(Oferta) Propuesta valor	Recursos clave	Relaciones clientes	Segmento clientes
Normativa consumo alcohol	Relajada									
Perspectiva crecimiento UE	Creimiento sostenido									
Tecnología de producción	Mejoras									
Hábitos de consumo cerveza	Aumenta									
Estabilidad política	Mejora									
Cambio climático	Medidas para evitarlo									

LÍNEA DE NEGOCIO	Año	Incrementos (%) sobre Escenario PROBABLE	
		Ventas	Coste Ventas
FÁBRICA DE CERVEZA	2018	15,00%	-5,00%
TIENDA	2018	15,00%	0,00%
CLUB	2018	10,00%	0,00%

Variación escenario (%) -20,00%
Interés corto (%) 4,80%

En el caso de que se verifiquen las expectativas descritas en este escenario, estime el comportamiento de las variables incluidas en el formulario a la izquierda

Dado que el escenario supone, según nuestras hipótesis, una clara tendencia positiva en todos los componentes del modelo de negocio, suponemos un crecimiento de ventas consistente, sin que los costes varíen respecto a las previsiones más probables.

La pantalla a la que accedemos ofrece tres espacios diferentes. Arriba, visualizamos un mapa de calor resumido, en el que se han considerado exclusivamente las expectativas que definen el escenario (en este caso, el optimista). Debajo, a la izquierda, hay un recuadro para incorporar información necesaria para desarrollar el modelo numérico. En concreto, se trata de una tabla en la que la columna izquierda está predeterminada por las líneas de negocio que ya hemos definido antes, la segunda columna expresa el año para el vamos a establecer hipótesis. En las columnas siguientes la aplicación nos pide que explicitemos, para el caso de que se cumplieran estas expectativas, el impacto que ello tendría (en términos porcentuales) sobre dos magnitudes

financieras básicas: la cifra de ventas y el coste de ventas. Obsérvese que no entramos todavía en estimar importes concretos de dichas magnitudes (cosa que haremos al trabajar en el módulo de análisis financiero), tan sólo se trata de estimar cómo mejorarían éstas si el mejor de los escenarios tuviera lugar. En el caso de que hubiéramos optado por considerar dos ejercicios como el periodo de corto plazo (en la pantalla inicial de la aplicación) nos moveremos mediante los botones de avance y retroceso situados en la parte de arriba del recuadro para cambiar de año. Es importante señalar que estas hipótesis se transfieren automáticamente al módulo “Modelo Numérico”, constituyen información de entrada para éste.

Finalmente, en la parte inferior derecha, tenemos un recuadro (de uso opcional) para introducir texto explicativo en relación a las hipótesis que formulamos.

Si pulsamos el botón “PESIMISTA” encontramos una pantalla similar, con las mismas características, por lo que su funcionamiento es idéntico:

ESCENARIO PESIMISTA EL BURRITO VACILÓN 2018 Inicial

Incertidumbre	Expectativa	Actividades clave	Canales distribución	Colaboradores Partners	Estructura costes	Flujos ingresos	(Oferta) Propuesta valor	Recursos clave	Relaciones clientes	Segmento clientes
Normativa consumo alcohol	Restringida									
Perspectiva crecimiento UE	Estancamiento									
Tecnología de producción	Sin cambios									
Hábitos de consumo cerveza	Disminuye									
Estabilidad política	Deterioro									
Cambio climático	Avanza									

Año 2018

LÍNEA DE NEGOCIO	Año	Incrementos (%)	
		Ventas	Coste Ventas
FÁBRICA DE CERVEZA	2018	-20,00%	8,33%
TIENDA	2018	-20,00%	12,50%
CLUB	2018	-10,00%	0,00%

Variación escenario (%) 16,67%
Interés corto (%) 7,00%

En el caso de que se verifiquen las expectativas descritas en este escenario, estime el comportamiento de las variables incluidas en el formulario a la izquierda

El mapa de calor nos indica que, caso de enfrentarnos a un escenario como este, la mayoría de los componentes del modelo de negocio deben ser reevaluados y rediseñados para tener capacidad de funcionamiento en el mercado. Ante esta perspectiva, optamos por hacer la hipótesis de que las previsiones del escenario probable no se podrán cumplir y que debemos enfrentarnos a una situación en la que los flujos de entrada son sensiblemente inferiores.

Por fin, pulsaremos el botón “PROBABLE”:

ESCENARIO PROBABLE EL BURRITO VACILÓN 2018 Inicial

Incertidumbre	Expectativa	Actividades clave	Canales distribución	Colaboradores Partners	Estructura costes	Flujos ingresos	(Oferta) Propuesta valor	Recursos clave	Relaciones clientes	Segmento clientes
Normativa consumo alcohol	Restringida									
Perspectiva crecimiento UE	Crecimiento sostenido									
Tecnología de producción	Mejoras									
Hábitos de consumo cerveza	Aumenta									
Estabilidad política	Deterioro									
Cambio climático	Avanza									

Veamos que aquí los recuadros de la parte inferior de las opciones anteriores no aparecen. Ello es lógico, pues la elaboración en detalle del escenario probable es precisamente lo que vamos a hacer mediante la utilización del módulo siguiente de la aplicación, “Modelo Numérico”, por lo que no cabe aquí introducir hipótesis sobre el desvío de cifras.

Debemos insistir en la necesidad de trabajar este elemento de la aplicación con rigurosidad, de cara a una buena evaluación de las ideas de negocio. Veamos la siguiente cita: “[...la] planificación de escenarios es un proceso [que consiste en] plantear futuros alternativos más o menos probables en los que se plantean decisiones respecto al porvenir, con el propósito de cambiar la forma actual de pensar, mejorar la toma de decisiones, intensificar el aprendizaje humano y organizativo e incrementar el rendimiento” (Chermark, T.J.; Lynham, S.A.; Ruona, W.E.A. (2001). *A Review of scenario planning literature. Futures Research Quaterly*, 17(2), 7-31)

3.10. COORDINACIÓN NUMÉRICO

A esta pantalla podemos llegar de dos maneras: bien directamente desde el menú principal del módulo “Modelo Narrativo”, o bien pulsando el botón “Conexión” desde la pantalla de visualización del Lienzo de Modelo de Negocio.

COORDINACIÓN		EL BURRITO VACILÓN 2018		Inicial	Actualizar	Informe		
NOTAS SIN CLASIFICAR:								
Título	Conexión							
INTELECTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...	▼							
HUMANOS: MAESTRO CERVECERO, ...	▼							
		Gastos corrientes			Ingresos corrientes			
		Título	R	Título	R			
		* OPERATIVOS	■	* VENTA DE CERVEZA PROPIA	■			
		* DISTRIBUCIÓN	■	* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING	■			
		* GASTOS DE PERSONAL	■	* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET	■			
		* MARKETING	■	* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS	■			
		* SUMINISTROS	■					
		* FIJOS DE ESTRUCTURA	■					
		Inversiones requeridas			Financiación requerida			
		Título	R	Título	R			
		* FISICOS: FABRICA, ...	■	* FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ...	■			

En todo caso, la información que aparece en esta pantalla se ha ido incorporando automáticamente a la misma. La operativa es la siguiente: cuando marcamos la opción “¿efecto económico o financiero?” en alguna de las notas introducidas en el “lienzo de modelo de negocio”, y pinchamos en “actualizar”, el título de la nota así marcada aparece en el lado izquierdo de la pantalla del módulo “coordinación numérica”. La aplicación, en este punto, nos solicita que especifiquemos el tipo general de efecto que hemos identificado (ingreso, gasto, inversión o financiación).

En la imagen, columna de la izquierda, vemos dos encabezados de notas pendientes de clasificación. El paso siguiente es indicar el tipo de efecto financiero que consideramos corresponde al elemento descrito en la nota. Por ejemplo, aquí entenderemos que los recursos intelectuales denotados “INTELECTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...” suponen una inversión, en tanto que los recursos humanos denotados “HUMANOS: MAESTRO CERVECERO, ...” supondrán un gasto. En consecuencia, lo indicaremos así:

COORDINACIÓN		EL BURRITO VACILÓN 2018	Inicial	Actualizar	Informe			
NOTAS SIN CLASIFICAR:								
Título	Conexión							
INTELCTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...	Inversiones							
HUMANOS: MAESTRO CERVECERO, ...	Gastos							

Gastos corrientes		Ingresos corrientes	
Título	R	Título	R
* OPERATIVOS	<input type="checkbox"/>	* VENTA DE CERVEZA PROPIA	<input type="checkbox"/>
* DISTRIBUCIÓN	<input type="checkbox"/>	* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING	<input type="checkbox"/>
* GASTOS DE PERSONAL	<input type="checkbox"/>	* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET	<input type="checkbox"/>
* MARKETING	<input type="checkbox"/>	* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS	<input type="checkbox"/>
* SUMINISTROS	<input type="checkbox"/>		
* FIJOS DE ESTRUCTURA	<input type="checkbox"/>		

Inversiones requeridas		Financiación requerida	
Título	R	Título	R
* FISICOS: FABRICA, ...	<input type="checkbox"/>	* FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ...	<input type="checkbox"/>

Hecho esto, y actualizando (pinchando el botón “actualizar”), los títulos de nota del área izquierda de la pantalla se trasladan a la matriz descriptiva de la derecha. Esta matriz constituye un documento-guía para el usuario a la hora de efectuar la entrada de datos en el módulo numérico de la aplicación:

COORDINACIÓN		EL BURRITO VACILÓN 2018	Inicial	Actualizar	Informe			
NOTAS SIN CLASIFICAR:								
Título	Conexión							

Gastos corrientes		Ingresos corrientes	
Título	R	Título	R
* HUMANOS: MAESTRO CERVECERO, ...	<input type="checkbox"/>	* VENTA DE CERVEZA PROPIA	<input type="checkbox"/>
* OPERATIVOS	<input type="checkbox"/>	* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING	<input type="checkbox"/>
* DISTRIBUCIÓN	<input type="checkbox"/>	* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET	<input type="checkbox"/>
* GASTOS DE PERSONAL	<input type="checkbox"/>	* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS	<input type="checkbox"/>
* MARKETING	<input type="checkbox"/>		
* SUMINISTROS	<input type="checkbox"/>		
* FIJOS DE ESTRUCTURA	<input type="checkbox"/>		

Inversiones requeridas		Financiación requerida	
Título	R	Título	R
* FISICOS: FABRICA, ...	<input type="checkbox"/>	* FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ...	<input type="checkbox"/>
* INTELCTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...	<input type="checkbox"/>		

Obsérvese que, en la matriz, junto a cada encabezado de nota clasificado hay un recuadro de chequeo con dos colores, rojo y gris. Ello nos sirve para detectar que elementos han sido tenidos en cuenta ya a la hora de introducir datos en el modelo numérico y cuáles todavía no se han cuantificado. En el ejemplo que estamos visualizando el elemento “FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL,…” ya ha sido tenido en cuenta (la caja de chequeo está en gris), y el elemento “DISTRIBUCIÓN” no, pues la caja de chequeo está en rojo.

La realización del chequeo es simple. Cuando hacemos doble clic sobre un título de nota para profundizar en el mismo nos aparece la siguiente pantalla:

The screenshot shows a software interface with a light orange header bar containing the text "FISICOS: FABRICA, ...". Below the header, there is a text area with the description: "Local para fábrica y tienda, maquinaria, elementos de transporte para distribución, utillaje." At the bottom of the interface, there is a grey bar with the text "¿Efecto Económico o financiero?" followed by a checked checkbox and a blue button with a right-pointing arrow. Below this bar is a large empty white rectangular area.

Como vemos, en la parte superior se repite la nota extensa que hemos creado en el Lienzo de Modelo de Negocio para describir el elemento representado por el título resaltado. Debajo, aparece un nuevo recuadro de texto, titulado "Incorporación en el modelo numérico". En el ejemplo que estamos visualizando, este recuadro está vacío. Ello significa que todavía no hemos determinado, en este caso, qué significa en términos financieros, incluir este elemento en nuestro modelo de negocio: en consecuencia la caja de chequeo que vemos en la pantalla principal de esta opción se mantiene en color rojo.

Para la caja de chequeo cambie a color gris, indicando que el trabajo se ha completado y hemos estimado en términos financieros las consecuencias de incluir un elemento determinado en el modelo de negocio el usuario debe escribir en el recuadro de texto inferior y regresar a la pantalla principal de la opción. Hecho esto, la caja de chequeo cambia automáticamente de color. Esto es lo que ha ocurrido con el elemento denotado como "FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL,...", como podemos ver en la siguiente imagen:

FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ...

Aportación inicial, financiación ajena para inversiones, capital trabajo.

¿Efecto Económico o financiero?



Incorporación en el modelo numérico

capital inicial, 40.000 euros; préstamo para capital de trabajo inicial de 30.000 euros

Una vez introducida la información (hipótesis numéricas) que nos solicita la parte superior de la pantalla, pulsaremos el botón “Actualizar” del menú superior. Ahora, la pantalla nos muestra lo siguiente:

PRIMERAS CIFRAS		EL BURRITO VACILÓN 2018					Inicial	Actualizar				
123456												
Linea	% Margen	Ventas	Coste Ventas	% Variab.	Coste Variable	Margen Bruto	Costes Fijos Op. Desemb.	60.000				
FÁBRICA DE CERVEZA	40,00%	200.000	120.000	18,00%	36.000 €	44.000	Costes Fijos Op. No desemb.	40.000				
TIENDA	50,00%	150.000	75.000	15,00%	22.500 €	52.500	Pagos Financieros	25.000				
CLUB	50,00%	10.000	5.000	20,00%	2.000 €	3.000	Objetivo BAIT	50.000				
		55,56%	360.000	200.000	16,81%	60.500	99.500					
RENTABILIDAD						LIQUIDEZ						
Objetivo BAIT						50.000	COBROS		PAGOS			
Ventas						360.000	0	0		Ventas		
Costes Variables						260.500	72,36%	0		Costes Variables		
Margen Bruto						99.500	27,64%	0		Costes Fijos Op. Desembolsables		
Costes Fijos Op. Desembolsables						60.000	60.000					
Costes Fijos Op. No desembolsables						40.000	40.000					
BAIT (Beneficio Operativo)						-500	-100.000					
							0	60.000		Total		
							-60.000			Variación Tesorería		
								25.000		Pagos Financieros		
							-85.000			Variación Tesorería con pagos financieros		
Umbral de rentabilidad						361.809						
Ventas para Objetivo BAIT						542.714						
Costes Fijos Op. Máximos para Obj. BAIT						49.500	-50.000					
Punto Critico de Tesorería						217.085						
Apalancamiento Operativo						-199,00	0,00					

A partir de aquí, podemos simular las consecuencias de distintos volúmenes de negocio, a modo de una aproximación elemental al modelo financiero que vamos a elaborar de manera concienzuda utilizando el módulo “Modelo Numérico”. Por ejemplo, introduzcamos en la única casilla coloreada de la parte inferior de la pantalla una cifra de ventas de 400.000, y pulsemos la tecla “INTRO”. Veamos el efecto de ello:

PRIMERAS CIFRAS		EL BURRITO VACILÓN 2018					Inicial	Actualizar				
123456												
Linea	% Margen	Ventas	Coste Ventas	% Variab.	Coste Variable	Margen Bruto	Costes Fijos Op. Desemb.	60.000				
FÁBRICA DE CERVEZA	40,00%	200.000	120.000	18,00%	36.000 €	44.000	Costes Fijos Op. No desemb.	40.000				
TIENDA	50,00%	150.000	75.000	15,00%	22.500 €	52.500	Pagos Financieros	25.000				
CLUB	50,00%	10.000	5.000	20,00%	2.000 €	3.000	Objetivo BAIT	50.000				
		55,56%	360.000	200.000	16,81%	60.500	99.500					
RENTABILIDAD						LIQUIDEZ						
Objetivo BAIT						50.000	COBROS		PAGOS			
Ventas						360.000	400.000	400.000		Ventas		
Costes Variables						260.500	72,36%	289.444		Costes Variables		
Margen Bruto						99.500	27,64%	110.556		Costes Fijos Op. Desembolsables		
Costes Fijos Op. Desembolsables						60.000	60.000					
Costes Fijos Op. No desembolsables						40.000	40.000					
BAIT (Beneficio Operativo)						-500	10.556					
							400.000	349.444		Total		
							50.556			Variación Tesorería		
								25.000		Pagos Financieros		
							25.556			Variación Tesorería con pagos financieros		
Umbral de rentabilidad						361.809						
Ventas para Objetivo BAIT						542.714						
Costes Fijos Op. Máximos para Obj. BAIT						49.500	60.556					
Punto Critico de Tesorería						217.085						
Apalancamiento Operativo						-199,00	10,47					

Como podemos ver, la parte inferior de la pantalla nos proporciona unos cálculos básicos de rentabilidad (parte izquierda) y liquidez (parte derecha) que podemos ir modificando a los efectos de identificar la cifra de negocio que se requiere para considerar viable el proyecto empresarial.

3.12. DOCUMENTACIÓN



En esta opción se proporciona acceso a documentos (como, por ejemplo, este manual) relacionados con la utilización de la aplicación “AVINapp”, así como con la lógica y fundamentación de las herramientas implementadas. Para acceder a dichos documentos, pinchar sobre el icono indicado en la columna “documento” y seleccionar la opción “abrir”. Los botones “adelante” y “atrás”,



permiten elegir la categoría de documento a visualizar y/o imprimir.

4. FUNCIONALIDADES DEL MODELO NUMÉRICO

4.1. MENÚ INICIAL DEL MÓDULO

Una vez seleccionamos esta opción en el Menú Inicial aparece (tras unos segundos de retardo, recordémoslo) la siguiente pantalla:

MODELO NUMÉRICO

EL BURRITO VACILÓN 2018 Probable

CORTO PLAZO ACTUALIZAR CORTO

Entrada datos Documentos

LÍNEAS DE NEGOCIO PLAN VENTAS

PREV. ECONÓMICAS RESULT. LINEAS

G. GENERALES RESULTADOS

G. PERSONAL BALANCES

INVERSIONES TESORERÍA

PRÉSTAMOS PUNTOS CRÍTICOS

PREV. FINANCIERAS SENSIBILIDAD

CONDICIONES FINANC. Año Sel.

BALANCE INICIAL 2018

ESCENARIOS CORTO 2019

LARGO PLAZO ACTUALIZAR LARGO

Entrada datos Documentos

ECONÓMICOS RESULTADOS

FINANCIEROS BALANCES

EOAF

RATIOS

VALORACION

SENSIBILIDAD

PLAN FINANCIERO

SELECCIONAR ESCENARIO

Escenario	Sel.
Probable	<input checked="" type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>
Pesimista	<input type="checkbox"/>

Como vemos, se delimitan dos áreas claramente diferenciadas, denominados corto plazo y largo plazo. La primera (corto plazo) nos sirve para introducir y evaluar hipótesis sobre la idea de negocio a examen en el periodo inicial de la implementación de la misma, en tanto el área de largo plazo (derecha de la pantalla) facilita el análisis en los años sucesivos. Obviamente, el

número de años contemplados en el largo plazo depende del horizonte temporal que hemos establecido en el momento de dar de alta el proyecto. Insistimos, lo usual es plantear un análisis a cinco años vista, pero el usuario puede fijar una perspectiva temporal más o menos amplia.

Ambas áreas (corto y largo plazo) están, a su vez, subdivididas en dos columnas. En la de la izquierda, titulada “ENTRADA DATOS”, los botones dan acceso a opciones para introducir datos e hipótesis necesarias para la evaluación económico-financiera del proyecto; en la de la derecha, titulada “DOCUMENTOS”, los botones permiten acceder a informes que permiten visualizar la información introducida una vez ha sido procesada y hacer el análisis pertinente.

Es muy importante, para el funcionamiento correcto del módulo, que cada vez que se introducen nuevos datos, y queramos visualizar el impacto de los mismos, se pulsen los botones de “ACTUALIZAR” ubicados arriba de cada una de las áreas. De no hacerlo, la aplicación no tiene en cuenta las modificaciones realizadas.

Como norma general, reiterar que es necesario, una vez que se ha introducido algún dato, situar el cursor en una zona diferente de donde se ha efectuado la modificación, al objeto de que el programa “entienda” que se ha realizado un cambio y que éste es definitivo.

Hay dos decisiones respecto a los datos que vamos a visualizar en este módulo que debemos adoptar en esta pantalla. Por una parte, en la parte inferior del bloque de opciones de la izquierda (corto plazo), en un recuadro y mediante cajas de chequeo, podemos optar por trabajar en el corto plazo, (con mayor grado de detalle por lo tanto) con uno o varios ejercicios, en caso de que se hubieran indicado varios ejercicios a corto en la pantalla inicial (ver apartado 2.1). Ello tiene sentido en la medida que podemos entender que el periodo que el modelo de negocio precisa para entrar en una dinámica más o menos estable puede ser a su vez más o menos largo. Por otra parte, en la parte superior derecha de la pantalla, otro recuadro nos permite, también mediante cajas de chequeo, seleccionar el escenario con el que deseamos trabajar.

Por defecto, la aplicación nos ofrece utilizar el escenario probable; podemos optar por cualquiera de los otros dos o trabajar con varios. También por defecto, inicialmente aparecen seleccionados todos los ejercicios marcados como a corto plazo.

4.2. LÓGICA DE USO DEL MÓDULO NUMÉRICO

El módulo “Modelo Numérico” se enfoca a traducir en términos financieros el modelo narrativo de negocio y verificar su sostenibilidad.

En una perspectiva financiera, la sostenibilidad tiene dos acepciones, que no difieren, claro, en el lenguaje financiero en que se expresa sino en el horizonte temporal en el que se plantea la evaluación: en el corto plazo (usualmente, a uno o dos años vista) la referencia de la sostenibilidad es la capacidad del negocio para cumplir sus compromisos financieros, internos y externos; en el largo plazo, sin embargo, la sostenibilidad se entiende como la capacidad del negocio para generar rendimientos de la inversión aceptables, con la condición obvia de que se tengan igualmente recursos financieros suficientes (liquidez) para mantener la operativa de la empresa.

The screenshot displays the 'MODELO NUMÉRICO' interface for 'EL BURRITO VACILÓN 2018'. The main section is titled 'CORTO PLAZO' and features an 'ACTUALIZAR CORTO' button. It is divided into two columns: 'Entrada datos' and 'Documentos'. The 'Entrada datos' column contains buttons for: LÍNEAS DE NEGOCIO, PREV. ECONÓMICAS, G. GENERALES, G. PERSONAL, INVERSIONES, PRÉSTAMOS, PREV. FINANCIERAS, CONDICIONES FINANC., BALANCE INICIAL, and ESCENARIOS CORTO. The 'Documentos' column contains buttons for: PLAN VENTAS, RESULT. LINEAS, RESULTADOS, BALANCES, TESORERÍA, PUNTOS CRÍTICOS, and SENSIBILIDAD. At the bottom right, there is a 'Año Sel.' section with a list of years: 2018 (checked) and 2019 (checked).

Es por ello que el módulo “Modelo Numérico” se ha diseñado en dos áreas bien diferenciadas. El usuario debe empezar por la de la izquierda, “CORTO PLAZO”, entrando en las opciones de introducción de datos en el orden de arriba abajo en que se presentan en la pantalla anterior.

Conforme pinchamos ordenadamente en las opciones de “Entrada de datos” del área de análisis a corto plazo vamos accediendo a pantallas sucesivas en las que primeramente la aplicación nos solicita especificar los conceptos generales que definen nuestro proyecto (por ejemplo, líneas de negocio a desarrollar, costes variables a considerar, costes fijos, etc.) y, posteriormente, deberemos especificar previsiones para dichos conceptos a lo largo del periodo a corto plazo seleccionado.

Una vez completada la introducción de conceptos financieros relevantes, y previsiones sobre los mismos, debemos acceder a las opciones de la segunda columna del área, denominada “Documentos”. En estas opciones visualizaremos las consecuencias de los datos introducidos y, por tanto, las perspectivas del proyecto analizado en el corto plazo. Es importante prestar atención en este nivel de análisis, sin ignorar evidentemente las perspectivas de rentabilidad que pueda ofrecer, a la “Posición de Tesorería”, que nos mostrará las necesidades acumuladas de financiación del proyecto en el periodo, si las hay, o los excedentes de tesorería que se pudieran producir. En definitiva, aquí comprobaremos si el proyecto se ha diseñado con los suficientes recursos financieros de partida o, por el contrario, deberíamos recurrir a otras fuentes desde un principio o en algún momento del ejercicio para no tener problemas de liquidez.

Desde luego, y tras una primera entrada de datos, podemos ir refinando nuestro proyecto mediante sucesivas modificaciones de cada uno de los apartados hasta que consideremos que ha quedado correctamente definido. Es importante recordar que cada vez que se modifiquen datos en alguna de las opciones de la aplicación es necesario pinchar en el botón de “actualizar” al objeto de que los nuevos datos sean procesados y los cambios se registren en los documentos.

Una vez descrito el proyecto en el corto plazo, debemos pasar al área derecha de la pantalla principal del “Módulo Numérico” para analizar las perspectivas a largo plazo. Por defecto, la aplicación considera este horizonte a cinco años, si bien el usuario, en el momento del alta del proyecto, puede seleccionar un número de años diferente para definirlo.

En la filosofía de diseño del módulo, el corto y el largo plazo se han abordado con un nivel de detalle sustancialmente distinto: en tanto que en el corto plazo el volumen de datos y la precisión de los mismos que se requiere al usuario es importante, el largo plazo se analiza de un modo mucho más genérico, básicamente como una evolución simple del corto plazo. Por ello, necesitaremos sencillamente introducir previsiones respecto a la evolución de la cifra de negocio y de los parámetros básicos que determinan el margen de beneficio para generar los

cálculos que nos permitirán trabajar con los documentos descriptivos de la situación a largo plazo.

El motivo para esto no es, claro, hacer una proyección imprecisa; simplemente, entendemos que la simulación financiera muy detallada a largo plazo carece de sentido, debido al alto grado de incertidumbre que tal horizonte temporal implica, lo que haría que muchas de las hipótesis fueran arbitrarias.



Si en el corto plazo aconsejamos centrar la atención en la “Posición de Tesorería”, en el largo plazo el análisis dinámico debiera recaer en el “Plan Financiero” como documento con el que trabajar para completar la evaluación desde el punto de vista financiero del proyecto. Como se explica al describir la opción correspondiente, en ésta constataremos cual sería, según las previsiones que hemos introducido, el comportamiento del proyecto y las necesidades o excedentes de financiación acumuladas en los diferentes ejercicios, determinando bien como cubrirlas, si ello es posible, o a qué finalidades aplicarlas.

También en el largo plazo es igualmente importante atender a la valoración global del proyecto, lo que trabajaremos en la opción “Valoración”, y que es, al fin y al cabo, el documento que nos informa de la conveniencia de aceptar o rechazar el proyecto en análisis.

Una última advertencia: en el extremo derecho de la pantalla principal del módulo “Modelo Numérico” hay una caja de chequeo para seleccionar con qué escenario desea trabajar el usuario:

SELECCIONAR ESCENARIO	
Escenario	Sel.
Probable	<input checked="" type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>
Pesimista	<input type="checkbox"/>

Al principio (primera iteración), debe seleccionarse el escenario “Probable”, puesto que éste proporciona una serie de parámetros que son procesados para elaborar los escenarios alternativos.

Descrita la operativa general, en los apartados siguientes explicaremos detalladamente las diferentes opciones del “Módulo Numérico” y cómo utilizarlas. En un apartado final se explica la utilización de los “ESCENARIOS”.

4.3. CORTO PLAZO: LÍNEAS DE NEGOCIO

Pinchando en el botón “Líneas de Negocio” accedemos a la siguiente pantalla:



Línea de negocio	Descripción
▶ FÁBRICA DE CERVEZA	Producción
TIENDA	Comercialización
CLUB	Servicios
*	

La información que aparece en esta opción es importada desde el módulo “Modelo Narrativo”. Aquí, el usuario puede insertar o modificar información, lo cual quedaría reflejado automáticamente en la opción correspondiente del módulo “Modelo Narrativo”.

Para mayor detalle sobre el contenido de esta opción véase el apartado 3.5 de este manual.

4.4. PREVISIONES ECONÓMICAS

Al pinchar en la opción “Prev. Económicas” accedemos a la siguiente pantalla:

Líneas de negocio	Ventas		Ventas Previstas	COSTE INDUSTRIAL (% sobre Ventas Brutas)				
	Base	Inc. Base		Base %	Var. Esc. (%)	Coste ventas %	Consumo %	Mano Obra Dir.
FÁBRICA DE CERVEZA	600.000	0,00%	600.000	60,00%	0,00%	60,00%	100,00%	0,00%
TIENDA	300.000	0,00%	300.000	40,00%	0,00%	40,00%	100,00%	0,00%
CLUB	10.000	0,00%	10.000	50,00%	0,00%	50,00%	40,00%	60,00%
	910.000		910.000					

OTROS COSTES VARIABLES	
Coste Variable	Descripción
<input type="checkbox"/>	Incentivos empleados
<input type="checkbox"/>	Comisiones
<input type="checkbox"/>	Portes
<input type="checkbox"/>	Gastos de cobro
<input type="checkbox"/>	*

En la zona denotada **1** aparecen las diferentes líneas de negocio que previamente se han introducido. Para modificar las líneas de negocio hay que pinchar en la opción “Líneas de Negocio” en la pantalla de inicio del módulo “Modelo Numérico”.

En la columna **2** se introducen las previsiones de ventas iniciales (“Ventas base”) para cada línea de negocio en el escenario probable.

La zona **3** “Inc. Base” sirve para simular incrementos porcentuales sobre las cifras de ventas iniciales. En el escenario “Probable”, por defecto, es cero. Esto es lógico, puesto que las cifras asignadas como ventas base toman como referencia dicho escenario. En otros escenarios, cuando entramos en ellos, estos valores aparecen modificados en función de los parámetros introducidos al definir los escenarios. Normalmente, no se trabajará con esta columna, salvo que el usuario decida hacer una momentánea simulación.

En la zona **4**, en la columna habilitada para insertar datos “Base %”, especificaremos el coste de venta estimado del producto o servicio ofrecido en cada línea de negocio, en porcentaje. Esta operación se realiza únicamente trabajando con el escenario probable. En el resto de escenarios

los datos aquí introducidos son captados automáticamente. En **7** tenemos una pequeña aplicación para calcular dicho porcentaje si disponemos de las datos en valores absolutos. La columna a la derecha “Var. Esc. (%)” refleja las variaciones debidas a las características de cada escenario. La columna sombreada a la derecha “Coste ventas %” representa el coste de ventas (industrial) con el que trabaja el modelo.

En la columna siguiente, indicada con **5**, debemos especificar la proporción del coste de venta que corresponde al consumo de materiales (ya sea de materias primas adquiridas o producción

propia) y en la columna a la derecha aparecerá automáticamente el porcentaje que corresponde a mano de obra directa (empleada directamente en la obtención del producto o servicio, y retribuida exclusivamente en función de su aportación al volumen de oferta), ya que la suma de esta distribución del coste industrial es siempre del 100%.

En la zona **6** relacionaremos otros costes variables que se consideren en el proyecto, además del coste de venta. Una columna a la derecha permite hacer una descripción de los mismos.

Está disponible un campo a la derecha de la pantalla “Notas” **8** para, optativamente, introducir texto explicativo de la información introducida.

En la zona **9** observamos dos botones de avance/retroceso. Los utilizaremos en el caso de que al definir el periodo de corto plazo hayamos marcado más de un ejercicio. En dicho caso, es importante que rellenemos las previsiones correspondientes a todos los ejercicios.

Finalmente, y una vez introducidos los datos que correspondan a las distintas zonas de la pantalla, y todos los ejercicios anuales a corto plazo definidos, pulsar el botón “PREVISIONES”, ubicado en la parte superior de la pantalla, para acceder a una nueva pantalla:

LÍNEAS - PREVISIONES
EL BURRITO VACILÓN 2018
Probable 2018

COSTES FABRICACIÓN

Ventas Base	600.000	Distribución	Mano Obra Directa	Pago M.O.D.	Var. Prod. Terminado
Inc. Base	0,00%	Demanda	0	1 mes	5.000
Ventas Prevista	600.000	Dem. Cerveza1	Prod. Cerveza1		
Coste de Ventas	360.000				
Producción	365.000				
Consumo	365.000	Distribución	Pago	Var. Mat. Prima	
Compras	370.000	Prod. Cerveza1	1 mes	5.000	

COSTES VARIABLES

Coste Variable	% Coste	Pago	Coste Variable
Incentivos empleados	5,00%	3 meses	30.000
Comisiones	10,00%	3 meses	60.000
Portes	3,00%	1 mes	18.000
Gastos de cobro	3,00%	1 mes	18.000
			126.000

COSTES FIJOS LÍNEA

GASTO FIJO ASIGNADO A LÍNEA	Importe Anual
Promoción Fab. Cerveza	10.000
	10.000

SUELDOS LÍNEA 24.000
SEG. SOCIAL 7.200
AMORTIZACIONES 17.500

Mes Ventas Compras Producción

Enero	12.000	11.100	10.950
Febrero	18.000	14.800	14.600
Marzo	30.000	18.500	18.250
Abril	36.000	22.200	21.900
Mayo	42.000	25.900	25.550
Junio	48.000	29.600	29.200
Julio	54.000	33.300	32.850
Agosto	60.000	37.000	36.500
Septiembre	66.000	40.700	40.150
Octubre	72.000	44.400	43.800
Noviembre	78.000	48.100	47.450
Diciembre	84.000	44.400	43.800
TOTAL	600.000	370.000	365.000

Notas:

En esta opción nos van apareciendo en pantalla, de una en una, las líneas de negocio que hemos visualizado en la pantalla anterior. Para ir pasando de una a otra debemos utilizar las flechas izquierda/derecha que aparecen en **1**. En general, los campos en los que hay que introducir valores están resaltados en negrita. Los no destacados de este modo no están habilitados para modificación, pues sólo muestran resultados de cálculos internos de la aplicación.

Para cada línea, introduciremos previsiones en los campos habilitados para ello, tal y como se indica a continuación. En primer lugar, en la zona **2** debemos especificar la distribución

temporal, a lo largo del ejercicio considerado, de dos magnitudes relativas a la línea de negocio que estemos considerando. Estas magnitudes son: demanda del producto o servicio y ventas del producto o servicio, ambas, por supuesto, vinculadas a la previsión de ventass que establecimos en la pantalla anterior. Veamos su significado:

- Demanda: Expectativa de entrada de pedidos en el ejercicio. Poco relevante en la fase de elaboración del proyecto pero muy importante en su implementación y control.
- Ventas: Expectativa de servicio y facturación de pedidos.

En términos generales, una distribución es el reparto porcentual en mes a mes de una determinada cifra anual (p.ej. Ventas). Para introducir esta información tenemos dos opciones:

- Usar una distribución ya creada para lo que pincharemos en el desplegable del campo y seleccionaremos una (ver imagen siguiente).

The screenshot shows a software interface for 'DISTRIBUCIONES MENSUALES'. At the top, there is a header 'DISTRIBUCIONES MENSUALES' and a sub-header 'EL BURRITO VACILÓN 2018'. Below this, a dropdown menu is open, showing a list of distribution options: 'Dem. Cerveza1', 'Dem. Cerveza1', 'Dem. Cerveza2', 'Lineal', 'Marzo', 'Prod. Cerveza1', and 'Sueldos + 2 pagas'. The selected option is 'Prod. Cerveza1'. To the right, a table displays the monthly distribution percentages for each month of the year.

Cód. Mes	% mensual
1 Enero	3,00%
2 Febrero	4,00%
3 Marzo	5,00%
4 Abril	6,00%
5 Mayo	7,00%
6 Junio	8,00%
7 Julio	9,00%
8 Agosto	10,00%
9 Septiembre	11,00%
10 Octubre	12,00%
11 Noviembre	13,00%
12 Diciembre	12,00%
Total	100,00%

- Crear una nueva distribución. Para ello, y si las distribuciones existentes no se ajustan a la que consideramos adecuada a la descripción de nuestro proyecto, pincharemos en la palabra subrayada “Distribución” ubicada encima de los desplegables y accederemos a la siguiente pantalla.

DISTRIBUCIONES		
EL BURRITO VACILÓN 2018		Año: 2018
Distribución	Descripción	
▶ Marzo		Detalles
Prod. Cerveza1		Detalles
Dem. Cerveza1	Demanda y venta cerveza primer año	Detalles
Lineal	Todos los meses igual	Detalles
Sueldos + 2 pagas	Sueldo mas paga doble en junio y dicien	Detalles
Dem. Cerveza2	Demanda y venta cerveza 2º año	Detalles
*		Detalles

Aquí vemos las distribuciones almacenadas. Si pinchamos en el botón “Detalles” en alguna de ellas, veremos una asignación mensual similar a la mostrada a la derecha de la imagen anterior a la última. Para agregar una nueva distribución, nos situamos en la línea marcada con “*”, asignamos un nombre en el campo distribución y, optativamente, su descripción. Finalmente, pinchamos en “Detalles” y en la pantalla que nos aparece procederemos a asignar porcentajes para cada uno de los meses, cuidando que el total sume 100%.

En la misma zona ² la aplicación nos solicita definir la política de cobro de las ventas. La mecánica es similar a la que acabamos de explicar para las distribuciones, es decir, podemos:

- Usar una política de cobro ya definida a la que accederíamos mediante el desplegable del campo correspondiente (ver imagen siguiente):

Cobro
Ventas

Cob. Cerveza ▼

1 mes

Cob. Cerveza

Contado

POLITICA COBRO/PAGO EL BURRITO VACILÓN 2018

Cob. Cerveza

	Plazo (meses)	% sobre importe	Dto. pp (%)	morosidad (%)
▶	0	30,00%	4,00%	0,00%
	2	70,00%	0,00%	1,00%
*	0	0,00%	0,00%	0,00%

100,00%

- Crear una nueva política pinchando en la palabra subrayada “Cobro” ubicada encima.

POLÍTICAS COBRO		EL BURRITO VACILÓN 2018	2018
Política	Descripción		
▶ 1 mes		Detalles	
Contado		Detalles	
Cob. Cerveza		Detalles	
*		Detalles	

Aquí vemos las políticas ya creadas. Si pinchamos en el botón “Detalles” en alguna de ellas, veremos las características que definen la política de cobro seleccionada, similar a la mostrada a la derecha de la imagen previa a la última. Para agregar una nueva política, nos situamos en la línea marcada con “*”, asignamos un nombre en el campo “Política” y, optativamente, su descripción. Finalmente, pinchamos en “Detalles” y en la pantalla que nos aparece procederemos a definir las variables que caracterizan esa política, y que son las siguientes (ver imagen citada antes):

- “Plazo (meses)”, para especificar el mes de pago respecto a la fecha de venta (devengo). Por ejemplo, lo que se va a cobrar en el mismo mes de la venta se indicaría con cero (0), lo que se va a cobrar al mes siguiente al de la venta se reflejaría con uno (1), si se cobra con dos meses de adelanto se marcaría menos dos (-2).
- “% sobre importe”, expresando la parte de cantidad pendiente de cobro que se percibirá en el plazo definido en la columna anterior.
- “Dto. pp (%)”, en el caso de que se otorgue descuento por la forma de pago.
- “morosidad (%)”, para indicar las expectativas de cobros fallidos.

Una vez insertados las hipótesis de la zona relacionada con las ventas, pasamos a las correspondientes a la producción y las compras, que se expresan en las zonas **3** y **4**. En este punto es necesario hacer una aclaración importante: **AVINapp** pretende asegurar que las previsiones, acertadas o no, sean coherentes; eso significa que no planifiquemos, por ejemplo, vender lo que no tenemos y por tanto se produzcan roturas de stock. Para ello opera con la hipótesis de que toda empresa gestiona dos almacenes: uno de materias primas y productos adquiridos a los proveedores y otro de productos terminados listos para la venta.

La cuestión es que cuando la línea de negocio sobre la que estamos haciendo la previsión es una línea de fabricación una previsión coherente significa que, sobre una cifra de ventas determinada, el valor la producción debe ser al menos igual al Coste de Venta: debemos disponer de productos terminados suficientes para poder alcanzar la cifra de ventas prevista, ya sea fabricación del ejercicio o existencias de ejercicios anteriores. Del mismo modo, las materias primas adquiridas (Compras), salvo que existan almacenadas desde el ejercicio anterior, deben ser suficientes para satisfacer el consumo de producto que requiere la producción. Para resumir, y como regla general, la producción que marcamos para el ejercicio debe ser igual o superior al Coste de Ventas, y la cifra de Compras que indicamos debe ser superior al Consumo que nos indica la aplicación. En cualquier caso, la variación de productos terminados (“Var. Prod. Terminado”) y la de materias primas (“Var. Mat. Prima”) deben ser positivas o cero, indicando suficiencia de producción y materias primas.

En el caso de que la línea de negocio sea una línea de comercialización (sin producción propia) es evidente que en la práctica sólo hay un almacén: el de productos adquiridos para su venta. Sin embargo, la operativa del programa, que es genérica, nos pide que informemos sobre la evolución de ambos inventarios por lo que debemos interpretar que la cifra de Producción (los productos disponibles que se han vendido) es igual a la cifra de Compras, ya que, realmente, el almacén es único. Finalmente, en el caso de una línea de negocio que sea una línea de prestación de servicios es evidente que no hay producción material, y por tanto no hay almacenamiento; sin embargo, para respetar la lógica de la aplicación y asegurar su buen funcionamiento hemos de entender que realmente la empresa “produce” exactamente lo que aporta para alcanzar una determinada cifra de ventas, por lo que la cifra de Producción es igual al Coste de Venta.

Una vez introducidas las previsiones de Producción y Compras, debemos proceder de la misma manera que hicimos en el caso de las Ventas, es decir, establecer una distribución para cada una de ellas. El procedimiento para ello es el mismo que el descrito para Ventas.

Finalmente, es preciso asignar la forma de pago previsto para la mano de obra directa (“Pago M.O.D.”) y para las Compras (“Pago”). El procedimiento para ello es similar al que vimos anteriormente para los Cobros de Ventas.

La zona **5** se dedica a introducir previsiones sobre otros costes variables que ya se definieron en la pantalla anterior. Hay que rellenar la columna coste (“% Coste”) especificando el porcentaje de coste variable sobre la cifra de ventas prevista, y, en la columna de la derecha, la forma de pago. Es importante que ninguno de los campos quede en blanco.

La información que aparece en el resto de zonas de la pantalla se genera automáticamente por la propia aplicación. En la zona **6** de la pantalla veremos un detalle mensual de la evolución mes a mes de las magnitudes básicas en función de las previsiones que hemos establecido. En la zona **7** se muestran los gastos fijos asignados a la línea de negocio que estamos visualizando, y en la zona **8** aparecen costes fijos vinculados al personal y a las inversiones (amortizaciones).

Recuérdese que esta pantalla sólo permite visualizar las líneas de negocio de una en una, por lo que debemos pasar por todas las que se hayan definido, y por todos los años seleccionados a corto plazo, para completar el proceso de introducción de previsiones. Para cambiar de una línea de negocio a otra, utilizamos los botones señalados en la zona **1**.

También, y como en la pantalla anterior, en la zona **9** encontramos botones de avance y retroceso para movernos entre los ejercicios anuales a corto plazo que hemos definido. Todas las líneas de negocio y todos los ejercicios anuales deben ser rellenados.

El botón , en esta y en todas las pantallas en que aparece, envía a la impresora lo visualizado. El botón  genera un archivo Excel con los datos disponibles en la pantalla.

4.5. CORTO PLAZO: GASTOS GENERALES

A continuación accederemos a la opción “G. Generales” (gastos generales), pinchando en su botón del menú inicial del módulo:

GASTOS GENERALES EL BURRITO VACILÓN 2018

PREVISIONES

Gasto	Descripción
▶ Alquileres	
Seguros	
Suministros	
Comunicaciones	
Promoción Fab. Cerveza	
Promoción Tienda	
Promoción cursos club	
Otros	
*	

Aquí introduciremos aquellos todos los conceptos de gasto fijo (es decir, no vinculados a una determinada cifra de negocio) necesarios para el funcionamiento del proyecto. En la pantalla podemos introducir su definición (columna “Gasto”) y, optativamente, una breve descripción del mismo a la derecha. Tras dar de alta todos los que consideremos, debemos pinchar en el botón “PREVISIONES” para especificar su cuantía y distribución:

GASTOS GENERALES - PREVISIÓN EL BURRITO VACILÓN 2018 Probable

COPIAR DATOS ESC. PROBABLE

Gasto	Importe anual	Distrib	Pago	Se asigna a:
Alquileres	18.000	Lineal	1 mes	GENERALES
Seguros	12.000	Marzo	1 mes	GENERALES
Suministros	14.000	Lineal	1 mes	GENERALES
Comunicaciones	9.000	Lineal	1 mes	GENERALES
Promoción Fab. Cerveza	10.000	Lineal	1 mes	FÁBRICA DE CERVEZA
Promoción Tienda	10.000	Lineal	1 mes	TIENDA
Promoción cursos club	5.000	Lineal	1 mes	CLUB
Otros	10.000	Lineal	1 mes	GENERALES
Total	88.000			

Notas:

Utilizamos para ello la misma lógica explicada en el apartado anterior: importe estimado del gasto en unidades monetarias de todo el año (“Importe anual”), distribución mensual de su

devengo (“Distrib”) y modelo de pago de los mismos (“Pago”). En la última columna, a la derecha, se debe asignar cada uno de los gastos definidos, bien al global de la empresa (“GENERALES”), que es la opción por defecto que ofrece la aplicación, o bien a cualquiera de las líneas de negocio que hemos definido previamente.

En la parte superior izquierda de la pantalla observamos, destacado, un botón con el texto “COPIAR DATOS ESC. PROBABLE”. Volveremos a encontrarlo en sucesivas pantallas. En la medida en que estamos trabajando con el escenario probable, al principio de operar con la aplicación **AVINapp**, este botón no tiene en este momento utilidad. Lo usaremos, en su caso, cuando procedamos a la elaboración de otros escenarios, por lo tanto explicaremos su función en el apartado correspondiente, más adelante en este manual.

Finalmente, encontramos a la derecha de la pantalla un cuadro de texto para notas, de uso opcional, al objeto de introducir las observaciones que se consideren oportunas sobre las previsiones realizadas. En la parte superior derecha, el botón “ACTUALIZAR” sirve para ordenar el procesamiento parcial de los datos introducidos; en todo caso, la actualización es automática una vez nos movemos de un campo a otro.

En la parte superior central, debajo del título del proyecto, disponemos de los botones de avance y retroceso para cambiar de ejercicio a corto plazo.

4.6. CORTO PLAZO: GASTOS DEL PERSONAL

El cuarto botón de entrada de datos a corto plazo (G. PERSONAL) nos lleva a la especificación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto, y los gastos derivados de su incorporación, es decir, los gastos de personal. La primera pantalla de esta opción nos pide precisar los tipos de empleo previstos y, opcionalmente, una descripción de los mismos:

Una vez introducidos los datos requeridos, pinchamos en “PREVISIONES”:

Cargo / Puesto	Nº	Sueldo anual	Dist. Sueldo	Pago sueldo	Seg. Social	Dist. Seg.	Pago seguros	TOTAL		Se asigna a:
								Sueldo	Seg. Soc.	
Gerente	1	30.000	Sueldos + 2	1 mes	9.000	Lineal	1 mes	30.000	9.000	GENERALES
Maestro cervecero	1	24.000	Sueldos + 2	1 mes	7.200	Lineal	1 mes	24.000	7.200	FÁBRICA DE CERVEZ
Empleado	1	18.000	Sueldos + 2	1 mes	5.400	Lineal	1 mes	18.000	5.400	GENERALES
								72.000	21.600	

Aquí, para cada puesto de trabajo definido previamente, especificaremos el número de personas que pensamos lo desempeñarán (“Nº”), el salario bruto anual de cada uno (“Sueldo anual”), la distribución mensual del devengo de dicho importe (“Dist. Sueldo”), el método de pago efectivo del mismo (“Pago sueldo”), los costes añadidos por pagos al sistema de previsión social y pensiones correspondiente (“Seg. Social”), el devengo de estos pagos (“Dist. Seg.”) y su método de pago efectivo (“Pago seguros”). Para las columnas de distribución mensual y método de pago efectivo, tanto de los sueldos como de los costes del sistema de previsión social y pensiones utilizamos la mecánica ya conocida de seleccionar métodos ya incorporados al sistema o crear los necesarios. Esta mecánica es la descrita en el apartado anterior, “Previsiones Económicas”.

Las dos columnas siguientes, "Sueldo" y "Seg. Soc.", no están habilitadas para ser modificadas, reflejando simplemente el total de gasto previsto por categoría de empleado definida. Finalmente, la última columna a la derecha, "Se asigna a", permite imputar los empleados a líneas de negocio específicas. Por defecto, la aplicación asigna los empleados al conjunto de la empresa, "GENERALES".

De nuevo, encontramos los botones de cambio de ejercicio y copia de datos del escenario probable, ya explicados en el apartado 4.5, así como un cuadro de texto para notas.

4.7. CORTO PLAZO: INVERSIONES

A continuación, debemos pinchar en el botón de entrada de datos correspondiente a INVERSIONES:

Aquí, en primer lugar, enumeramos los conceptos de inversión necesarios en el proyecto y, opcionalmente, una breve descripción de los mismos. A continuación, pinchamos en el botón de “PREVISIONES” para una descripción financiera detallada de las inversiones:

ADQUISICIÓN		VENTA							
Inversión	Año	Mes	Importe	Valor resid. Vida (años)	Año	Mes	Importe	Amort. mes	Se asigna a:
Equipo cervecero	2018	Enero	160.000	20.000	8	2025	Diciembre	0	1.458,33 FÁBRICA DE CERV
Mobiliario	2018	Enero	12.000	0	10	2027	Diciembre	0	100,00 GENERALES
Furgoneta	2018	Enero	18.000	2.000	8	2025	Diciembre	0	166,67 GENERALES
Equipo informático	2018	Enero	5.000	0	6	2023	Diciembre	0	69,44 GENERALES
Total			195.000						

Para cada una de las inversiones previstas debemos precisar el ejercicio (“Año”) en que la misma se efectuará y el mes concreto en que se va a producir su contratación (seleccionamos mediante un desplegable de meses). A continuación, el coste total de la inversión prevista (“Importe”), su valor residual (“Valor resid.”), si existe una vez finalizada su vida útil, y la duración de ésta última, en años. Si estuviera prevista su venta, especificaríamos también el año y mes en que se producirá dicha venta, y el importe a obtener previsto. La aplicación nos facilita

automáticamente esta información pulsando, una vez introducidos todos los datos de inversiones, el botón de la línea superior “VENTA DEF.”

En función de los datos anteriores introducidos, la aplicación nos proporciona en una última columna de esta pantalla (“Amort. Mes”) la estimación de la amortización mensual de la inversión, en un supuesto de linealidad de la misma. Caso de optar por otro sistema de amortización, cabe modificar esta columna. Finalmente, la columna “Se asigna a” permite imputar las inversiones al conjunto de la empresa o a una línea de negocio individualizada.

De nuevo, encontramos los botones de cambio de ejercicio y copia de datos del escenario probable, ya explicados en el apartado 4.5, así como un cuadro de texto para notas.

Una vez descritas del modo que se ha explicado las inversiones previstas pulsamos el botón “PAGOS” en la parte superior, para detallar la forma de abono de aquellas:

INVERSIONES - PAGOS - EL BURRITO VACILÓN 2018 Probable

2018 Inversion: Equipo cervecero

Adquisición					Final	
Año	Mes	Importe	V. Residual	Años	Año	Mes
2018	Enero	160.000	20.000	8	2025	Diciemb

Año	Mes	Importe	Amort. Acum	Rdo. Ext.	Venta
2025	Diciemb	0	140.000	-20.000	

Mes	Amortización	Pago
Enero	1.458	40.000
Febrero	1.458	0
Marzo	1.458	0
Abril	1.458	0
Mayo	1.458	0
Junio	1.458	0
Julio	1.458	40.000
Agosto	1.458	0
Septiembre	1.458	0
Octubre	1.458	0
Noviembre	1.458	0
Diciembre	1.458	0
Total	17.500	80.000

Año	Pago
2018	80.000
2019	80.000
2020	0
2021	0
2022	0
Total	160.000

En la zona 1 disponemos de botones de avance y retroceso para cambiar de escenario. Esta posibilidad no la utilizaremos la primera vez que trabajamos con un proyecto, puesto que empezamos por introducir únicamente previsiones respecto del escenario probable; sin embargo, y una vez que hayamos acabado de completar dicho escenario, así como validado los

parámetros de los escenarios alternativos, podemos seleccionar en la pantalla inicial de la aplicación varios escenarios simultáneos y desplazarnos por ellos para modificar las condiciones de la realización de las inversiones en cada uno de ellos. En la zona ² disponemos de botones de avance y retroceso para modificar el ejercicio que nos presenta la pantalla; evidentemente, esto funcionará en la medida en que hayamos definido el corto plazo como formado por más de un ejercicio. Debajo del cajetín que indica el ejercicio en pantalla otro cajetín identifica la inversión individualizada sobre la que estamos visualizando la información. Para cambiar de inversión utilizamos los botones de la zona ³. La zona ⁴ consiste en tres cajetines coloreados que facilitan la información relativa a la inversión examinada incluida en la pantalla anterior, por lo que los campos que incluyen no son aquí modificables. De hecho, la única información a introducir en las pantallas de esta opción es la solicitada en dos columnas: en la columna ⁵ debemos concretar los pagos anuales para el abono de la inversión, precisando el mes en que se van a realizar en el ejercicio visualizado. En la columna ⁶ vamos a visualizar los pagos previstos por años (debemos pulsar el botón "ACTUALIZAR" una vez introducidos los datos de la columna ⁵); caso de que alguna inversión implique pagos que van más allá del corto plazo, introduciremos la información correspondiente en esta columna, sin detallar el mes.

4.8. CORTO PLAZO: PRÉSTAMOS

En esta opción, en el caso de que ya se tuviese tomada decisión al respecto, podemos introducir la información relativa a las operaciones de financiación ajena a largo plazo previstas en el proyecto, al objeto de tener en cuenta sus repercusiones en todos los aspectos de su funcionamiento (flujos de entrada y salida de fondos, costes, etc.). Por supuesto, no es preceptivo solicitar de inicio financiación ajena para ningún proyecto, por lo que podemos pasar por alto esta opción en una primera iteración del análisis y regresar a ella con posterioridad, una vez completadas todas las etapas del corto plazo.

Préstamo	Fecha		Nominal	Interés Anual	Pagos por año	Plazo (años)		Gastos apertura		Gastos cancelación		Interés Pagos	Se asigna a:
	Mes	Año				Total	Carencia	Fijos	Comisión %	Fijos	Comisión %		
		0	0	0,00%	0	0,0	0	0	0,00%	0	0,00%		GENERALES
Total													

Los datos a introducir, para cada operación de préstamo que consideremos necesaria, son los siguientes: en primer lugar, la denominación del mismo para su identificación, en la columna “Préstamo”; a continuación, el mes y año en que se ha previsto su formalización; después, el importe total a obtener (columna “Nominal”), interés pactado (“Interés Anual”), método de devolución del préstamo (“Pagos por año”), duración del tiempo de devolución en años, especificando si hay o no un plazo de carencia al inicio del periodo, posibles gastos de apertura (fijos y/o comisiones en porcentaje), y posibles gastos para operaciones de cancelación anticipada (también fijos y/o comisiones en porcentaje). Finalmente, en las dos columnas finales la aplicación genera un cálculo del tipo de interés que corresponde a cada plazo (“Interés”) y el número de pagos fraccionados previsto (“Pagos”). Hay una columna final, como siempre, que permite asignar a la totalidad de la empresa o a una línea de negocio en particular el préstamo introducido.

Al final de cada registro de préstamo encontramos un botón **Ficha**. Pulsándolo, accedemos a una nueva pantalla que nos permite visualizar una descripción detallada de cada una de las operaciones de préstamo planeada (veamos un ejemplo de un caso anterior):

Id. **Préstamo**

Fecha Préstamo	01/02/2015
Nominal	100.000,00
InterésAnual	6,00%
Pagos_Año	12
Plazo_Años	6
Interes	0,50%
Pagos	72

Pagos corto plazo **Pagos largo plazo** **Cuadro de amortización** **Reiniciar** **Elimina las devoluciones anticipadas**

Contrato

Observaciones

A la izquierda de la pantalla visualizamos un resumen de las características básicas de la operación, y a la derecha accedemos, mediante una serie de botones, a la información detallada. Con el primero, "Pagos corto plazo", a los pagos previstos en dicho plazo:

PAGOS CORTO - PRÉSTAMO										CERVEZAS "EL BURRITO VACILÓN"		
34 Préstamo		Préstamo 2015 prob.			Año 2015		Actualizar					
Nominal	100000	Interés anual	6,00%	Pagos por año	12	Años	6	Devoluciones adicionales				
Pago Nº	Año	Mes	Capital Inicial	Intereses	Amortización	Amort. Adicional	Capital_Final	Gastos	Año	IdMes	Amortiz. Adicional	
1	2015	2	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	1.200,00	2015	2	0,00	
2	2015	3	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	3	0,00	
3	2015	4	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	4	0,00	
4	2015	5	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	5	0,00	
5	2015	6	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	6	0,00	
6	2015	7	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	7	0,00	
7	2015	8	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	8	0,00	
8	2015	9	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	9	0,00	
9	2015	10	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	10	0,00	
10	2015	11	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	11	0,00	
11	2015	12	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	2015	12	0,00	
Totales				5.000,00	0,00	0,00						
Total											0,00	

Con el botón “Pagos largo plazo” vemos la evolución completa prevista del préstamo desde su apertura a su cancelación, en una perspectiva anual:

PAGOS LARGO - PRÉSTAMO								CERVEZAS "EL BURRITO VACILÓN"		
Prestamo	Préstamo 2015 prob.		Año	2015	Actualizar					
Nominal	100.000	Interés anual	6,00%	Pagos por año	12,00	Años	6,0			
Año	Capital Inicial	Intereses	Amortización	Amort. Adicional	Capital_Final	Gastos	Devoluciones adicionales			
							Año	IdMes	Amortiz. Adicional	
2015	100.000,00	5.000,00	0,00	0,00	100.000,00	1.200,00	2016	12	0,00	
2016	100.000,00	5.673,17	14.659,63	0,00	85.340,37	0,00	2017	12	0,00	
2017	85.340,37	4.614,87	18.584,49	0,00	66.755,88	0,00	2018	12	40.000,00	
2018	66.755,88	3.468,62	19.730,74	40.000,00	7.025,14	900,00	2019	12	0,00	
2019	7.025,14	336,38	3.129,40	0,00	3.895,74	0,00	2020	12	0,00	
2020	3.895,74	143,37	3.322,41	0,00	573,33	0,00	2021	12	0,00	
2021	573,33	4,30	573,33	0,00	0,00	0,00				
Totales		19.240,72	60.000,00	40.000,00						
							Total	40.000,00		

Y con el botón “Cuadro de amortización” accedemos a dicha información sobre el préstamo específico:

Préstamo - cuadro amortización										CERVEZAS "EL BURRITO VACILÓN"	
Prestamo	Préstamo 2015 prob.		Año	2015	Actualizar						
Nominal	100000	Interés anual	6,00%	Pagos por año	12	Años	6				
Pago Nº	Año	Mes	Capital Inicial	Intereses	Amortización	Amort. Adicional	Capital_Final	Gastos	Pago		
1	2015	2	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	1.200,00	-98.800,00		
2	2015	3	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
3	2015	4	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
4	2015	5	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
5	2015	6	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
6	2015	7	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
7	2015	8	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
8	2015	9	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
9	2015	10	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
10	2015	11	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
11	2015	12	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
12	2016	1	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
13	2016	2	100.000,00	500,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	500,00		
14	2016	3	100.000,00	500,00	1.433,28	0,00	98.566,72	0,00	1.933,28		
15	2016	4	98.566,72	492,83	1.440,45	0,00	97.126,27	0,00	1.933,28		
Totales			19.240,72	60.000,00	40.000,00						

Debajo del cajetín en el que se describen las condiciones generales del préstamo hay un campo que se denomina “Contrato”: pinchando en el mismo la aplicación nos ofrece la

posibilidad de almacenar en él los documentos relativos a la operación de préstamo descrita, de modo que podemos recuperarlos en cualquier momento para revisar los detalles.

Finalmente, tenemos la opción, mediante el botón “Reiniciar”, de eliminar cancelaciones anticipadas que se hayan introducido y devuelve el préstamo a su cuadro de amortización original.

En la pantalla inicial de la opción “PRÉSTAMOS” observamos en la línea de arriba el botón “CUADRO GENERAL”. Al pulsarlo, accedemos a la siguiente pantalla:

PRESTAMOS - CUADRO GENERAL		CERVEZAS "EL BURRITO VACILÓN"					
Probable		◀ ▶		🖨️		🔄	
Año	Nuevo endeudam.	Capital Inicial	Intereses	Amortizacion	AmortizacionAdic	Capital_Final	
2015	100.000,00	100.000,00	5.000,00	0,00	0,00	100.000,00	
2016		100.000,00	5.673,17	14.659,63	0,00	85.340,37	
2017		85.340,37	4.614,87	18.584,49	0,00	66.755,88	
2018		66.755,88	3.468,62	19.730,74	40.000,00	7.025,14	
2019		7.025,14	336,38	3.129,40	0,00	3.895,74	
2020		3.895,74	143,37	3.322,41	0,00	573,33	
2021		573,33	4,30	573,33	0,00	0,00	

En la que visualizamos la gestión del conjunto de préstamos anualmente, según el escenario contemplado. Al acceder, se visualiza el escenario probable; pulsando los botones izquierda/derecha de arriba nos desplazamos a los otros escenarios:

PRESTAMOS - CUADRO GENERAL		CERVEZAS "EL BURRITO VACILÓN"					
Optimista		◀ ▶		🖨️		🔄	
Año	Nuevo endeudam.	Capital Inicial	Intereses	Amortizacion	AmortizacionAdic	Capital_Final	
2015	60.000,00	60.000,00	2.583,78	8.045,48	0,00	51.954,52	
2016		51.954,52	2.388,64	9.206,92	0,00	42.747,61	
2017		42.747,61	1.917,59	9.677,96	33.069,65	0,00	
2018		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2019		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2020		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2021		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

PRESTAMOS - CUADRO GENERAL		CERVEZAS "EL BURRITO VACILÓN"				
Pesimista		◀ ▶		🖨️ 📄		
Año	Nuevo endeudam.	Capital Inicial	Intereses	Amortizacion	AmortizacionAdic	Capital_Fina
2015	80.000,00	80.000,00	3.839,37	5.243,37	10.000,00	64.756,6
2016	150.000,00	214.756,63	14.327,44	23.682,26	0,00	191.074,3
2017		191.074,37	13.498,76	27.047,49	0,00	164.026,8
2018		164.026,88	11.651,09	23.564,46	0,00	140.462,4
2019		140.462,41	10.031,89	23.406,76	0,00	117.055,6
2020		117.055,66	8.313,58	25.125,07	0,00	91.930,5
2021		91.930,59	6.736,34	16.069,26	0,00	75.861,3
2022		75.861,33	5.477,63	16.361,34	0,00	59.499,9
2023		59.499,99	4.119,64	17.719,32	0,00	41.780,6
2024		41.780,66	2.648,95	19.190,02	0,00	22.590,6
2025		22.590,64	1.056,19	20.782,78	0,00	1.807,8
2026		1.807,86	12,05	1.807,86	0,00	0,00

La utilidad de esta opción consiste en que nos permite visualizar fácilmente las operaciones que deberíamos realizar con los diferentes operadores financieros para posibilitar el funcionamiento del proyecto según las circunstancias que se dieran, identificadas con los diferentes escenarios que planteemos.

4.9. CORTO PLAZO: PREVISIONES FINANCIERAS

En esta opción accedemos a la siguiente pantalla:

Mes	CAPITAL SOCIAL		ENDEUD. LARGO		SUBVENCIONES		FIANZAS		Dividendos
	Ampliación	Reducción	Nuevo	Devolución	Recibidas	Devueltas	Recuperada	Constituida	
Enero	0	0	0	0	40.000	0	0	0	0
Febrero	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0	0	0	0	9.000	0
Abril	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Junio	0	2.000	0	0	0	0	0	0	0
Julio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0	0	10.000
Septiembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Octubre	0	0	0	0	0	4.000	0	0	0
Noviembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diciembre	0	0	0	0	0	0	3.000	0	0
Totales	5.000	2.000	0	0	40.000	4.000	3.000	9.000	10.000

A través de la misma, podemos introducir datos relativos a operaciones financieras, al margen de la obtención y devolución de préstamos y las derivadas de la operativa normal del proyecto, que se puedan contemplar en el corto plazo.

En la parte superior izquierda de la pantalla observamos, como en varias pantallas dedicadas a la inserción de datos a corto plazo y de modo destacado, un botón con el texto “COPIAR DATOS ESC. PROBABLE”. Volveremos a encontrarlo en sucesivas pantallas. En la medida en que estamos trabajando con el escenario probable, al principio de operar con la aplicación **AVINapp**, este botón no tiene en este momento utilidad. Lo usaremos, en su caso, cuando procedamos a la elaboración de otros escenarios, por lo tanto explicaremos su función en el apartado correspondiente, más adelante en este manual.

En la primera doble columna, en relación con los fondos propios de los promotores del proyecto (CAPITAL SOCIAL); en la segunda (ENDEUD. LARGO), aparecerán reflejadas, sin posibilidades de ser cambiadas, las previsiones derivadas de la gestión de préstamos que ya hemos introducido; en la tercera (SUBVENCIONES), reflejaremos si está prevista la recepción o devolución de fondos por este concepto, lo mismo que haremos en la cuarta (FIANZAS) con este tipo de producto financiero.

Finalmente, en la columna final registraremos, si los hubiera, movimientos relacionados con retirada de fondos en concepto de retribución a los promotores y/o financiadores del proyecto (“Dividendos”).

Finalmente, encontramos a la derecha de la pantalla el habitual espacio para notas.

4.10. CORTO PLAZO: CONDICIONES FINANCIERAS

Al acceder a esta opción visualizamos lo siguiente:

The screenshot shows a software interface for financial conditions. At the top left, there is a dark blue header with the text 'CONDICIONES FINANCIERAS'. To its right, a white box contains 'EL BURRITO VACILÓN 2018'. Below this, there are two buttons: 'Probable' and '2018', followed by left and right navigation arrows. The main area contains a table with financial parameters and a set of control buttons.

Interés Póliza Crédito Probable (%)	6,00%
Variación escenario	0,00%
Interés Póliza Crédito (%)	6,00%
Interés Excedentes Tesorería (%)	0,00%
Política de Tesorería (%)	4,00%
Sobre	Ventas <input type="button" value="v"/>
Impuesto Sociedades (%)	25,00%
Objetivo Beneficio Operativo	40.000

Control buttons: A question mark icon, a right arrow icon, and a printer icon.

Como es usual en todas las pantallas, encontramos unos botones adelante y atrás que nos permiten cambiar de ejercicio a corto plazo.

Aquí la aplicación nos pide que especifiquemos algunos parámetros necesarios para completar los cálculos. De arriba hacia abajo, en primer lugar, una previsión del coste de disposición de crédito bancario variable (la llamada póliza de crédito) que prevemos para el escenario probable; en segundo lugar, aparece una línea denominada "Variación escenario" en la que, por defecto, el dato que aparece es el que hemos introducido en el apartado de diseño de escenarios del módulo "Modelo Narrativo". En la imagen de arriba el dato es del 0 %, obviamente, ya que estamos trabajando con el escenario probable. Si trabajamos con otro escenario podríamos ver, por ejemplo, la siguiente imagen:

CONDICIONES FINANCIERAS

EL BURRITO VACILÓN 2018

Optimista

2018



Interés Póliza Crédito Probable (%)	6,00%
Variación escenario	-20,00%
Interés Póliza Crédito (%)	4,80%
Interés Excedentes Tesorería (%)	0,00%
Política de Tesorería (%)	4,00%
Sobre	Ventas <input type="text"/>
Impuesto Sociedades (%)	25,00%
Objetivo Beneficio Operativo	40.000



Aquí, escenario optimista, el dato que hemos introducido es que el coste de ese crédito será un 20 % inferior al que prevemos como más probable. Este campo, en todo caso, puede ser modificado desde esta pantalla.

La tercera línea, “Interés Póliza Crédito (%)”, nos marca el coste efectivo del crédito bancario en función de los dos parámetros antes descritos. La cuarta línea, “Interés Excedentes Tesorería (%)”, nos pide una estimación de la retribución que podría ser posible obtener por el depósito circunstancial de excedentes de tesorería en diferentes tipos de cuentas especiales. Después, en la línea siguiente podemos determinar, si se desea, una política de volumen de plena liquidez que se querría mantener, “Política de Tesorería (%)”, especificando sobre qué magnitud del negocio se establece (“Sobre”).

Finalmente, introducir el tipo que se aplica de Impuesto sobre los Beneficios de Actividades Económicas pertinente al tipo legal elegido para vehiculizar el proyecto en estudio (“Impuesto Sociedades”), y establecer un objetivo, en valor absoluto, de beneficio operativo. Obsérvese que la magnitud “beneficio operativo” se corresponde con el término contable Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAIT). En inglés, *Earnings Before Interest and Tax* (EBIT).

4.11. CORTO PLAZO: BALANCE INICIAL

Esta es la última de las opciones de entrada de datos en el Corto Plazo (al margen de la de acceso a Escenarios, que abordamos después). Seleccionando Balance Inicial llegamos a la siguiente pantalla:

BALANCE INICIAL		EL BURRITO VACILÓN 2018	2018	Enero				
Tesorería	100.000							
Cta. Superávit	0							
Deudores Intereses	0							
(*) Clientes	0							
Mat. Primas	0							
Prod. en Curso	0							
Prod. Terminados	0							
Fianzas	0							
Activo Fijo	0							
Amort. Acumulada	0							
ACTIVO	100.000							
(*) Proveedores	0							
(*) Acreedores	0							
Acreedores Inmov. Corto	0							
Póliza crédito	0							
(*) Administración	0							
Prestamos Largo	0							
Acreedores Inmov. Largo	0							
PASIVO	0							
Capital Social	100.000							
Reservas	0							
NETO	100.000							
PASIVO + NETO	100.000							

COBROS Y PAGOS PENDIENTES (*)					
Año	Mes	Clientes	Proveedores	Acreedores	Administración
2018	Enero	0	0	0	0
2018	Febrero	0	0	0	0
2018	Marzo	0	0	0	0
2018	Abril	0	0	0	0
2018	Mayo	0	0	0	0
2018	Junio	0	0	0	0
2018	Julio	0	0	0	0
2018	Agosto	0	0	0	0
2018	Septiembre	0	0	0	0
2018	Octubre	0	0	0	0
2018	Noviembre	0	0	0	0
2018	Diciembre	0	0	0	0
		0	0	0	0

Aquí, simplemente, introducir los datos del punto de partida del proyecto. Si el proyecto es radicalmente nuevo (como el del ejemplo), la tarea es extremadamente simple pues normalmente se empieza con un capital inicial disponible, consistente en efectivo. De todas formas, la aplicación permite otras variantes como podrían ser las aportaciones en especie o, sin más, que partamos de una empresa ya en funcionamiento. En este caso, podría haber operaciones en curso que deben incorporarse para el buen funcionamiento de la aplicación. Para tener en cuenta esta circunstancia si se da, utilizaríamos la tabla de la parte derecha de la pantalla.

4.12. CORTO PLAZO: ESCENARIOS

Pinchando la opción “ESCENARIOS CORTO” accedemos a la siguiente pantalla:

ESCENARIOS CORTO			
EL BURRITO VACILÓN 2018		2018	
PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA	
Actividades			
LÍNEA NEGOCIO	Increment. (%) Ventas	Coste Ventas	
FÁBRICA DE CERVEZA	0,00%	60,00%	
TIENDA	0,00%	40,00%	
CLUB	0,00%	50,00%	
Anual			
Interés corto (%)	6,00%		
Actividades			
LÍNEA NEGOCIO	Incrementos (%) Ventas	Coste Ventas	
FÁBRICA DE CERVE	15,00%	-5,00%	
TIENDA	15,00%	0,00%	
CLUB	10,00%	0,00%	
Anual			
Variación escenario (%)	-20,00%		
Interés corto (%)	4,80%		
Actividades			
LÍNEA NEGOCIO	Incrementos (%) Ventas	Coste Ventas	
FÁBRICA DE CERVE	-20,00%	8,33%	
TIENDA	-20,00%	12,50%	
CLUB	-10,00%	0,00%	
Anual			
Variación escenario (%)	16,67%		
Interés corto (%)	7,00%		

Una observación importante respecto al uso de esta opción: conviene trabajar con ella una vez que hemos introducido todas las previsiones del escenario probable del proyecto, tanto a corto como a largo plazo.

En esta pantalla podemos introducir valores diferentes de unos pocos parámetros para caracterizar tres escenarios o cursos de evolución del negocio diferentes: el más probable (que es el que visualizamos por defecto), el optimista y el pesimista.

La racionalidad de integrar esta opción en la aplicación es simple: ofrecer simultáneamente y en condiciones diferentes un cálculo de la viabilidad financiera del proyecto y comprobar, por tanto, si sería interesante incluso si las cosas no funcionan como pensamos que lo harán (escenario probable). También, nos obligan a pensar en posibles planes de contingencia (más financiación inicial, otras actividades, etc.) con antelación.

La mecánica de uso de los escenarios es simple: visualizamos tres áreas representando cada uno de los escenarios. Dentro de cada área nos aparecen listadas las líneas de negocio que hemos definido para el proyecto. Definimos cada escenario especificando, en primer lugar, para cada línea si las ventas previstas van a ser, en porcentaje, iguales a la Previsión Base que hemos introducido en la opción “LINEAS DE NEGOCIO” (escenario probable), superiores (escenario optimista) o inferiores (escenario pesimista); en segundo lugar, determinamos también si la estimación de los costes de venta pueden ser diferentes. Finalmente, podemos introducir estimaciones diferentes del tipo de interés a corto plazo, el que nos aplicarán para la disposición de crédito bancario variable (póliza de crédito). Por defecto, la aplicación nos ofrece los datos que hemos introducido en la opción “ESCENARIOS” incluida en el módulo “Modelo Narrativo”, con lo que la única tarea del usuario aquí es verificar su validez. En todo caso, la aplicación permite introducir cambios desde esta pantalla.

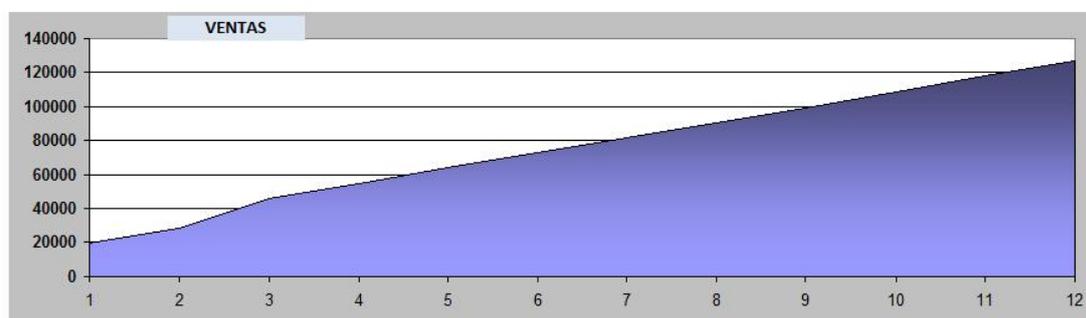
Una vez validados o ajustados los parámetros de cada escenario, podemos seleccionar la visualización del proyecto completo bajo la óptica de cada uno de ellos simplemente pinchando en el botón superior de cada una de las áreas. Haciéndolo, a partir de ese momento los cálculos están vinculados a los parámetros que hemos introducido del escenario seleccionado. Recomendamos, al menos de inicio, trabajar con el escenario probable.

4.13. CORTO PLAZO: PLAN DE VENTAS

Primera de las opciones de la columna “Documentos” del área de Corto Plazo. Nos muestra de un vistazo el desarrollo mes a mes de las operaciones de venta previstas, en total y para cada una de las líneas de negocio:

PLAN DE VENTAS		EL BURRITO VACILÓN 2018					
		Probable	2018				
Mes	TOTAL	FÁBRICA DE CER TIENDA	CLUB				
Enero	18.833	12.000	6.000	833			
Febrero	27.833	18.000	9.000	833			
Marzo	45.833	30.000	15.000	833			
Abril	54.833	36.000	18.000	833			
Mayo	63.833	42.000	21.000	833			
Junio	72.833	48.000	24.000	833			
Julio	81.833	54.000	27.000	833			
Agosto	90.833	60.000	30.000	833			
Septiembre	99.833	66.000	33.000	833			
Octubre	108.833	72.000	36.000	833			
Noviembre	117.833	78.000	39.000	833			
Diciembre	126.833	84.000	42.000	833			

910.000 600.000 300.000 10.000



Con los botones adelante y atrás de la parte superior, bajo la denominación del proyecto, podemos cambiar de ejercicio a corto plazo visualizado.

4.14. CORTO PLAZO: RESULTADOS POR LÍNEAS

Aquí accedemos a un informe que nos presenta detallados los resultados previstos para el año inicial de actividad, línea de negocio a línea de negocio:

Actividad	Venta Neta	Coste Venta	Mar. Bruto	Variables	Margen	Fijos Línea	Personal	Amortiz.	G. Préstamos	Contrib_Benef
FÁBRICA DE CERVEZA	600.000	360.000	240.000	126.000	114.000	10.000	31.200	17.500,00	0,00	55.300
TIENDA	300.000	120.000	180.000	60.000	120.000	10.000	0	0,00	0,00	110.000
CLUB	10.000	5.000	5.000	1.100	3.900	5.000	0	0,00	0,00	-1.100
	910.000	485.000	425.000	187.100	237.900	25.000	31.200	17.500	0	164.200



En la parte superior tenemos una tabla en la que cada fila proporciona la información relativa a una línea de negocio, identificada en la primera columna. En las siguientes tenemos el detalle de los resultados. A saber: “Venta Neta”, importe de la contribución de la línea de negocio a la cifra total del volumen de negocio de la empresa, o sea facturación total de la línea; “Coste Venta” refleja el importe total de insumos consumidos para realizar las ventas anotadas; “Mar. Bruto” es el margen bruto operativo, o sea la diferencia entre las dos magnitudes anteriores; “Variables” denota los costes variables imputados a la línea de negocio; “Margen” es la diferencia entre el margen bruto operativo y los costes variables de línea; a esta magnitud se le restan los gastos fijos imputables a la línea de negocio (“Fijos Línea”), los gastos de personal específicos de línea (“Personal”), las amortizaciones por inversiones propias de la línea (“Amortiz.”) y los costes de préstamos imputables en exclusiva (“G.Préstamos”), y en la columna final llegamos a la cifra básica de este informe, la contribución al beneficio de la línea de negocio (“Contrib_Benef.”).

La parte inferior de la pantalla proporciona una visualización gráfica de la tabla anterior mediante un gráfico circular, que permite apreciar de un vistazo la importancia relativa de cada línea de negocio en la captación de valor por parte de la empresa.

4.15. CORTO PLAZO: RESULTADOS

Acceso a un informe detallado de los resultados de la empresa mes a mes:

123456

RESULTADOS EL BURRITO VACILÓN 2018 Probable 2018

COSTE DE VENTAS Actualizar

RDOS. FINANCIEROS

Mes	Venta Neta	Coste Venta	Marg. Bruto	Variables	Margen	Personal	Generales	Amortiz.	CF op.	BAIT	Rdo. Fin.	BATord	Rdos. Extra	BAT	Impuestos	BN
1	18.833	10.017	8.817	3.812	5.005	6.943	6.333	1.794	15.071	-10.066	-228	-10.294	0	-10.294	-2.573	-7.720
2	27.833	14.817	13.017	5.672	7.345	6.943	6.333	1.794	15.071	-7.726	-342	-8.068	0	-8.068	-2.017	-6.051
3	45.833	24.417	21.417	9.392	12.025	6.943	18.333	1.794	27.071	-15.046	-570	-15.616	0	-15.616	-3.904	-11.712
4	54.833	29.217	25.617	11.252	14.365	6.943	6.333	1.794	15.071	-706	-684	-1.390	0	-1.390	-347	-1.042
5	63.833	34.017	29.817	13.112	16.705	6.943	6.333	1.794	15.071	1.634	-798	836	0	836	209	627
6	72.833	38.817	34.017	14.972	19.045	12.086	6.333	1.794	20.213	-1.168	-912	-2.080	0	-2.080	-520	-1.560
7	81.833	43.617	38.217	16.832	21.385	6.943	6.333	1.794	15.071	6.314	-1.026	5.288	0	5.288	1.322	3.966
8	90.833	48.417	42.417	18.692	23.725	6.943	6.333	1.794	15.071	8.654	-1.140	7.514	0	7.514	1.879	5.636
9	99.833	53.217	46.617	20.552	26.065	6.943	6.333	1.794	15.071	10.994	-1.254	9.740	0	9.740	2.435	7.305
10	108.833	58.017	50.817	22.412	28.405	6.943	6.333	1.794	15.071	13.334	-1.368	11.966	0	11.966	2.992	8.975
11	117.833	62.817	55.017	24.272	30.745	6.943	6.333	1.794	15.071	15.674	-1.482	14.192	0	14.192	3.548	10.644
12	126.833	67.617	59.217	26.132	33.085	12.086	6.333	1.794	20.213	12.872	-1.596	11.276	0	11.276	2.819	8.457
TOTALES	910.000	485.000	425.000	187.100	237.900	93.600	88.000	21.533	203.133	34.767	-11.400	23.367	0	23.367	5.842	17.525

Vemos por tanto una tabla en la que se especifican mensualmente los distintos conceptos de la Cuenta de Resultados del proyecto, según las previsiones introducidas. El significado de cada columna ya se ha explicado en los apartados correspondientes a las opciones de entrada de datos.

En la línea superior tenemos acceso a dos botones que nos permiten visualizar con mayor nivel de detalle dos de las columnas de esta pantalla. En primer lugar, los Costes de Ventas:

COSTE DE VENTAS EL BURRITO VACILÓN 2018 Probable 2018

Mes	MatPrim_In	Compras	MatPr	Consumo	M.O. Directa	ProCurso_In	ProdCur	Produccion	ProdTerm_In	ProdTer	Coste Ventas
Enero	0	15.167	150	15.017	250	0	0	15.267	0	5.250	10.017
Febrero	150	20.167	350	19.967	250	0	0	20.217	5.250	10.650	14.817
Marzo	350	25.167	600	24.917	250	0	0	25.167	10.650	11.400	24.417
Abril	600	30.167	900	29.867	250	0	0	30.117	11.400	12.300	29.217
Mayo	900	35.167	1.250	34.817	250	0	0	35.067	12.300	13.350	34.017
Junio	1.250	40.167	1.650	39.767	250	0	0	40.017	13.350	14.550	38.817
Julio	1.650	45.167	2.100	44.717	250	0	0	44.967	14.550	15.900	43.617
Agosto	2.100	50.167	2.600	49.667	250	0	0	49.917	15.900	17.400	48.417
Septiembre	2.600	55.167	3.150	54.617	250	0	0	54.867	17.400	19.050	53.217
Octubre	3.150	60.167	3.750	59.567	250	0	0	59.817	19.050	20.850	58.017
Noviembre	3.750	65.167	4.400	64.517	250	0	0	64.767	20.850	22.800	62.817
Diciembre	4.400	60.167	5.000	59.567	250	0	0	59.817	22.800	15.000	67.617
TOTALES		502.000		497.000	3.000			500.000			485.000

También, podemos visualizar los resultados financieros:

RESULTADOS FINANCIEROS

EL BURRITO VACILÓN 2018

Probable

2018



123456

Mes	Dto. Compras	Dto. Ventas	Morosidad	Inter. Cta. Sup.	Intereses Póliza	Inter. Préstamos	Gastos Prest.	RDO. FINANCIERO
Enero		144	84					-228
Febrero	0	216	126	0	0	0	0	-342
Marzo		360	210					-570
Abril	0	432	252	0	0	0	0	-684
Mayo		504	294					-798
Junio	0	576	336	0	0	0	0	-912
Julio		648	378					-1.026
Agosto	0	720	420	0	0	0	0	-1.140
Septiembre		792	462					-1.254
Octubre	0	864	504	0	0	0	0	-1.368
Noviembre		936	546					-1.482
Diciembre	0	1.008	588	0	0	0	0	-1.596
TOTAL	0	7.200	4.200	0	0	0	0	-11.400

4.16. CORTO PLAZO: BALANCES

En esta opción se describe, en función de los datos introducidos, el Balance de Situación mes a mes:

BALANCES CORTO EL BURRITO VACILÓN 2018

Probable 2018

ACTIVO											
Mes	Tesorería	Cta. Sup.	Deudores	Cientes	Mat. Prim	P. Curso	P.Term	Fianzas	Activo Fijo	Amort Ac.	ACTIVO
Enero	753	74.194	0	8.316	150	0	5.250	0	195.000	1.794	281.869
Febrero	1.113	64.047	0	20.790	350	0	10.650	0	195.000	3.589	288.362
Marzo	1.833	51.802	0	33.264	600	0	11.400	9.000	195.000	5.383	297.516
Abril	2.193	37.083	0	45.738	900	0	12.300	9.000	195.000	7.178	295.036
Mayo	2.553	40.548	0	54.054	1.250	0	13.350	9.000	195.000	8.972	306.783
Junio	2.913	42.688	0	62.370	1.650	0	14.550	9.000	195.000	10.767	317.405
Julio	3.273	3.712	0	70.686	2.100	0	15.900	9.000	195.000	12.561	287.111
Agosto	3.633	1.905	0	79.002	2.600	0	17.400	9.000	195.000	14.356	294.185
Septiembre	3.993	12.124	0	87.318	3.150	0	19.050	9.000	195.000	16.150	313.485
Octubre	4.353	20.369	0	95.634	3.750	0	20.850	9.000	195.000	17.944	331.012
Noviembre	4.713	34.640	0	103.950	4.400	0	22.800	9.000	195.000	19.739	354.764
Diciembre	5.073	53.936	0	112.266	5.000	0	15.000	6.000	195.000	21.533	370.742

PASIVO												123456
Mes	Proveed.	Acreed.	Acr. Inm.	Póliza Cr.	Admon.	Prest. L.	Acr. Inm. L.	PASIVO	Cap. Social	Reservas	NETO	Desc.
Enero	15.167	16.996	120.000	0	-2.573	0	0	149.589	100.000	32.280	132.280	
Febrero	20.167	21.556	120.000	0	-4.590	0	0	157.133	105.000	26.229	131.229	
Marzo	25.167	41.326	120.000	0	-8.494	0	0	177.999	105.000	14.517	119.517	
Abril	30.167	35.236	120.000	0	-8.842	0	0	176.561	105.000	13.475	118.475	
Mayo	35.167	41.146	120.000	0	-8.633	0	0	187.680	105.000	14.102	119.102	
Junio	40.167	50.849	120.000	0	-9.153	0	0	201.863	103.000	12.542	115.542	
Julio	45.167	50.266	80.000	0	-7.831	0	0	167.602	103.000	16.508	119.508	
Agosto	50.167	54.826	80.000	0	-5.952	0	0	179.041	103.000	12.144	115.144	
Septiembre	55.167	59.386	80.000	0	-3.517	0	0	191.036	103.000	19.449	122.449	
Octubre	60.167	63.946	80.000	0	-525	0	0	203.588	103.000	24.424	127.424	1
Noviembre	65.167	68.506	80.000	0	3.023	0	0	216.696	103.000	35.068	138.068	
Diciembre	60.167	78.209	80.000	0	5.842	0	0	224.217	103.000	43.525	146.525	

Si observamos, al acceder a esta pantalla, que el Balance no está cuadrado (el total del Activo no coincide con la suma del Pasivo y el Neto), esto significa que la actualización de los datos y el procesamiento de los mismos no se ha completado. En dicho caso, en la columna "Desc."

identificada con el marcador **1** aparecería la cifra de descuadre en los meses correspondientes resaltada con fondo rojo (en la pantalla de ejemplo no hay descuadres). Para hacer desaparecer los descuadres y que el procesamiento de los datos sea completo el usuario debe salir de esta opción y volver a entrar en ella; si el descuadre persiste (aunque el número de meses descuadrados será menor que al principio) repetir la operación de salir y volver a entrar hasta que la columna "Desc." aparezca tal y como vemos en la imagen superior.

4.17. CORTO PLAZO: TESORERÍA

En esta opción visualizamos el presupuesto de tesorería que deriva de la simulación de actividades que hemos realizado. La pantalla inicial da acceso al Plan de Cobros, que especifica el total de entradas, y su periodificación:

PRESUPUESTO DE TESORERÍA - COBROS EL BURRITO VACILÓN 2018

Probable 2018

PAGOS POSICIÓN TES.

Mes	Total	Ventas	Pdte. Clientes	Intereses	Activos Fijos	Fianzas	Capital	Subvenciones	Prest. Largo
Enero	50.289	10.289						40.000	
Febrero	20.017	15.017	0	0	0	0	5.000	0	0
Marzo	32.789	32.789							
Abril	41.675	41.675	0	0	0	0	0	0	0
Mayo	54.719	54.719							
Junio	63.605	63.605	0	0	0	0	0	0	0
Julio	72.491	72.491							
Agosto	81.377	81.377	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	90.263	90.263							
Octubre	99.149	99.149	0	0	0	0	0	0	0
Noviembre	108.035	108.035							
Diciembre	119.921	116.921	0	0	0	3.000	0	0	0
Total	834.334	786.334	0	0	0	3.000	5.000	40.000	0

En la línea superior de botones tenemos las opciones “PAGOS” y “POSICIÓN TES.”. Si pulsamos el primero accedemos a una tabla similar a la anterior:

PRESUPUESTO DE TESORERÍA - PAGOS EL BURRITO VACILÓN 2018

Probable 2018

COBROS POSICIÓN TES.

Mes	TOTAL	Compras	Pte. Prov.	M.O. Dir.	Personal	Variables	Generales	Pte. Acreed.	Sociedades	Capital	Subvenc.	Fianzas	Dividendos	Activos Fijos	Prest. Largo	Inter. Corto	Inter. Largo	G. Prestamos
Enero	75.342			250		92								75.000				
Febrero	29.805	15.167		250	6.943	1.112	6.333											
Marzo	44.315	20.167		250	6.943	1.622	6.333					9.000						
Abril	56.035	25.167		250	6.943	5.342	18.333											
Mayo	50.895	30.167		250	6.943	7.202	6.333											
Junio	61.105	35.167		250	6.943	10.412	6.333			2.000								
Julio	111.107	40.167		250	12.086	12.272	6.333							40.000				
Agosto	82.825	45.167		250	6.943	14.132	6.333						10.000					
Septiembre	79.685	50.167		250	6.943	15.992	6.333											
Octubre	90.545	55.167		250	6.943	17.852	6.333				4.000							
Noviembre	93.405	60.167		250	6.943	19.712	6.333											
Diciembre	100.265	65.167		250	6.943	21.572	6.333											
Total	875.324	441.833	0	3.000	81.514	127.310	81.667	0	0	2.000	4.000	9.000	10.000	115.000	0	0	0	0

Vemos un detalle de pagos previstos mensualmente según la naturaleza de los mismos. Desde este punto podemos volver a la tabla anterior, la de Cobros, o pinchar el botón “POSICIÓN TES.”. Optando por esta última posibilidad accedemos a un informe muy importante para la evaluación en el corto plazo de los proyectos empresariales, la Posición de Tesorería:

TESORERÍA - POSICIÓN

EL BURRITO VACILÓN 2018

Probable

2018

Actualizar



COBROS

PAGOS

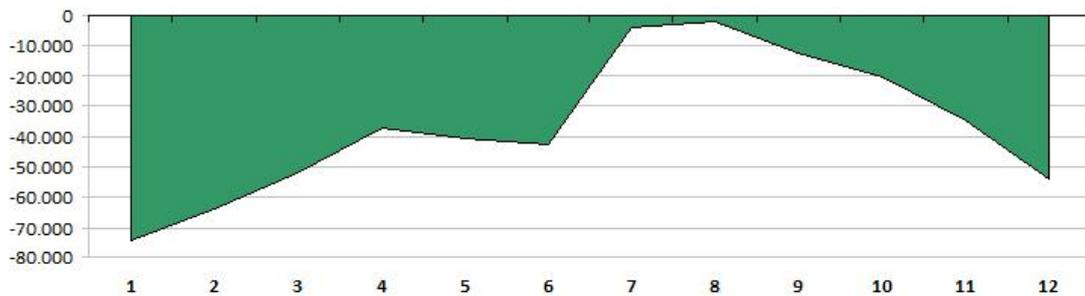
Mes	Flujos Mes	Tes. Inicio	Tes. Final	Tes. Deseada	Oper. Financ.	Nec. Acum. Financ
Enero	-25.052	100.000	74.948	753	-74.194	-74.194
Febrero	-9.787	753	-9.034	1.113	10.147	-64.047
Marzo	-11.525	1.113	-10.412	1.833	12.245	-51.802
Abril	-14.359	1.833	-12.526	2.193	14.719	-37.083
Mayo	3.825	2.193	6.018	2.553	-3.465	-40.548
Junio	2.501	2.553	5.054	2.913	-2.141	-42.688
Julio	-38.616	2.913	-35.703	3.273	38.976	-3.712
Agosto	-1.447	3.273	1.826	3.633	1.807	-1.905
Septiembre	10.579	3.633	14.212	3.993	-10.219	-12.124
Octubre	8.605	3.993	12.598	4.353	-8.245	-20.369
Noviembre	14.631	4.353	18.984	4.713	-14.271	-34.640
Diciembre	19.657	4.713	24.370	5.073	-19.297	-53.936



Necesidades acumuladas de financiación

Préstamos

123456



Aquí vemos, en la parte superior, una tabla que calcula las necesidades de financiación (líquidez) que se generan mes a mes, o, en su caso, los excedentes de liquidez generados. La necesidad mensual de liquidez se refleja en la columna denotada "Oper. Financ."; valores positivos indican necesidad de dinero, en tanto que los valores negativos significan exceso de liquidez. La última columna, resaltada en color, indica las necesidades acumuladas de financiación (o, en su caso, el excedente de liquidez disponible si la cifra es negativa). Cuando los valores son positivos, la aplicación por defecto asume la hipótesis de que dichas necesidades de financiación son cubiertas mediante póliza de crédito (crédito bancario variable) a los costes a los que se ha estimado en las previsiones correspondientes; cuando los valores son negativos (hay excedente) la hipótesis es que dichos excedentes se depositan en cuentas especiales con la remuneración estimada en el diseño de escenarios.

En la parte inferior de la pantalla se representa gráficamente esta última columna. El análisis de esta variable (necesidades de financiación) es la clave de la viabilidad financiera a corto plazo de un proyecto. En breve, la cuestión es: ¿podemos efectivamente conseguir esos recursos financieros que necesitaremos para poder funcionar?; si la respuesta no es positiva, el proyecto está condenado.

4.18. CORTO PLAZO: PUNTOS CRÍTICOS

EL BURRITO VACILÓN 2018	
2018	
Umbral de Rentabilidad	777.013
Ventas para objetivo BAIT	930.018
Punto crítico de tesorería	694.645
Apalancamiento Operativo	6,8
Ventas Netas	910.000
Objetivo BAIT	40.000

En esta opción la aplicación nos facilita, a partir de las previsiones introducidas en las pantallas de entrada de datos, los puntos críticos del proyecto en el corto plazo. El informe se estructura en dos columnas. En la de la derecha, refleja los datos de referencia realmente previstos: el volumen de negocio (ventas netas) derivado de las previsiones, y el objetivo de beneficio operativo (BAIT) establecido por el usuario. En la columna de la izquierda visualizamos, de arriba abajo: el umbral de rentabilidad (volumen de negocio mínimo a obtener para que el beneficio sea cero), a partir del cual el proyecto se ubica en zona de resultados positivos; cifra de ventas a obtener para alcanzar el objetivo de beneficio operativo establecido por el usuario; el punto crítico de Tesorería, o volumen de negocio requerido para que los cobros previstos derivados de la actividad económica del proyecto iguallen a sus pagos; y, finalmente, el apalancamiento operativo es la medida del impacto que tienen los costes fijos operativos sobre la estructura general de costes.

4.19. C. PLAZO: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

EL BURRITO VACILÓN 2018
 2018

	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	sensibilidad
BAIT	24.577	34.767	90.567	65.990
BN	11.593	17.525	58.093	46.500
Cash_Flow	33.126	39.058	79.626	46.500

	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
AMPLIACIÓN DE CAPITAL	0	5.000	5.000
NUEVO ENDEUDAMIENTO	0	0	0
NEC. ACUM. FINANCIACIÓN (Póliza)	-6.355	-1.905	-22.178

NOTAS

Última de las opciones de “Documentos” en el área del Corto Plazo, la pantalla de Análisis de Sensibilidad nos ofrece un resumen de magnitudes clave del proyecto: beneficio operativo (BAIT), beneficio neto (BN) y Cash Flow (una medición de los recursos financieros generados por el proyecto), y lo hace presentado al mismo tiempo dicha información referida a los tres escenarios de análisis posibles.

La columna “sensibilidad” muestra el rango (distancia) de valores entre el escenario optimista y pesimista para cada uno de los conceptos analizados. Evidentemente, la interpretación de dicha sensibilidad es que cuanto mayor es la distancia, mayor es la incertidumbre.

La parte inferior de la pantalla nos muestra, también para cada escenario, la financiación prevista y sus modalidades. La clave de esta información, claro, es conseguirla es o no posible. Finalmente, hay un espacio para notas en relación a lo anterior.

4.20. LARGO PLAZO: DATOS ECONÓMICOS

Al acceder a esta opción entramos en la primera de las diseñadas en **AVINapp** para analizar el Largo Plazo. Antes de su utilización, recordemos que es necesario pulsar, en el menú inicial del módulo, el botón “ACTUALIZAR CORTO” para que todos los procesos se ejecuten convenientemente. Cada vez que cambiemos de horizonte temporal es recomendable proceder a las operaciones de actualización.

Cuando se pulsa el botón “ECONÓMICOS” se llega a la siguiente pantalla:

DATOS LARGO EL BURRITO VACILÓN 2018 2019 Probable

ECONÓMICOS

Año	Ventas (% Inc.)	Coste Var. (%)	C. Fijos (% Inc.)	Sociedades (%)	Interes Póliza (%)
2020	5,00%	75,00%	2,00%	25,00%	6,00%
2021	5,00%	75,00%	2,00%	25,00%	6,00%
2022	5,00%	75,00%	2,00%	25,00%	6,00%

Año: 2019

Ventas Netas	1.060.000
Coste Variable (%)	73,88%
Fijos Operativos	221.600
Sociedades (%)	25%
Interés Póliza (%)	6,00%

Ventas (% Inc.) 0,00% COPIAR VENTAS
 Coste Var. (%) 0,00% COPIAR COSTE VARIABLE
 C. Fijos (% Inc.) 0,00% COPIAR COSTE FIJO
 Sociedades (%) 0,00% COPIAR SOCIEDADES
 Interés Póliza (%) 0,00% COPIAR INTERES

Porcentajes sobre venta:

Año	Tesorería (%)	Realizable (%)	Existencias (%)	Pasivo Corr. Operativo (%)
2020	0,35%	7,32%	3,11%	10,71%
2021	0,35%	7,32%	3,11%	10,71%
2022	0,35%	7,32%	3,11%	10,71%

Tesorería (%)	0,35%
Realizable (%)	7,32%
Existencias (%)	3,11%
Pasivo Corriente Operativo (%)	11,19%

COPIAR PORCENTAJES

Lo que visualizamos, en primer lugar y a la derecha de la pantalla, es un resumen de los datos clave del último ejercicio a corto plazo del proyecto. A partir de estos, desplazándonos a la parte izquierda de la pantalla, la aplicación nos solicita que introduzcamos (en la tabla de la parte superior de la izquierda) previsiones sobre esos mismos datos para cada uno de los años sucesivos de desarrollo del proyecto. En concreto, respecto a cuál pensamos que será el porcentaje de cambio de la cifra de negocio (“Ventas (%Inc.)”); cuál será la participación de los costes variables en el total de ventas (“Coste Var. (%)”); la posible variación, año a año, de los costes fijos (“C. Fijos (% Inc.)”); el porcentaje previsto, en cada ejercicio, del Impuesto sobre Beneficios (“Sociedades (%)”); y, por fin, una previsión del tipo de interés al que, se estima, será posible disponer de crédito bancario variable (“Interés Póliza (%)”) en los años sucesivos. En caso de que hayamos planteado un número elevado de ejercicios a largo plazo para desarrollar la simulación, a la derecha de la pantalla tenemos la opción de introducir una sola vez los porcentajes de la previsión y copiarlos a todos los ejercicios.

En la tabla inferior de la izquierda se nos solicita introducir, también para cada año del largo plazo contemplado, no tanto previsiones como políticas de estructura de magnitudes de componentes del capital circulante deseadas. A la derecha de esta tabla vemos las previsiones

establecidas para el último ejercicio a corto plazo; el botón “COPIAR PORCENTAJES” nos permite trasladar estas previsiones a todos los ejercicios a largo plazo, simplificando el proceso de introducción de datos, en caso de que consideremos esa expectativa de estabilidad.

Los botones adelante y atrás de la parte de arriba cambian el tipo de escenario visualizado, cuando hemos seleccionado más de uno.

4.21. LARGO PLAZO: DATOS FINANCIEROS

En la segunda opción de introducción de datos a Largo Plazo visualizamos la siguiente pantalla:

FINANCIEROS										
EL BURRITO VACILÓN 2018										
Año: 2018 Probable										
PREVISIONES FINANCIERAS										
Año	Préstamos Largo		Capital Social		Fianzas		Subvenciones		Activos Fijos	
	Nuevos	Devoluciones	Ampliaciones	Reducciones	Recuperadas	Constituidas	Recibidas	Devueltas	Dividendos	Pagos
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115.000
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80.000
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PLAN FINANCIERO										
Año	Dividendos		Capital Social		Préstamos Largo		Reserva Liquidez		Póliza de Crédito	
	Adicionales	Reducción	Ampliación	Reducción	Nuevo	Devolución	Ampliación	Reducción	Ampliación	Reducción
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	50.000	0	0	0	0	0	0	8.707	0	0
2021	50.000	0	0	0	0	0	3.881	0	0	0
2022	40.000	0	0	0	0	0	21.527	0	0	0

Aquí accedemos, como vemos, a dos tablas. En la superior vemos, en las columnas a la izquierda encabezadas por la leyenda “Préstamos Largo”, las previsiones de evolución de movimientos de fondos relacionados con préstamos bancarios planeados en el corto plazo (año inicial); se reflejarán, si es el caso, operaciones similares que se contemplen en el plan financiero a largo plazo: de todas maneras, no se permite la modificación de estas columnas. Tampoco, la de la última columna, “Activos Fijos Pagos”, que nos muestra las previsiones, ya establecidas en las opciones de entrada de datos a corto plazo, de adquisición de elementos de activo. Por lo demás, el resto de columnas son operativas en el sentido que, en el caso de que lo tengamos planeado desde un principio, se vayan a realizar operaciones relacionadas con fondos propios (“Capital Social”), depósito o recuperación de fianzas (“Fianzas”), o la percepción o devolución de subvenciones (“Subvenciones”).

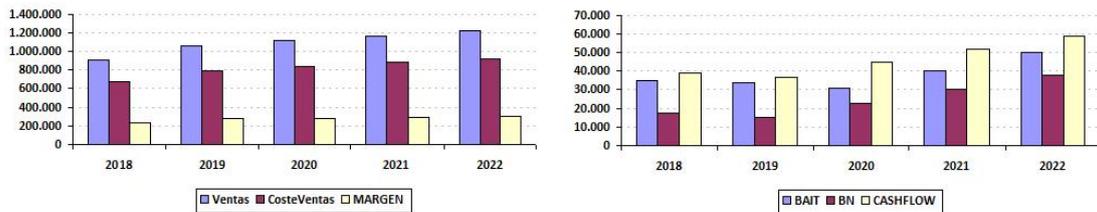
En la tabla inferior se irán reflejando las decisiones sobre el Plan Financiero que realizaremos en opciones posteriores (ver apartados 4.24 y 4.28). Aunque la tabla está habilitada para poder introducir y borrar datos, en principio es preferible no actuar de inicio sobre la misma y permitir que se vaya rellenando con los datos que se introducen en pantallas posteriores, y que se transfieren automáticamente a ésta. Posteriormente, se pueden hacer los ajustes que se consideren necesarios, o borrar por completo el plan financiero y empezar de nuevo.

4.22. LARGO PLAZO: RESULTADOS

Esta es la primera opción de visualización de documentos del comportamiento del proyecto a largo plazo, en función por supuesto de las previsiones introducidas:

RESULTADOS													
EL BURRITO VACILÓN 2018													
Año: 2018 Probable													
Actualizar													
Año	Ventas	Coste Variable	MARGEN	Generales	Amortizac.	COSTES FIJOS	BAIT	G. Financ.	Rdos. Extra.	BAT	Impuestos	BN	CASH-FLOW
2018	910.000	672.100	237.900	181.600	21.533	203.133	34.767	11.400	0	23.367	5.842	17.525	39.058
2019	1.060.000	783.100	276.900	221.600	21.533	243.133	33.767	13.653	0	20.114	5.029	15.086	36.619
2020	1.113.000	834.750	278.250	226.032	21.533	247.565	30.685	0	0	30.685	7.671	23.014	44.547
2021	1.168.650	876.488	292.163	230.553	21.533	252.086	40.077	0	0	40.077	10.019	30.057	51.591
2022	1.227.083	920.312	306.771	235.164	21.533	256.697	50.074	0	0	50.074	12.518	37.555	59.089

ACTIVIDAD ECONÓMICA



Como vemos, la pantalla se estructura en dos partes, superior e inferior. En la primera, una tabla nos presenta en términos anuales, y para todo el periodo de previsión establecido, las magnitudes fundamentales de la Cuenta de Resultados: Margen Bruto Operativo (“MARGEN”), Beneficio Operativo (“BAIT”), Beneficio Antes de Impuestos (“BAT”), Beneficio Neto (“BN”) y, finalmente, Cash-Flow generado.

En la parte inferior visualizamos los datos anteriores mediante gráficos de barras. En el de la izquierda, la relación anual entre Ventas, Coste de Ventas y Margen Bruto; en el de la derecha, la relación entre Beneficio Operativo, Beneficio Neto y Cash-Flow.

4.23. LARGO PLAZO: BALANCES

En la pantalla, con estructura de tabla, visualizamos el Balance de Situación que presentaría el proyecto año a año durante el periodo de planificación con el que trabaja la aplicación:

La tabla superior describe las partidas de Activo, y la inferior las de Pasivo y Neto Patrimonial.

BALANCES											EL BURRITO VACILÓN 2018		Año:	2018	Probable
ACTIVO													Actualizar		
Año	Tesorería	Rva Liquidez	Realizable	Existencias	ACT. CORRIENTE	Fianzas	Inmov. Material	Amort. Acum.	ACT. NO CORRIENTE	ACTIVO TOTAL					
2017	100.000	0	0	0	100.000	0	0	0	0	100.000					
2018	5.073	53.936	112.266	20.000	191.276	6.000	195.000	21.533	179.467	370.742					
2019	3.720	13.796	77.616	33.000	128.132	6.000	195.000	43.067	157.933	286.066					
2020	3.906	13.796	81.497	34.650	133.849	6.000	195.000	64.600	136.400	270.249					
2021	4.101	13.796	85.572	36.383	139.852	6.000	195.000	86.133	114.867	254.718					
2022	4.306	13.796	89.850	38.202	146.155	6.000	195.000	107.667	93.333	239.488					
PASIVO															
Año	Pas. Corr.	Oper.	Póliza Crédito	PASIVO CORR.	Administración	Prest. Largo	Acreed. Largo	PAS. NO CORR.	Capital Social	Reservas	NETO	Desc.			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000	0	100.000				
2018	138.376	0	138.376	5.842	0	80.000	85.842	103.000	43.525	146.525	0				
2019	113.585	0	113.585	10.870	0	0	10.870	103.000	58.611	161.611	0				
2020	118.894	0	118.894	7.671	0	0	7.671	103.000	81.624	184.624	-40.940				
2021	124.839	0	124.839	10.019	0	0	10.019	103.000	111.681	214.681	-94.821				
2022	131.081	0	131.081	12.518	0	0	12.518	103.000	149.237	252.237	-156.348				

Antes de trabajar con la opción siguiente (EOAF, Estado de Origen y Aplicación de Fondos) observaremos que los balances que visualizamos presentan un descuadre, salvo en los ejercicios a corto plazo, constatable en la columna de la derecha de la tabla inferior (ver imagen anterior, columna "Desc."). Ello se debe a que antes de dar por finalizado el análisis financiero del proyecto hay que tomar decisiones sobre los superávit o déficit que se generarán por la actividad del proyecto. Para solventar estos descuadres, pues, debemos pasar a la opción siguiente y operar en ella.

4.24. LARGO PLAZO: E.O.A.F.

Al pinchar en el botón “EOAF” (las siglas significan Estado de Origen y Aplicación de Fondos) llegamos a la siguiente pantalla, que utilizaremos para definir el plan financiero del proyecto:

Plan financiero													
		EL BURRITO VACILÓN 2018		2018		Probable							
NECESIDADES FINANCIERAS													
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Actualizar EOAF PRÉSTAMOS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Aceptar </div>													
Año	NECES. FIN.	SUPERÁVIT	Poliza (-)	Divid. (+)	Capital (-)	Exc. Liquidez (+)	DÉFICIT	Póliza (+)	Capital (+)	Divid. (-)	Exc. Liquidez(-)	Pendiente	Sel.
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2020	-40.940	40.940	40.940	0	0	0	0	0	0	0	0	-40.940	<input type="checkbox"/>
2021	-53.881	53.881	53.881	0	0	0	0	0	0	0	0	-53.881	<input type="checkbox"/>
2022	-61.527	61.527	61.527	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.527	<input type="checkbox"/>

Año	Beneficio Neto	Reservas	Capital Social	Préstamos Largo	Póliza	Excedente Liquidez
2018	17.525	43.525	103.000	0	0	53.936
2019	15.086	58.611	103.000	0	0	13.796
2020	23.014	81.624	103.000	0	0	13.796
2021	30.057	111.681	103.000	0	0	13.796
2022	37.555	149.237	103.000	0	0	13.796

En la misma, en la parte inferior tenemos una tabla informativa (no operable) por la que conocemos anualmente el valor de magnitudes relevantes para la elaboración del Plan Financiero. Conforme vayamos tomando, año a año, decisiones en la parte superior de la pantalla, y actualizando para que las decisiones y sus repercusiones queden registradas, la tabla inferior se irá modificando, siempre por la acción de la aplicación, no de la del usuario.

Por tanto, la parte operativa de la pantalla es la tabla superior. En ella, la tabla presenta las siguientes columnas, de izquierda a derecha: en primer lugar, el año de referencia; la segunda, indica el valor de las necesidades de financiación de cada año. El valor de esta columna puede ser positivo (lo que significa que hay un déficit y hay que decidir de qué fuentes se va a obtener la financiación que lo cubra), o puede ser negativo (lo que significa que satisfechas todas las obligaciones hay un sobrante o superávit de liquidez y hay que decidir en qué emplearlo). Según, por tanto, sea el signo del valor de esta columna la misma cantidad aparecerá reflejada en las columnas denominadas SUPERÁVIT (signo negativo) o DÉFICIT (signo positivo). A la derecha de cada una de estas dos columnas aparecen otras cuatro columnas que representan, respectivamente, opciones de emplear el excedente de recursos financieros (reducir el importe de póliza de crédito dispuesto, repartir beneficios entre los socios, reducir el capital social o aumentar las cuentas de excedente) y opciones para captar nuevos recursos financieros

(aumentar el endeudamiento en la póliza de crédito, aportar fondos por parte de los socios, reducir las retribuciones por beneficios o recuperar fondos de las cuentas de excedente).

Junto a estas opciones, cabe otra más tanto en caso de superávit como de déficit, que es la de operar con préstamos. Por ejemplo, en el caso de superávit podemos decidir optar por hacer una amortización anticipada de préstamo, siempre y cuando tengamos saldos pendientes de alguno, claro. O solicitar uno nuevo, en caso de déficit. Para realizar estas operaciones podemos acceder a la opción “PRESTAMOS” desde el botón situado arriba de la tabla, y operar como se explica al describir esta opción. Recordar siempre que es imprescindible actualizar para que los cambios queden registrados.

Si no utilizamos esa posibilidad, trabajaremos con la tabla descrita. Inicialmente, la aplicación entiende que la alternativa primaria para cubrir, o emplear, las necesidades de financiación negativas o positivas es la póliza de crédito, por lo que, por defecto, la aplicación nos sugiere que reduzcamos su volumen (en caso de superávit) o lo amplíemos (déficit). En algún caso esto no tiene sentido, por ejemplo en el caso que se puede ver en la imagen superior: en 2020 hay unas necesidades negativas (superávit) de 40.940, y en este momento (ver tabla inferior) no hay saldo vivo en la póliza de crédito, por lo que no precisamos aplicar este excedente a la reducción de crédito y, por tanto, de gastos financieros. Si consideramos que es una buena opción distribuir ese excedente entre los socios (repartir dividendos) procedemos como sigue: asignamos la cantidad al propósito decidido, validamos la decisión marcando la casilla de selección del extremo derecha de la tabla:

Plan financiero													
EL BURRITO VACILÓN 2018		2018	Probable										
NECESIDADES FINANCIERAS													
Año	NECES. FIN.	SUPERÁVIT	Poliza (-)	Divid. (+)	Capital (-)	Exc. Liquidez (+)	DÉFICIT	Póliza (+)	Capital (+)	Divid. (-)	Exc. Liquidez(-)	Pendiente	Sel.
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2020	-40.940	40.940	0	40.940	0	0	0	0	0	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>
2021	-53.881	53.881	53.881	0	0	0	0	0	0	0	0	-53.881	<input type="checkbox"/>
2022	-61.527	61.527	61.527	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.527	<input type="checkbox"/>

Y pinchamos en el botón superior “Aceptar”. La aplicación nos lleva hasta la opción de entrada de datos financieros (apartado 4.21), donde comprobamos que efectivamente en el Plan Financiero aparece recogida una cantidad de 40.940 unidades monetarias asignadas a reparto de dividendos:

PLAN FINANCIERO										BORRAR
Año	Dividendos		Capital Social		Préstamos Largo		Reserva Liquidez		Póliza de Crédito	
	Adicionales	Reducción	Ampliación	Reducción	Nuevo	Devolución	Ampliación	Reducción	Ampliación	Reducción
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	40.940	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

A continuación, salimos de esta opción (pulsando el botón atrás) y vamos al menú inicial. Pulsamos en el botón “ACTUALIZAR LARGO” y regresamos a la opción “EOAF”. Comprobaremos que las necesidades de financiación del ejercicio (2020) sobre el que hemos tomado decisiones ya se han cubierto, al tiempo que la aplicación ha recalculado toda la información, teniendo en cuenta la decisión tomada:

Plan financiero | EL BURRITO VACILÓN 2018 | 2018 | Probable

Actualizar EOAF PRÉSTAMOS [X] [?] [?]

NECESIDADES FINANCIERAS

Año	NECES. FIN.	SUPERÁVIT	Poliza (-)	Divid. (+)	Capital (-)	Exc. Liquidez (+)	DÉFICIT	Póliza (+)	Capital (+)	Divid. (-)	Exc. Liquidez(-)	Pendiente	Sel.
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2021	-53.881	53.881	53.881	0	0	0	0	0	0	0	0	-53.881	<input type="checkbox"/>
2022	-61.527	61.527	61.527	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.527	<input type="checkbox"/>

Es por esto (el impacto de una decisión en los ejercicios posteriores) por lo que la toma de decisiones la debemos hacer año a año, actualizando cada vez un solo ejercicio, no todos los ejercicios al tiempo. Por ejemplo, veamos las decisiones que introduciríamos en el ejercicio siguiente (2021): puesto que disponemos de nuevo de un superávit, en este caso optaremos por depositarlo en cuentas de excedente:

Plan financiero | EL BURRITO VACILÓN 2018 | 2018 | Probable

Actualizar EOAF PRÉSTAMOS [X] [?] [?]

NECESIDADES FINANCIERAS

Año	NECES. FIN.	SUPERÁVIT	Poliza (-)	Divid. (+)	Capital (-)	Exc. Liquidez (+)	DÉFICIT	Póliza (+)	Capital (+)	Divid. (-)	Exc. Liquidez(-)	Pendiente	Sel.
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2021	-53.881	53.881	0	0	0	53.881	0	0	0	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>
2022	-61.527	61.527	61.527	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.527	<input type="checkbox"/>

Desarrollamos el proceso que corresponde: Aceptar, Actualizar Largo y regresar a la opción, y esto es lo que visualizamos en consecuencia:

Plan financiero | EL BURRITO VACILÓN 2018 | 2018 | Probable

Actualizar EOAF PRÉSTAMOS [X] [?] [?]

NECESIDADES FINANCIERAS

Año	NECES. FIN.	SUPERÁVIT	Poliza (-)	Divid. (+)	Capital (-)	Exc. Liquidez (+)	DÉFICIT	Póliza (+)	Capital (+)	Divid. (-)	Exc. Liquidez(-)	Pendiente	Sel.
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>
2022	-61.527	61.527	61.527	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.527	<input type="checkbox"/>

Observemos que otro año (2021), ya está ajustado en cuanto a necesidades de financiación. Proceder así hasta completar la toma de decisiones de todos los ejercicios sometidos a análisis.

Si nos dirigimos ahora, tras el proceso de asignar superávit o déficit a partidas concretas, a la opción Balances (apartado 4.23) constataremos que los balances están ahora cuadrados, puesto que hemos cubierto los desfases de recursos financieros:

BALANCES										
EL BURRITO VACILÓN 2018			Año: 2018		Probable					
ACTIVO										
Año	Tesorería	Rva Liquidez	Realizable	Existencias	ACT. CORRIENTE	Fianzas	Inmov. Material	Amort. Acum.	ACT. NO CORRIENTE	ACTIVO TOTAL
2017	100.000	0	0	0	100.000	0	0	0	0	100.000
2018	5.073	53.936	112.266	20.000	191.276	6.000	195.000	21.533	179.467	370.742
2019	3.720	13.796	77.616	33.000	128.132	6.000	195.000	43.067	157.933	286.066
2020	3.906	13.796	81.497	34.650	133.849	6.000	195.000	64.600	136.400	270.249
2021	4.101	67.677	85.572	36.383	193.733	6.000	195.000	86.133	114.867	308.599
2022	4.306	129.204	89.850	38.202	261.563	6.000	195.000	107.667	93.333	354.896

PASIVO											
											123456
Año	Pas. Corr. Oper.	Póliza Crédito	PASIVO CORR.	Administración	Prest. Largo	Acreeed. Largo	PAS. NO CORR.	Capital Social	Reservas	NETO	Desc.
2017	0	0	0	0	0	0	100.000	0	100.000		
2018	138.376	0	138.376	5.842	0	80.000	85.842	103.000	43.525	146.525	0
2019	113.585	0	113.585	10.870	0	0	10.870	103.000	58.611	161.611	0
2020	118.894	0	118.894	7.671	0	0	7.671	103.000	40.684	143.684	0
2021	124.839	0	124.839	10.019	0	0	10.019	103.000	70.741	173.741	0
2022	131.081	0	131.081	12.518	0	0	12.518	103.000	108.297	211.297	0

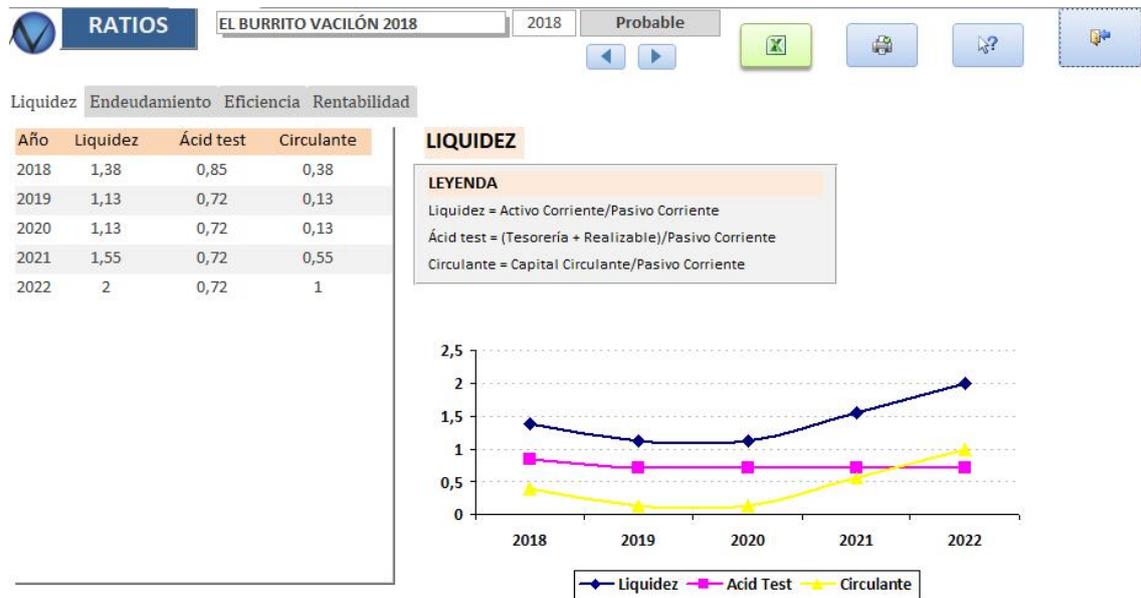
Por fin, en esta pantalla, y pulsando en el botón “EOAF” accederemos a la siguiente imagen, en la que visualizamos en dos tablas las aplicaciones de fondos (tabla superior) y los orígenes de fondos (tabla inferior), según el año en que se producen los movimientos correspondientes:

EOAF												
EL BURRITO VACILÓN 2018			2018		Probable							
APLICACIONES DE FONDOS												
Año	APLICACIONES	Adquis. AF	NOF (+)	Exc. Liquidez (+)	Póliza (-)	Dev. Prést.	Acreeedores	Administ.	Fianzas	Reduc. Capital	Dividendos	Cash-Flow (-)
2018	384.936	195.000	0	53.936	0	0	115.000	0	9.000	2.000	10.000	0
2019	81.787	0	1.787	0	0	0	80.000	0	0	0	0	0
2020	52.218	0	408	0	0	0	0	10.870	0	0	40.940	0
2021	61.610	0	58	53.881	0	0	0	7.671	0	0	0	0
2022	71.607	0	61	61.527	0	0	0	10.019	0	0	0	0
ORÍGENES DE FONDOS												
Año	ORÍGENES	Activo Fijo	NOF (-)	Exc. Liquidez (-)	Póliza (+)	Préstamos	Acreeedores	Administración	Fianzas	Capital	Subvenciones	Cash Flow
2018	384.936	0	101.036	0	0	0	195.000	5.842	3.000	5.000	36.000	39.058
2019	81.787	0	0	40.140	0	0	0	5.029	0	0	0	36.619
2020	52.218	0	0	0	0	0	0	7.671	0	0	0	44.547
2021	61.610	0	0	0	0	0	0	10.019	0	0	0	51.591
2022	71.607	0	0	0	0	0	0	12.518	0	0	0	59.089

4.25. LARGO PLAZO: RATIOS DE GESTIÓN

En esta opción accedemos a varios grupos de ratios sobre los aspectos básicos de la gestión: liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad.

Inicialmente, la aplicación accede a los ratios de liquidez, como vemos en la imagen:



Mediante unas pestañas arriba de la tabla que vemos a la izquierda podemos ir cambiando el conjunto de ratios visualizado. En todos los casos, la pantalla presenta la misma estructura: arriba a la izquierda, una tabla con el cálculo de los ratios año a año; a la derecha, otra tabla que describe las fórmulas utilizadas para el cálculo de cada ratio, por último, un gráfico o gráficos que permiten captar más fácilmente la evolución estimada de los ratios.

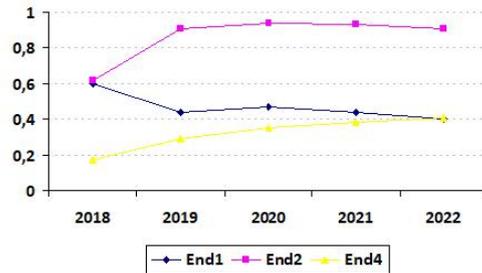
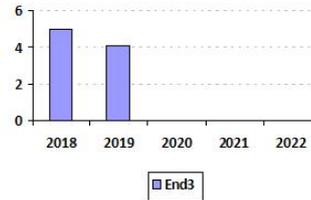


Liquidez Endeudamiento Eficiencia Rentabilidad

Año	End1	End2	End3	End4
2018	0,6	0,62	4,94	0,17
2019	0,44	0,91	4,05	0,29
2020	0,47	0,94	n.d.	0,35
2021	0,44	0,93	n.d.	0,38
2022	0,4	0,91	n.d.	0,41

ENDEUDAMIENTO

LEYENDA
 End1= Pasivo Total / Activo total
 End2= Pasivo Corriente / Pasivo Total
 End3= (BAIT + Amort.) / Gastos Financieros
 End4= (BN + Amort.) / Pasivo Total

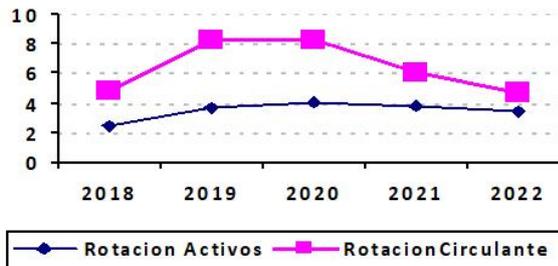


Liquidez Endeudamiento Eficiencia Rentabilidad

EFICIENCIA

Año	Rot. Activos	Rot. Circulante
2018	2,45	4,76
2019	3,71	8,27
2020	4,12	8,32
2021	3,79	6,03
2022	3,46	4,69

LEYENDA
 Rotación Activos = Ventas / Activo total
 Rotación Circulante = Ventas / Activo Corriente





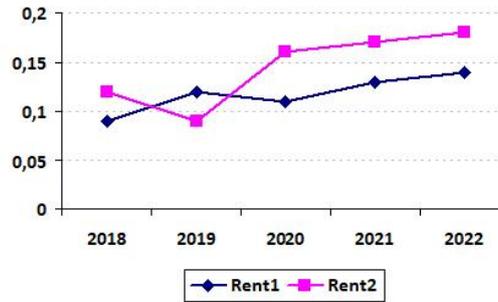
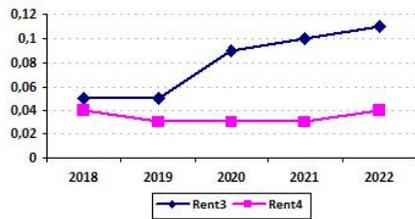
Liquidez Endeudamiento Eficiencia Rentabilidad

Año	Rent1	Rent2	Rent3	Rent4
2018	0,09	0,12	0,05	0,04
2019	0,12	0,09	0,05	0,03
2020	0,11	0,16	0,09	0,03
2021	0,13	0,17	0,1	0,03
2022	0,14	0,18	0,11	0,04

RENTABILIDAD

LEYENDA

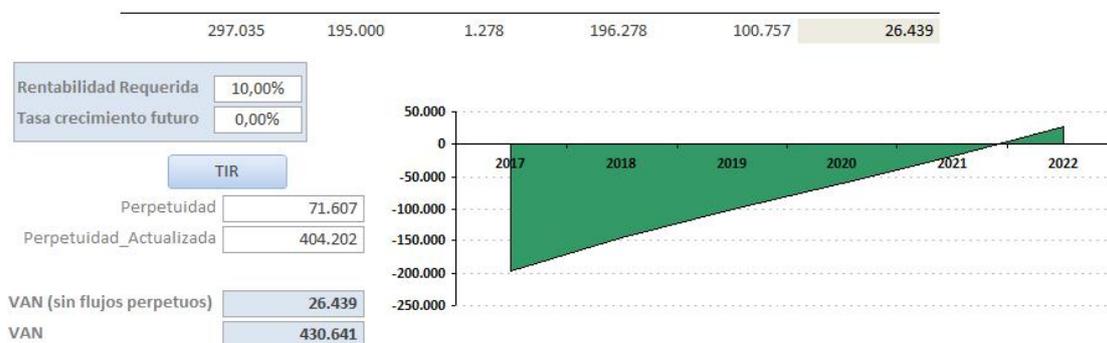
- Rent1 = BAIT / Activo Total
- Rent2 = BN / Neto
- Rent3 = BN / Activo Total
- Rent4 = BAIT / Ventas



4.26. L. PLAZO: VALORACIÓN DEL PROYECTO

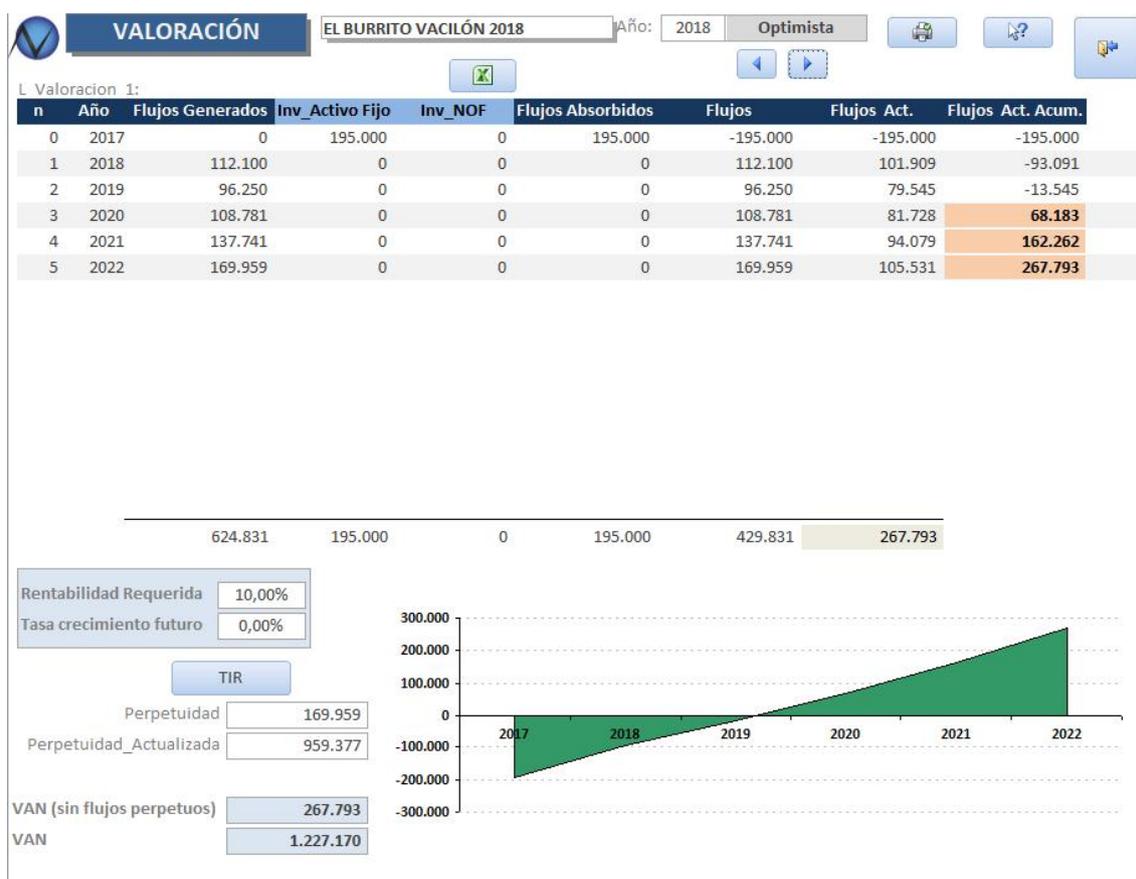
Esta pantalla nos muestra información relativa a los flujos de caja que el proyecto tiene capacidad de generar en el periodo de análisis. Podemos visualizar dicha información para los tres escenarios que es posible definir (Probable, Optimista, Pesimista). Para ello utilizaremos, como siempre, los botones izquierda/derecha de la parte superior de la pantalla, tras regresar a la pantalla inicial del módulo “Modelo Numérico” y seleccionar los tres escenarios (que previamente deben ser diseñados, por supuesto). La primera visualización cuando accedemos a esta opción es la del escenario probable:

VALORACIÓN		EL BURRITO VACILÓN 2018		Año:	2018	Probable			
L. Valoración 1:									
n	Año	Flujos Generados	Inv_Activo Fijo	Inv_NOF	Flujos Absorbidos	Flujos	Flujos Act.	Flujos Act. Acum.	
0	2017	0	195.000	947	195.947	-195.947	-195.947	-195.947	
1	2018	56.300	0	156	156	56.144	51.040	-144.908	
2	2019	55.300	0	55	55	55.245	45.657	-99.251	
3	2020	52.218	0	58	58	52.160	39.189	-60.062	
4	2021	61.610	0	61	61	61.549	42.039	-18.023	
5	2022	71.607	0	0	0	71.607	44.462	26.439	



La metodología que se ha implementado en **AVINapp** es la bien conocida técnica de los flujos de caja descontados. Las columnas más importantes son las tres ubicadas a la derecha de la tabla. La columna “Flujos” representa los flujos generados en cada ejercicio según las condiciones definidas para este escenario; la columna “Flujos Act.” Representa el valor actualizado de los informados en la columna anterior, utilizando para ello la tasa de rentabilidad requerida que se muestra en el cajetín inmediatamente inferior a la tabla; y la columna “Flujos Act. Acum.” nos informa de los Flujos Actualizados Acumulados, representando el saldo del proyecto, caso de finalizar al final de ese ejercicio.

El gráfico ubicado debajo de la tabla representa los flujos actualizados acumulados. La imagen nos muestra que el proyecto a lo largo de los años va recuperando la inversión inicial, pero no llega a alcanzar valores positivos hasta el final, mostrando que cinco años (el periodo que hemos analizado) apenas son suficientes para recuperarla. Dado que éste es el escenario probable, nuestra recomendación sería, bien aumentar el horizonte para mostrar el momento en que se produjera la recuperación de la inversión, o bien, y preferiblemente, modificar algunos aspectos del proyecto que dieran como resultado una visualización similar a la que observamos en el escenario optimista, que se muestra a continuación:



En la parte inferior de la pantalla, aparece otro cajetín en el que se muestran dos valores: el VAN, es decir, Valor Actualizado Neto con y sin flujos perpetuos. En el caso de los flujos perpetuos, asumimos la tasa de crecimiento mostrada en el cajetín superior.

Por fin, observamos la valoración en un escenario pesimista que muestra que el proyecto, incluso si se dieran las peores circunstancias, parece interesante.

L Valoración 1:

n	Año	Flujos Generados	Inv_Activo Fijo	Inv_NOF	Flujos Absorbidos	Flujos	Flujos Act.	Flujos Act. Acum.
0	2017	0	195.000	1.370	196.370	-196.370	-196.370	-196.370
1	2018	46.110	0	225	225	45.885	41.713	-154.657
2	2019	56.910	0	32	32	56.878	47.007	-107.650
3	2020	66.286	0	49	49	66.237	49.765	-57.885
4	2021	70.759	0	67	67	70.692	48.283	-9.602
5	2022	77.353	0	0	0	77.353	48.030	38.428

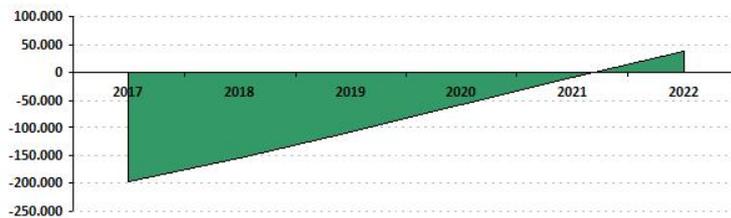
317.418 195.000 1.743 196.743 120.675 38.428

Rentabilidad Requerida
 Tasa crecimiento futuro

TIR

Perpetuidad
 Perpetuidad_Actualizada

VAN (sin flujos perpetuos)
 VAN



4.27. L. PLAZO: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Pinchando en el botón “SENSIBILIDAD” llegamos a esta pantalla:

Año	BENEFICIO ANTES INTERES E IMPUESTOS (BAIT)				BENEFICIO NETO (BN)				CASH FLOW			
	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	Sensibilidad	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	Sensibilidad	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	Sensibilidad
2018	24.577	34.767	90.567	65.990	11.593	17.525	58.093	46.500	33.126	39.058	79.626	46.500
2019	35.377	33.767	74.717	39.340	18.365	15.084	44.566	26.201	39.898	36.617	66.100	26.201
2020	44.752	30.685	87.247	42.495	33.564	23.014	65.435	31.871	55.098	44.547	86.969	31.871
2021	49.225	40.077	116.208	66.982	36.919	30.057	87.156	50.237	58.452	51.591	108.689	50.237
2022	55.820	50.074	148.426	92.606	41.865	37.555	111.320	69.455	63.398	59.089	132.853	69.455

En ella, como en la opción similar incluida en el área de análisis del corto plazo, accedemos a un resumen de las magnitudes clave del proyecto en una perspectiva panorámica, comparando los resultados anuales de las mismas en los tres escenarios contemplados.

En concreto, visualizamos una tabla en la que las filas son los ejercicios contemplados en el horizonte de análisis del proyecto; las columnas, agrupadas de cuatro en cuatro, nos presentan sucesivamente los valores que se obtendrían anualmente de Beneficio Antes de Intereses e Impuestos, Beneficio Neto y Cash Flow. Las tres primeras columnas de cada grupo ofrecen los valores para el escenario pesimista, probable y optimista, respectivamente; la cuarta, refleja el rango (distancia) entre el escenario pesimista y el optimista para el concepto analizado en el grupo de columnas.

Obviamente, a mayor valor de la sensibilidad, la incertidumbre que rodea el proyecto es mayor.

4.28. LARGO PLAZO: PLAN FINANCIERO

PLAN FINANCIERO												
EL BURRITO VACILÓN 2018												
2018												
Probable												
RESUMEN												
Año	APLICACIONES	Adquis. AF	NOF (+)	Exc. Liquidez (+)	Póliza (-)	Dev. Prést.	Acreedores	Administ.	Fianzas	Reduc. Capital	Dividendos	Cash-Flow (-) D
2018	384.936	195.000	0	53.936	0	0	115.000	0	9.000	2.000	10.000	0
2019	81.787	0	1.787	0	0	0	80.000	0	0	0	0	0
2020	52.218	0	408	0	0	0	0	10.870	0	0	40.940	0
2021	61.610	0	58	53.881	0	0	0	7.671	0	0	0	0
2022	71.607	0	61	61.527	0	0	0	10.019	0	0	0	0

Año	ORÍGENES	Activo Fijo	NOF (-)	Exc. Liquidez (-)	Póliza (+)	Prestamos	Acreedores	Administración	Fianzas	Capital	Subvenciones	Cash Flow
2018	384.936	0	101.036	0	0	0	195.000	5.842	3.000	5.000	36.000	39.058
2019	81.787	0	0	40.140	0	0	0	5.029	0	0	0	36.619
2020	52.218	0	0	0	0	0	0	7.671	0	0	0	44.547
2021	61.610	0	0	0	0	0	0	10.019	0	0	0	51.591
2022	71.607	0	0	0	0	0	0	12.518	0	0	0	59.089

	195.000	2.314	169.344	0	0	195.000	28.560	9.000	2.000	50.940	0
Comentarios:	0	101.036	40.140	0	0	195.000	41.079	3.000	5.000	36.000	230.903

En la parte superior de esta pantalla se muestran las tablas que describen las aplicaciones y orígenes de los fondos que se han generado a lo largo del periodo de tiempo que contempla el horizonte de análisis de la aplicación, como resultado de las decisiones sobre el plan financiero tratadas en el apartado 4.24 (E.O.A.F.), y para cada escenario. El cambio de visualización de los escenarios lo resolvemos mediante los botones de flecha izquierda/derecha ubicados en la línea superior de la pantalla.

La información que reflejan las tablas, por tanto, es el resultado de las decisiones adoptadas para atender las necesidades financieras que se han ido detectando mediante la introducción de datos en la aplicación. Las tablas no se pueden modificar en esta pantalla, que es meramente informativa. Para modificar el plan financiero debe pincharse en el botón «FINANCIEROS» en la parte derecha del panel de inicio del modelo numérico, accediendo a la pantalla de entrada de datos financieros (apartado 4.21 del manual) y borrar directamente las decisiones financieras de un año concreto (cambiando su valor a cero) o la totalidad de años (pinchando en el botón BORRAR). Lógicamente hay que rehacer el plan financiero para los años borrados. Recordemos,

siempre que realicemos algún cambio en esta pantalla es necesario pinchar en el botón « ACTUALIZAR LARGO » para que la nueva información quede debidamente registrada.

En la parte inferior de la pantalla se dispone de espacio para incorporar las observaciones, comentarios o notas que se estime oportuno:

Comentarios:

- Los fondos proceden, principalmente, del cash-flow generado por la actividad de la empresa (302.188 €) ; de un préstamo de 100.000 € que se devuelve normalmente según el cuadro de amortización propuesto y de una ampliación de capital de 20.000 €.
- Los fondos se han destinado a adquirir activo fijo (210.000 €) y a aumentar el capitl de trabajo -fondos operativos - NOF(+)- en 49.137 € y a reparto de dividendos por 105.000 €.
- Los accionistas aportaron un capital inicial de 10.000€ y 20.000 € en la ampliación y han recibido 105.000 € en el horizonte de 5 años contemplado.
- El proyecto en este eccenario nos parece perfectamente VIABLE.

El significado de la información que proporciona cada una de las columnas de las tablas es el siguiente. Columnas de la tabla superior, APLICACIONES:

- **Adquis. AF.** Fondos destinados a la adquisición de activos fijos (inmovilizado)
- **NOF (+).** Representa el incremento de fondos invertidos en atender las Necesidades Operativas de Fondos, el capital circulante operativo necesario según la política establecida en el apartado de datos económicos para largo plazo (apartado 4.19).
- **Exc. Liquidez (+).** Fondos destinados a incrementar los excedentes de liquidez.
- **Póliza (-).** Fondos destinados a reducción de la póliza de crédito.
- **Dev. Prést.** Devoluciones de préstamos. Incluye las amortizaciones programadas más las amortizaciones adicionales que se han adoptado en las decisiones del plan financiero.
- **Acreedores.** Pagos realizados a los acreedores de inmovilizado.
- **Administ.** Pagos realizados a la Administración Fiscal como consecuencia del impuesto sobre beneficios de la actividad del ejercicio anterior.
- **Fianzas.** Fianzas constituidas.
- **Reduc. Capital.** Recursos financieros destinados a los propietarios como reducción de capital.
- **Dividendos.** Fondos repartidos a los propietarios como dividendos.
- **Cash-Flow (-).** Fondos que la empresa ha dilapidado como consecuencia de una actividad deficitaria.
- **D.** Esta columna indica la existencia de descuadre cuando el fondo es rojo.

Columnas de la tabla inferior, ORÍGENES:

- **Activo Fijo.** Fondos obtenidos de la venta de activos fijos.
- **NOF (-).** Fondos conseguidos por reducción de Necesidades Operativas de Fondos.

- **Exc. Líquidez (-).** Fondos retirados de la reserva de liquidez.
- **Póliza (+).** Fondos procedentes de la póliza de crédito.
- **Préstamos.** Financiación obtenida de nuevos préstamos.
- **Acreedores.** Financiación aportada por los proveedores de activos fijos (inmovilizado).
- **Administración.** Financiación aportada por la Administración Fiscal al diferir el pago del impuesto sobre beneficios de la actividad al ejercicio posterior.
- **Fianzas.** Fondos obtenidos de la recuperación de fianzas.
- **Capital.** Fondos procedentes de los propietarios por ampliaciones de capital.
- **Subvenciones.** Fondos procedentes de subvenciones recibidas. Un valor negativo (poco usual) representaría fondos destinados a devolución de subvenciones.
- **Cash-Flow.** Fondos generados por la propia empresa como consecuencia de su actividad.

Gastos Corrientes. Decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, derivados de las actividades usuales de la empresa.

Idea de Negocio. Es la percepción no formalizada de una oportunidad de negocio que vincula necesidades y/o problemas de un grupo de población con una propuesta de valor conveniente para satisfacerlas/resolverlos.

Impuesto sobre Beneficios. Gravamen sobre los beneficios generados por la empresa destinado a la Administración Pública.

Ingresos corrientes. Aumento del patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entrada o aumento del valor de los activos, o de reconocimiento o aumento de valor de los activos, derivados de la entrega de bienes o servicios a los clientes.

Inversión. Una inversión, en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro.

Lienzo Lean. Herramienta derivada del « lienzo de modelo de negocio », propuesta por Ash Maurya. Forma parte del conjunto de herramientas de la metodología Lean Startup, y se enfoca a facilitar el diseño de modelos de negocio basados en innovación. Véase una buena descripción de sus elementos y uso en <http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>.

Lienzo de Modelo de Negocio. Herramienta gráfica de descripción de los componentes de un modelo de negocio ideada por A. Osterwalder e Y. Pigneur en su libro « Business Model Generation ». Es una plantilla dividida en nueve áreas donde describir los elementos clave en la descripción de lo necesario para implementar y dinamizar un negocio ; de un vistazo permite verificar la congruencia y disponibilidad de todos los componentes necesarios. Para una descripción amplia de esta herramienta, véase la web desarrollada por los propios autores, <https://strategyzer.com/>.

Lienzo de Propuesta de Valor. Herramienta complementaria del lienzo de modelo de negocio, así mismo desarrollada por Osterwalder y Pigneur. En definitiva es una profundización para analizar la congruencia entre los bloques « propuesta de valor » y « segmento de clientes ». Para una descripción amplia de la técnica, véase <https://strategyzer.com/>.

Línea de negocio. Conjunto de productos o servicios ofertados con características similares en cuanto a la forma en que se obtienen, distribuyen y proporcionan ingresos.

Margen de Beneficio. El margen de beneficio o simplemente margen, es la diferencia entre el precio de venta, sin IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) y los costes de producción o de adquisición de un producto.

Matriz ERIC. La matriz ERIC, acrónimo de « Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear », es una herramienta que nos permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un modelo de negocio. Esta herramienta forma parte del conjunto de técnicas que se proponen para el desarrollo de una estrategia « Océano Azul ».

Modelo de Negocio. Describe el sistema lógico mediante el que una entidad crea, distribuye y captura valor mediante el desarrollo de actividades económicas.

Modelo Financiero. Ver Modelo numérico

Modelo Narrativo. Diseño que describe los elementos constitutivos de un modelo de negocio.

Modelo Numérico. Diseño que describe las expectativas financieras de un modelo de negocio.

Negocio. Es un método sostenible de obtención de rentas a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

Océano Azul. Es una estrategia empresarial formulada por W. Chan Kim y R. Mauborgne en su libro “ La estrategia del océano azul”. La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación ; en definitiva, creando un nuevo mercado exclusivo. Para más información sobre esta estrategia y las técnicas a utilizar para su identificación, análisis y despliegue, véase la web creada por sus autores, <https://es.blueoceanstrategy.com/>.

Plan Financiero. El Plan Financiero es un instrumento de planificación y gestión financiera que tiene como base las operaciones de entrada y salida de recursos financieros de modo que el proyecto sea viable y sostenible

Póliza de Crédito. La póliza de crédito es la forma instrumental de la operación financiera por la que una entidad financiera otorga a la empresa el derecho a endeudarse hasta una determinada cantidad durante un período prefijado.

La entidad financiera pone a disposición cierta cantidad de dinero, de la cual se podrá disponer hasta ese límite, de forma que sólo se pagarán los intereses por las cantidades efectivamente dispuestas y no por la totalidad del crédito concedido. Las pólizas de crédito se articulan por medio en una cuenta corriente (de crédito) y es habitual referirse a ellas también como *cuentas de crédito*.

Es por tanto un instrumento financiero adecuado para cubrir las necesidades de fondos a corto plazo (los vencimientos acostumbran a ser entre seis meses y dos años, aunque también es común operaciones a más largo plazo con vencimientos prorrogables tácitamente si no hay denuncia previa del contrato por las partes). También forma parte de la práctica bancaria pactar rebajas intermedias del límite disponible de la póliza de crédito. No es extraño encontrar plazos más largos en aquellos casos que se realizan con garantía real (hipoteca o prenda).

Dadas las características de los créditos, se utilizan para financiar parte del ciclo a corto plazo o ciclo de explotación de las empresas: una parte de la inversión en activo corriente es financiada por los proveedores cuando conceden a la empresa la posibilidad de aplazar el pago de las compras, el resto de la inversión a corto plazo se puede financiar mediante la póliza de crédito (todo y que, claro está, siempre puede haber alternativas de financiación a corto como son los recursos propios, el descuento comercial, el factoring, el préstamo, los mercados monetarios para las grandes empresas y un largo etcétera).

Posición de Tesorería. La posición de tesorería puede definirse como el detalle máximo del presupuesto de tesorería, ya que supone el mayor grado de definición que puede alcanzarse en cuanto al flujo monetario en la empresa. Conjunto de beneficios que recibirán los clientes como consecuencia de aceptarla de quien la propone.

Propuesta de Valor. Conjunto de beneficios que recibirán los clientes como consecuencia de aceptarle de quien la propone.

Proyecto. Iniciativa consciente y planificada para implementar una idea empresarial.

Rentabilidad. La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a:

- Rentabilidad económica, beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios.
- Rentabilidad financiera, beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios.
- Rentabilidad social, que debe ser el objetivo de las empresas públicas, aunque también es ocasionalmente perseguida por empresas privadas.

Subvención. La subvención consiste en la entrega de una cantidad de dinero por la Administración, a un particular, sin obligación de reembolsarlo, para que realice cierta actividad que se considera de interés público. Como técnica de intervención administrativa, pertenece al conjunto de instrumentos propios de la actividad de fomento. - La subvención crea una relación jurídica que vincula a la Administración y al beneficiario. - El beneficiario tiene, cumplidas las condiciones legales, un derecho a recibir la subvención, obligándose en consecuencia a realizar la actividad beneficiada.

ANEXO 2: ÍNDICE ALFABÉTICO

A	I
Análisis DAFO, 17	Impuesto sobre los Beneficios, 53
apalancamiento operativo, 63	
AVINapp , 5	
AVINdiseño , 6	L
AVINplan , 6	
	largo plazo, 33, 65
B	Lienzo, 17
Balance, 54	Modelo negocio, 17
de situación, 60, 69	Propuesta de valor, 17
inicial, 54	Líneas de negocio, 30, 37, 57
beneficio, 63	
neto (BN), 64	M
operativo (BAIT), 63	
	Matriz ERIC, 17
C	metodología AVIN , 5
Cash Flow, 64, 79	Modelo Narrativo, 16
Coordinación Numérico, 17	Modelo Numérico, 34
corto plazo, 32	
coste	N
ventas, 58	
Cuenta de Resultados, 58, 68	necesidades de financiación, 62
D	P
Documentación, 18	
	Pagos
E	préstamo corto plazo, 47
EOAF. Véase Estado de Origen y Aplicación de Fondos	Plan Financiero, 36, 66, 70, 80
escenarios, 55, 64, 67, 83	póliza de crédito, 53, 71
Estado de Origen y Aplicación de Fondos, 69, 70	Posición de Tesorería, 35, 61
excedentes de liquidez, 62	préstamo, 46
	Previsiones, 38
F	Compras, 38
flujos de caja, 76	Financieras, 52
	Inversiones, 45
G	Producción, 38
gastos, 43	Ventas, 38
generales, 43	Primeras Cifras, 18
personal, 44	punto crítico de Tesorería, 63
préstamo, 46	puntos críticos, 63
	R
	ratios, 74
	S
	sensibilidad, 64, 79

V

Valor Actualizado Neto, 77

VAN. Véase Valor Actualizado Neto