



AVINapp

MANUAL DE USUARIO.

Versión 4.0

Evaristo Colomina Climent y Leonardo Yáñez Muñoz

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Alicante

Abril 2019

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. OBJETIVO: CAPTAR NEGOCIOS SOSTENIBLES	9
1.6. VERSIÓN	11
1.7. REQUISITOS DEL SISTEMA	13
1.8. PROCESO DE INSTALACION	13
1.9. CRÉDITOS	14
2. MENÚ DE INICIO Y OPERATIVA GENERAL DE “AVINapp”	15
2.1. OPCIONES BÁSICAS	15
2.2. OTRAS OPCIONES GENERALES	23
3. FUNCIONALIDADES DEL MODELO NARRATIVO	25
3.1. MENÚ INICIAL DEL MÓDULO	25
3.2. LÓGICA DE USO DEL MÓDULO NARRATIVO	31
3.3. LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR	33
3.4. SCAMPER	35
3.5. LIENZO MODELO DE NEGOCIO	39
3.6. LINEAS DE NEGOCIO	43
3.7. COORDINACIÓN NUMÉRICO	45
3.8. PRIMERAS CIFRAS	49
3.8. LIENZO LEAN	53
3.9. LIENZO PMV	55
3.10. ANÁLISIS DAFO	57
3.11. MATRIZ E.R.I.C.	63
3.12. ESCENARIOS	65
3.13. ANALISIS COMPETITIVO	71
3.14. TEST DE COHERENCIA NARRATIVA	75
4. FUNCIONALIDADES DEL MODELO NUMÉRICO	77
4.1. MENÚ INICIAL DEL MÓDULO - EDITAR	77
4.2. LÓGICA DE USO DEL MÓDULO NUMÉRICO	81

4.3. CORTO PLAZO: LÍNEAS DE NEGOCIO	85
4.4. PREVISIONES ECONÓMICAS	87
4.5. CORTO PLAZO: GASTOS GENERALES	95
4.6. CORTO PLAZO: GASTOS DEL PERSONAL.....	97
4.7. CORTO PLAZO: INVERSIONES	99
4.8. CORTO PLAZO: PRÉSTAMOS.....	103
4.9. CORTO PLAZO: PREVISIONES FINANCIERAS	109
4.10. CORTO PLAZO: CONDICIONES FINANCIERAS	111
4.11. CORTO PLAZO: BALANCE INICIAL	113
4.12. CORTO PLAZO: ESCENARIOS.....	115
4.13. CORTO PLAZO: PLAN DE VENTAS	117
4.14. CORTO PLAZO: RESULTADOS POR LÍNEAS.....	119
4.15. CORTO PLAZO: RESULTADOS.....	121
4.16. CORTO PLAZO: BALANCES	123
4.17. CORTO PLAZO: TESORERÍA.....	125
4.18. CORTO PLAZO: PUNTOS CRÍTICOS	127
4.19. C. PLAZO: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	129
4.20. LARGO PLAZO: DATOS ECONÓMICOS	131
4.21. LARGO PLAZO: DATOS FINANCIEROS	133
4.22. LARGO PLAZO: RESULTADOS.....	135
4.23. LARGO PLAZO: BALANCES	137
4.24. LARGO PLAZO: E.O.A.F.	139
4.25. LARGO PLAZO: RATIOS DE GESTIÓN.....	145
4.26. L. PLAZO: VALORACIÓN DEL PROYECTO.....	149
4.27. L. PLAZO: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	155
4.28. LARGO PLAZO: PLAN FINANCIERO	157
4.29. MODELO NUMÉRICO: VER	161
ANEXO 1: GLOSARIO	163
ANEXO 2: ÍNDICE ALFABÉTICO	167

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA APLICACIÓN “AVINapp”

1.1. INTRODUCCIÓN

AVINapp es una implementación en 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 diseño y 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, y facilitar su evaluación.

Precisamente, la originalidad de **AVIN** y su traducción en software **AVINapp** radica en el hecho de que contempla y facilita la descripción en paralelo y en términos narrativos y financieros de las ideas, como criterio de análisis y evaluación de las mismas; esto es, como criterio para determinar la conveniencia de dedicar ulteriores esfuerzos a su impulso e implementación (o a persistir en su desarrollo, caso de estar en funcionamiento).

El presente “Manual de Usuario” de **AVINapp** se refiere a la versión **4.0** 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, objetivo específico del método (construir modelos de negocio sostenibles), 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 y evaluar 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 1.9. 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 un proyecto de negocio.



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 (cohesión) 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.

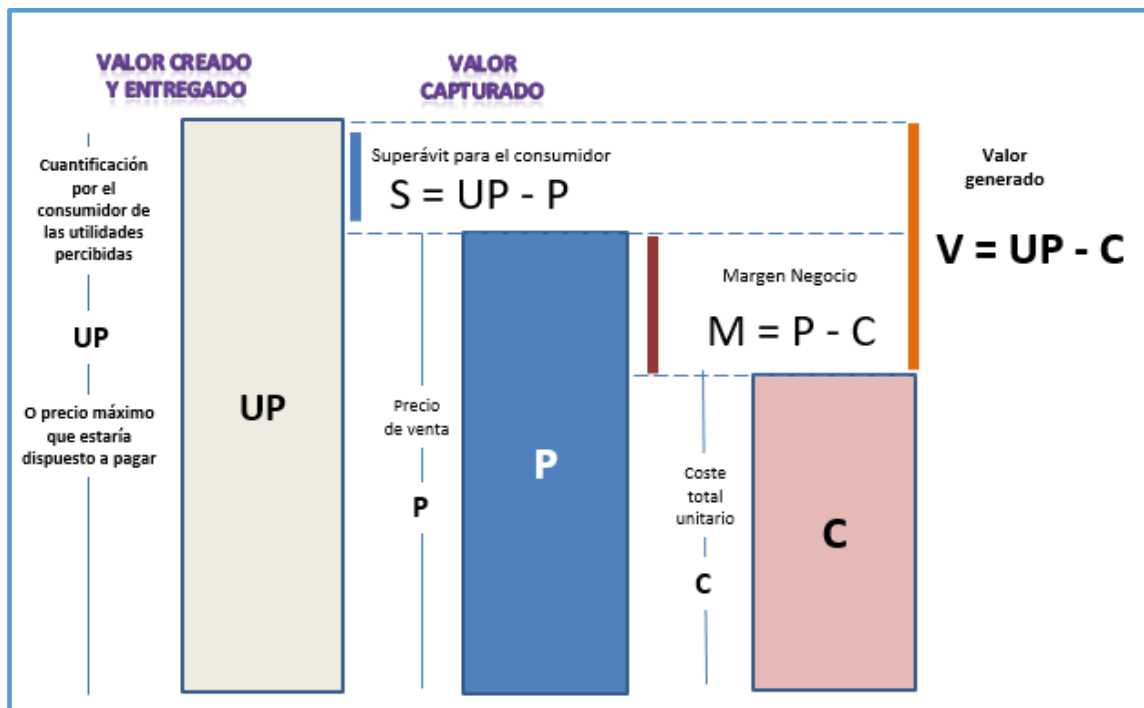
Igualmente, **AVINapp** es una herramienta que puede ser utilizada en contextos no necesariamente de inicio de un negocio; también tiene sentido su aplicación en situaciones en que el funcionamiento de una empresa ocurre que no satisface por completo las expectativas de sus promotores, y se desea hacer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

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

1.5. OBJETIVO: CAPTAR NEGOCIOS SOSTENIBLES

AVINapp es un software concebido para que sus usuarios puedan evaluar, tras un análisis sistemático y estructurado, hasta qué punto un proyecto de negocio, una idea, es una base adecuada para ser el origen de un negocio sostenible (y rentable). Veamos qué significa esto; para ello, transcribimos parte de un artículo nuestro de próxima publicación:

Desde nuestro punto de vista, un proyecto de negocio es exitoso en la medida que su implementación pueda dar lugar a un negocio sostenible. Veamos qué significa esta expresión. Para ello, analizaremos la siguiente figura:



En términos de negocios, entendemos la sostenibilidad de un proyecto como la cualidad de mantener una relación consistente en el tiempo entre tres magnitudes básicas: valor creado y entregado, valor recuperado (precio) y valor consumido (coste).

En la figura, el área de la barra de la izquierda (denotada como UP) representa el valor o utilidad percibida por el consumidor de un bien o servicio ofrecido. Como es sabido, el valor percibido es una representación o aproximación de la disposición al pago de un cliente potencial. Por supuesto, la percepción de utilidad de la propuesta de valor por parte del destinatario es un prerequisite: si no hay valor que alguien perciba en aquello que se le ofrece, seguir adelante carece de sentido. Si no hay tarta a repartir, no hay fiesta de cumpleaños (en nuestro caso, negocio).

Esto nos permite enunciar una primera condición para considerar un proyecto de negocio como posible negocio sostenible: debe implicar la generación de valor y prever los elementos necesarios para que sea puesto a disposición (accesible a) de sus destinatarios.

Claro es que esta condición es necesaria pero no suficiente; la creación y distribución de valor sin algún tipo de contrapartida es insostenible en el tiempo, pues implica consumo continuo de recursos sin reposición de los mismos. Por ello, un negocio sostenible debe cumplir una segunda condición: disponer de mecanismos capaces de recuperar una parte del valor entregado para, así, disponer de los insumos necesarios para continuar desarrollando las actividades.

El mecanismo más usual para articular esa recuperación de valor por parte del negocio es el precio exigido al consumidor por el bien o servicio facilitado, como se refleja en la figura que comentamos. Digamos que esta es una forma directa, bidireccional, de sostener el negocio. No siempre ha de ser así. Por ejemplo, los proyectos de las ONG suelen hacer una captura de valor indirecta, en el sentido de que no son los destinatarios de la propuesta de valor (ayuda médica, alimenticia, etc.) quienes retribuyen la prestación del servicio, sino donantes particulares e institucionales. En todo caso, insistimos en que el modelo de negocio debe incorporar en su diseño la definición de cómo y en qué cuantía la creación y distribución de valor será recompensada de algún modo.

Por otra parte, en la relación entre valor entregado y valor capturado o recuperado se observa una tercera condición a tener en cuenta: el valor creado y entregado debe ser superior al valor capturado; dicho en otras palabras, el consumidor (o quien asume el pago del bien o servicio) debe tener la percepción de que lo que recibe es más valioso que el sacrificio que hace para conseguirlo. Esta condición no es de comprensión tan intuitiva como las dos anteriores pero es igual de importante. Para entenderla, pongámonos en la situación contraria, esto es, imaginemos por ejemplo que una persona ha adquirido un equipo computacional y percibe que el precio que ha pagado por éste es superior a la utilidad que percibe con su uso, ¿qué probabilidad existe de que, en un futuro, y cuando necesite un equipamiento nuevo, recurra al mismo negocio para suministrarse? La respuesta es, obviamente, que muy escasa o nula.

La razón es simple: las relaciones de intercambio que dan pie a la sostenibilidad de los proyectos de negocio son siempre, dicho en términos de teoría de juegos, relaciones gana-gana (win-win) en las que ambas partes del intercambio (comprador y vendedor) obtienen resultados positivos. De un lado, el comprador obtiene lo que desea pagando por ello menos de lo que percibe que recibe, consiguiendo un superávit, en tanto que el vendedor obtiene una recompensa que considera suficiente.

Esto nos da paso a una cuarta y última condición, que debe también cumplirse para que, como hemos dicho antes, el vendedor considere suficiente su recompensa. La cuarta condición, pues, es que el precio percibido sea suficiente para cubrir los costes de generación y distribución de la propuesta de valor, dejando para el negocio un margen de beneficio que compense el esfuerzo de desarrollar el negocio y justifique la inversión realizada en el mismo.

Mediante la metodología AVIN implementada en el software AVINapp, como veremos, es posible examinar de manera sistemática, ordenada, las expectativas de que un proyecto de negocio parezca capaz de cumplir estas cuatro condiciones enunciadas y, por tanto, sea susceptible de servir para implementar y desarrollar un negocio sostenible.

1.6. VERSIÓN

Esta versión de **AVINapp**, denotada como **4.0**, se ha desarrollado durante el segundo semestre de 2018. La anterior versión, **AVINapp 3.4**, se lanzó a mediados de 2017, 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” (junto a un “Lienzo de Producto Mínimo Viable” metodológicamente complementario), 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 una herramienta 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, la herramienta generadora 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. También, y para complementar el submódulo de “evaluación” del módulo narrativo, hemos incluido otra herramienta de análisis competitivo; finalmente, en lo que se refiere a esta parte de la aplicación, se incluye un “test de coherencia” que serviría para hacer una evaluación global del modelo narrativo.

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 por parte del usuario. También, y para dar versatilidad al uso de la aplicación en lo que se refiere a este módulo, hemos agregado la opción de navegar de dos maneras diferentes a través de las diferentes pantallas del mismo: en modo EDITAR, el modelo numérico está abierto y podemos trabajar con él, introduciendo, modificando y actualizando datos; en modo VER, el modelo está cerrado, es decir, la información se puede visualizar pero no modificar. El motivo de ofrecer estas opciones es simple: cuando se trabaja

en modo EDITAR el programa activa las operaciones de cálculo con cada cambio de pantalla, lo que ralentiza la navegación (lo que es molesto pero necesario para construir el modelo); al pasar al modo VER la navegación es muy ágil, lo que hace que esta opción sea ideal para mostrar el modelo, una vez construido).

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.

1.7. REQUISITOS DEL SISTEMA

AVINapp es compatible con los siguientes sistemas (en general, con el 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.

1.8. 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_v34.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_v34.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_v34.accdb**.

1.9. 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).

Diseño de logo: **Juan Carlos Yáñez**.

Distribución: **Universidad de Alicante**.

Referencias de contacto:

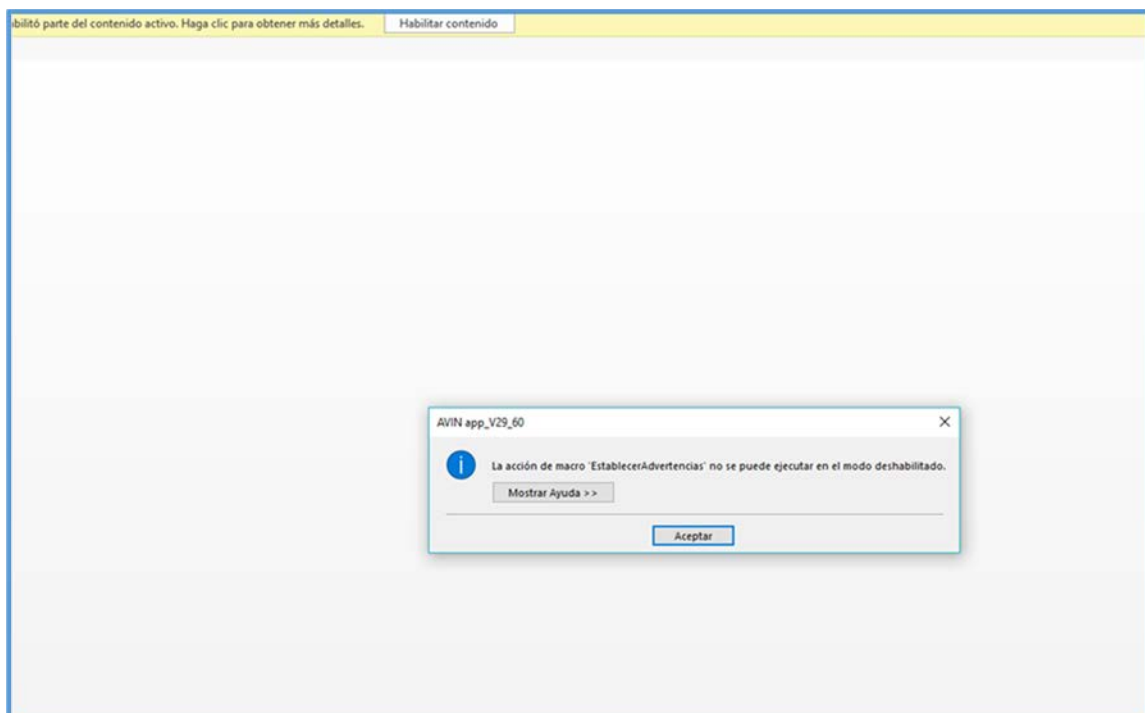
Leonardo Yáñez Muñoz, leon@ua.es

Evaristo Colomina Climent, evaristo.colomina@ua.es

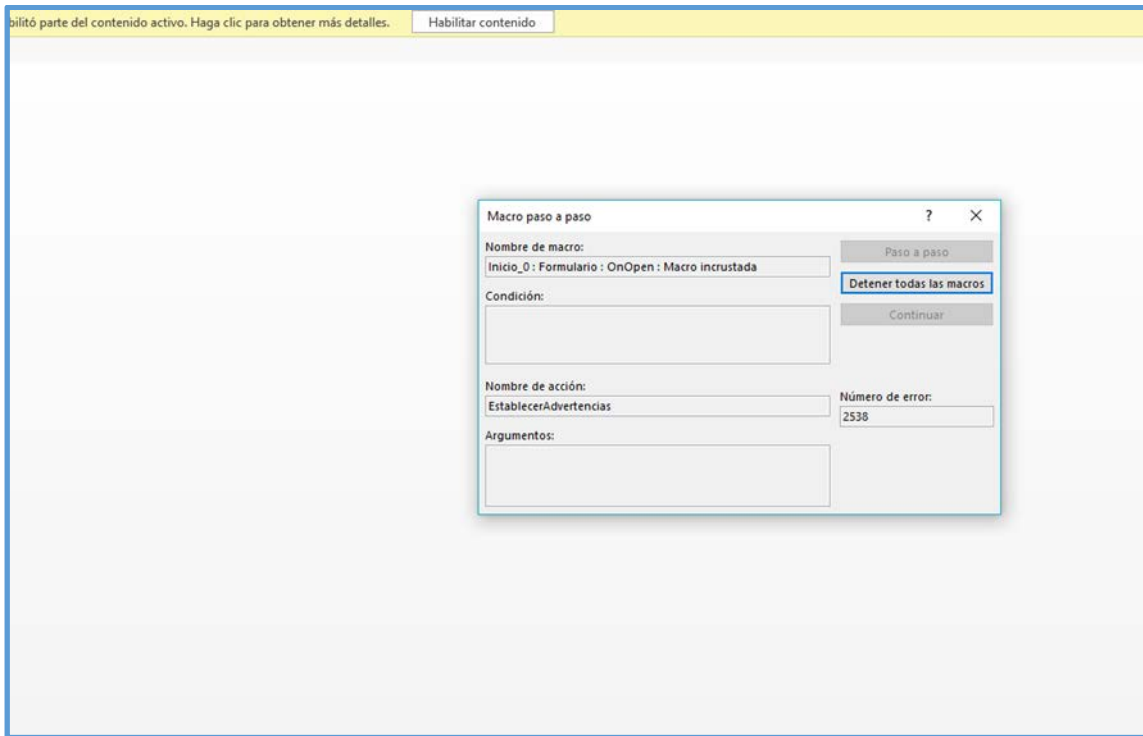
2. MENÚ DE INICIO Y OPERATIVA GENERAL DE “AVINapp”

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:

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	7	<input checked="" type="checkbox"/>
*	2020	Enero	1	5	<input type="checkbox"/>

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  , 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:

IR A PROYECTO

Que nos pasará la siguiente pantalla, siempre que hayamos seleccionado un proyecto, en la que elegiremos las herramientas que vamos a utilizar en el modelado del negocio.

DOCUMENTACIÓN

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

COPIAR PROYECTO/EMPRESA

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 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 “Si” y el proceso ha terminado. Veamos las imágenes sucesivas:

Análisis y Validación de Ideas de Negocio

AVIN - Trabajo

Soporte:
 Leonardo Yáñez
leon@ua.es
 v_4,0 Enero 2019
 1544807817

¡SELECCIONE UN PROYECTO / EMPRESA!

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	7	<input type="checkbox"/>
El Burrito Vacilón, nuevo diseño	2020	Enero	1	5	<input type="checkbox"/>
*	2020	Enero	1	5	<input type="checkbox"/>

IR A PROYECTO

DOCUMENTACIÓN

COPIAR PROYECTO/EMPRESA

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

The screenshot shows the AVINapp interface with a confirmation dialog box open. The dialog box has a yellow warning icon and the following text: "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?". There are "Sí" and "No" buttons at the bottom of the dialog. In the background, a table lists projects with columns for "Proyecto / Empresa", "Año Base", "Mes", "Nº Ejerc. Corto", "Nº Ejerc. Largo", and "Sel.". The "EL BURRITO VACILÓN 2018" row is selected, and its "Sel." checkbox is checked. The "IR A PROYECTO" button is disabled.

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	7	<input checked="" type="checkbox"/>
	2020	Enero	1	5	<input type="checkbox"/>

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

The screenshot shows the AVINapp interface after the deletion. The table now only contains two rows: "ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN" and "EL BURRITO VACILÓN 2018". The "IR A PROYECTO" button is now disabled (greyed out). The "Sel." checkbox for "EL BURRITO VACILÓN 2018" is still checked.

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	7	<input checked="" type="checkbox"/>

Para empezar a trabajar con **AVINapp** debe tener seleccionado un proyecto; caso contrario visualizará un aviso como el que aparece en la siguiente imagen, en tanto que el botón “IR A PROYECTO” queda deshabilitado:

Análisis y Validación de Ideas de Negocio

AVIN - Trabajo

¡SELECCIONE UN PROYECTO / EMPRESA!

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	7	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2018	2020	Enero	1	5	<input type="checkbox"/>

IR A PROYECTO

DOCUMENTACIÓN

COPIAR PROYECTO/EMPRESA

inno ua
innova universidad de alicante

22/03/2019 17:43

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Una vez chequeado un proyecto/empresa el aviso desaparece y podemos pulsar el botón **IR A PROYECTO** para empezar a trabajar con el modelado de negocio del mismo:

Empresa **EL BURRITO VACILÓN 2018**

Inicio Enero 2018 Años: Corto 2 Largo: 7

MODELO NARRATIVO *Aplicar herramientas para identificar y organizar los elementos necesarios a fin de crear un modelo de negocio completo, coherente y orientado a la creación de valor hacia un público objetivo*

MODELO NUMÉRICO **EDITAR** **VER** *Aplicar herramientas para verificar la viabilidad financiera del modelo en el corto y largo plazo*

Pulsando cada uno de los botones accedemos a unos menús de herramientas de diseño del modelo de negocio que veremos en los siguientes apartados del manual.

En el Modelo Numérico están operativos los botones “EDITAR” y “VER”.

EDITAR

Con este botón nos introducimos en el proceso de creación y/o edición del Modelo Financiero. Se incorpora la información, se valoran alternativas y se concreta el plan financiero. Una vez elaborado el Modelo Financiero, se ejecuta la opción de cerrarlo.

VER

Con este botón se accede al Modelo Financiero para su presentación, una vez editado y cerrado. Nos permite movernos por las distintas pantallas de la aplicación de forma ágil porque ya no realiza cálculos. No permite modificar nada, sólo pretende mostrar el Modelo Numérico.

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.



Importante:

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 a la que accedemos una vez seleccionado un proyecto y pasado al menú de general del mismo, y pinchando sobre el botón “MODELO NARRATIVO”, accedemos al menú de inicio de dicho módulo:

	Versión	Fecha	Sel.
▶	Inicial	07/06/2017	<input checked="" type="checkbox"/>
	FABRICA CERVEZA	13/02/2018	<input type="checkbox"/>
*		22/03/2019	<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.

Para facilitar el uso y selección de las herramientas las hemos agrupado en varios submenús, identificados con los infinitivos “Idear”, “Describir”, “Experimentar” y “Evaluar”. De este modo, el usuario tiene una guía de referencia para, al menos en una primera iteración, secuenciar el uso de las herramientas. En efecto, en el menú encontramos herramientas para precisar la propuesta de valor, sus características y las de su público objetivo (idear); para especificar los elementos necesarios para hacer operativa la idea en un mercado (describir); para aplicar un proceso *lean start-up* de verificación de las hipótesis del modelo (experimentar); y, en fin, para elaborar un análisis estratégico que nos permita juzgar el potencial del proyecto definido y guie la planificación futura del modelo (evaluar).

Veamos ahora el conjunto de herramientas que podemos utilizar en este menú (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.

SCAMPER. El Método SCAMPER es una herramienta que facilita un esquema simple para examinar de modo exhaustivo (mediante una guía de preguntas) las posibilidades de crear experiencias nuevas a partir de una realidad conocida. SCAMPER es un acrónimo (palabra formada por iniciales de otras palabras) de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Permutar, Eliminar y Reordenar, y fue desarrollado por Bob Eberle (*Eberle, B. (1971) SCAMPER: Games for Imagination Development. Prufrock Press Inc*).

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.

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.

LÍNEAS 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.

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.

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.

Lienzo PMV. Esta herramienta facilita la visualización de las características y funcionalidades que podemos o debemos incluir en un Producto Mínimo Viable al tiempo que tenemos a la vista los atributos del público objetivo y las alternativas actuales. De diferentes versiones de esta herramienta, hemos utilizado la propuesta en www.advenio.es.

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.

ANÁLISIS COMPETITIVO. Se trata de una herramienta diseñada por los autores, en base a la propia experiencia. El objetivo de la misma es detectar el posicionamiento del proyecto propio respecto a la competencia en base a la evaluación de un conjunto significativo de parámetros. Combinado con las conclusiones del análisis DAFO, debiera servir para diseñar un comportamiento estratégico efectivo.

TEST DE COHERENCIA NARRATIVA. A modo de resumen del proceso de diseño narrativo, hemos incluido este submódulo consistente en una breve encuesta utilizando la escala Likert. Mediante ella, el usuario debe evaluar la congruencia de los diferentes componentes del modelo tal y como los ha definido. Obviamente, estamos hablando de una evaluación subjetiva a futuro.

En esta versión **AVINapp 4.0** 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, una versión del proyecto/empresa; de lo contrario, en la pantalla aparece un aviso al respecto:

The screenshot shows the 'MODELO NARRATIVO' interface for the project 'EL BURRITO VACILÓN 2018'. The interface is organized into four main stages: **Idear**, **Describir**, **Experimentar**, and **Evaluar**. Each stage contains several tool buttons:

- Idear:** Lienzo PROPUESTA DE VALOR, SCAMPER
- Describir:** Lienzo MODELO NEGOCIO, COORDINACIÓN NUMÉRICO, LÍNEAS DE NEGOCIO, PRIMERAS CIFRAS
- Experimentar:** Lienzo LEAN, Lienzo PMV
- Evaluar:** Análisis DAFO, Matriz ERIC, ESCENARIOS, ANÁLISIS COMPETITIVO

Additional buttons include 'TEST DE COHERENCIA NARRATIVA' and 'COPIAR VERSIÓN'. A red oval highlights a warning message: **!!! SELECCIONE UNA O VARIAS VERSIONES !!!**. Below this, a table lists the available versions:

Version	Fecha	Ver.
▶ Inicial	07/06/2017	<input type="checkbox"/>
▢ FABRICA CERVEZA	13/02/2018	<input type="checkbox"/>
*	22/03/2019	<input type="checkbox"/>

Una vez hecha la selección, el aviso desaparece:

MODELO NARRATIVO

EL BURRITO VACILÓN 2018

Idear

- Lienzo PROPUESTA DE VALOR
- SCAMPER

Describir

- Lienzo MODELO NEGOCIO
- COORDINACIÓN NUMÉRICO
- LÍNEAS DE NEGOCIO
- PRIMERAS CIFRAS

Experimentar

- Lienzo LEAN
- Lienzo PMV

Evaluar

- Análisis DAFO
- Matriz ERIC
- ESCENARIOS
- ANÁLISIS COMPETITIVO

TEST DE COHERENCIA NARRATIVA

COPIAR VERSIÓN

Versión	Fecha	Sel.
Inicial	07/06/2017	<input checked="" type="checkbox"/>
FABRICA CERVEZA	13/02/2018	<input type="checkbox"/>
*	22/03/2019	<input type="checkbox"/>


La disponibilidad de un número ilimitado de versiones sirve para tener un histórico de las diferentes iteraciones que se pueden hacer en el proceso de diseño del modelo de negocio, pudiendo actualizarlo sin necesidad de borrar diseños anteriores.

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 las herramientas disponibles en el submenú denotado “idear”, empezando por la elaboración del “Lienzo de Propuesta de Valor”, de cara a verificar hasta qué punto es factible estructurar, desde la idea inicial, básica, una correspondencia entre segmentos de clientes y propuesta de valor, lo que confirmaría la existencia de una oportunidad de negocio. La herramienta “SCAMPER” sirve para profundizar en esta reflexión, ayudando a identificar una propuesta de valor más novedosa y original.
- Después, la recomendación es pasar a las herramientas del submenú “describir”, empezando por utilizar la opción “Lienzo de Modelo de Negocio”. Mediante esta herramienta completaremos la descripción narrativa del modelo identificando el resto de elementos necesarios (además de la propuesta de valor y el segmento de clientes destinatario) para disponer de un mecanismo sostenible de creación, distribución y captura de valor en base a la idea de negocio analizada. En paralelo a la cumplimentación del “lienzo de Modelo de Negocio” 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. 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. Como punto final del uso de este submódulo, 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.
- Para facilitar la aplicación del proceso Lean Start-Up el submenú “experimentar” nos ofrece dos herramientas: En primer lugar, el “Lienzo LEAN” sirve para planificar la comprobación de las hipótesis de congruencia entre propuesta de valor y segmento de clientes, es decir, verificar que realmente un grupo de consumidores suficiente para dar sostenibilidad al modelo de negocio estará interesado en la propuesta de valor que hemos definido. Un elemento central de la experimentación es el desarrollo rápido y económico de un producto mínimo viable; para facilitar su diseño, incluimos la herramienta “Lienzo PMV”, que nos da una visión global de los atributos que le vamos incorporando.

- 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, pasaríamos al submenú “evaluar” en la que agrupamos varias herramientas que facilitan la reflexión estratégica. En primer lugar tenemos la opción “Análisis DAFO”, mediante la que podemos evaluar 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 herramienta “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. Conviene, a continuación, evaluar la posición competitiva percibida, mediante la herramienta “Análisis Competitivo”. 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.
- A modo de resumen y evaluación final, abordar la herramienta “Test de Coherencia Narrativa”.

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




MAPA DE VALOR		PERFIL DEL CLIENTE	
4 Productos y servicios	5 Eliminador de frustraciones	2 Frustraciones	1 Tareas del cliente
CERVEZA ARTESANA DE MÁXIMA CALIDAD A BUEN PRECIO COMPLEMENTOS DE MARCA PERTENENCIA AL CLUB "BURRITO VACILÓN"	SABOR EXQUISITO DE CERVEZA ARTESANA, SIN EXCESO DE GRADOS PRECIO ACCESIBLE	CALIDAD MEDIOCRE DE LAS CERVEZAS INDUSTRIALES PRECIO ALTO DE LAS ALTERNATIVAS ARTESANAS	AUTOIDENTIFICACIÓN COMO PERSONA DE GUSTOS REFINADOS CONOCIMIENTO DEL MUNDO Y LA CULTURA DE LA CERVEZA DISFRUTAR DE UNA CERVEZA SABROSA Y EXCLUSIVA
6 Generador de ganancias	3 Ganancias		
MARCA AMPLIA: VARIADO MERCHANDISING ASOCIADO BUENA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO AMPLIO SUMINISTRO DE INFORMACIÓN GOURMET	PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS A LA CERVEZA INFORMACIÓN SOBRE MARIDAJES CON OTROS PRODUCTOS		


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   

123456 

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 competidora)*

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  

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

3.4. SCAMPER

Esta herramienta facilita un procedimiento de reflexión exhaustivo de creatividad. La primera pantalla que accedemos al seleccionar la opción “SCAMPER” es la siguiente:

The screenshot shows the main interface of the SCAMPER tool. At the top left, the word "SCAMPER" is displayed in a bold box. To its right, a header bar contains the text "EL BURRITO VACILÓN 2018". Below this, there is a table with two columns: "Problema" and "Sel.". The table lists three items: "tipos de cerveza" (unchecked), "características botella" (checked), and "elementos de merchandising" (unchecked). To the right of the table, there are four stacked buttons: "FORMULACIÓN PREGUNTAS", "PREGUNTAS/RESPUESTAS", "CONCLUSIONES", and "INFORME".

En la parte izquierda podemos seleccionar un problema a analizar, o agregar uno nuevo. A la derecha, un menú nos permite desarrollar el procedimiento SCAMPER. En primer lugar, seleccionado un problema, hacemos click sobre “FORMULACIÓN PREGUNTAS”:

The screenshot shows the "SCAMPER - FORMULACIÓN" interface. The header bar now displays "SCAMPER - FORMULACIÓN" and "EL BURRITO VACILÓN 2018" with "características botella" selected below it. On the left, there is a section titled "Sustituir" with a description: "Sustituir cosas, lugares, procedimientos, ideas, todo tipo de elemento del modelo de negocio." To the right of this section, there are navigation arrows and a question: "¿Qué podemos sustituir para conseguir, obtener ...?". Below this, there is a table with two columns: "Pregunta" and "Respuesta". The first row contains the question "¿Podemos sustituir la etiqueta trasera?" and the answer "No porque existe obligación de declarar los componentes". The second row contains the question "¿Podemos cambiar la forma hexagonal por cuadrada?" and the answer "No es conveniente por el problema de aristas". Three red circles with numbers 1, 2, and 3 are overlaid on the interface: circle 1 is on the "Sustituir" title, circle 2 is on the question "¿Qué podemos sustituir...", and circle 3 is on the second row of the question-answer table.

En la parte superior de la pantalla aparece, de izquierda a derecha, el título de la herramienta, el nombre del proyecto y, debajo de éste, el título del problema con el que estamos trabajando.

En la zona de la pantalla identificada como **1** se identifica el verbo de acción con el que trabajamos, de los que forman el acrónimo SCAMPER, y una breve explicación, en área sombreada, del tipo de reflexión que procede hacer al respecto. Unos botones adelante y atrás nos permiten ir cambiando de verbo de acción.

En la zona identificada como **2** tenemos una ayuda en forma de preguntas, relacionadas con la palabra con la que estamos trabajando. Podemos visualizar otras preguntas utilizando los botones adelante y atrás situados en esta área.

Finalmente, en la zona **3** tenemos un espacio para, a la izquierda, plantearnos preguntas específicas al problema que estamos examinando y, a la derecha, introducir las respuestas.

The screenshot shows the 'SCAMPER - FORMULACIÓN' interface. At the top, it displays 'EL BURRITO VACILÓN 2018' and 'enfoque general'. There are 'Actualizar' and navigation buttons. Below is a 'Combinar' section with a table of questions and answers.

Orden	Pregunta	Respuesta
1	¿Puedo combinar diferentes talentos para mejorarlo?	Se pueden combinar varias presentaciones o formas de empaque para darle una mejor imagen ante los consumidores, hacerle una renovación en su logotipos, empaques, etiquetas, todo lo que renovación en su logotipos, empaques,
2	¿Qué ideas o partes pueden ser combinadas?	Lo puedes combinar, con alguna botana, es decir, formar paquetes cuando se compre el producto que al mismo tiempo pueda cuando se compre el producto que al mismo tiempo pueda adquirir alguna botana, especialmente frituras o cacahuates.
3	¿Qué ideas o partes pueden ser combinadas?	Las ideas de implementar sabores nuevos y una cerveza sin alcohol, harán que este producto puedan llegar a nuevos segmentos del harán que este producto puedan llegar a nuevos segmentos del mercado y tal vez llegar a sustituir productos como las bebidas mercado y tal vez llegar a sustituir

Una vez realizado el proceso de pasar por todas las palabras que componen el acrónimo SCAMPER podemos volver a la pantalla inicial de la herramienta y seleccionar la opción "PREGUNTAS/RESPUESTAS", lo que nos lleva (imagen de arriba) a ver un listado de todas las preguntas y respuestas que hemos introducido por cada una de las palabras. Podemos aquí modificar alguno de los textos introducidos; también, ordenar (en la columna de la izquierda) las reflexiones según la importancia que consideremos que puedan tener.

La opción "CONCLUSIONES" presenta una pantalla de resumen para que introduzcamos los hallazgos que consideremos más significativos:

SCAMPER - FORMULACIÓN		EL BURRITO VACILÓN 2018	INFORME	
		características botella		
Orden	Conclusiones			
▶	Se puede integrar el tapón con la etiqueta			
	No se puede cambiar la forma			
*	0			

Finalmente, el botón “INFORME” nos ofrece un documento imprimible con las reflexiones realizadas:

SCAMPER		EL BURRITO VACILÓN 2018		
		características botella		
Nos preocupa la forma de la botella				
Sustituir				
Nº 1	P.	¿Podemos cambiar la forma hexagonal por cuadrada?		
	R.	No es conveniente por el problema de aristas		
Nº 2	P.	¿Podemos sustituir la etiqueta trasera?		
	R.	No porque existe obligación de declarar los componentes		
Combinar				
Nº 2	P.	¿Podemos asociar paquetes de frutos secos a cada botella?		
	R.	Si, es trasladar el concepto de tapa a nuestro producto		
Nº 1	P.	¿Podemos combinar tapón con etiqueta?		
	R.	Sí. En un único proceso se realizan dos tareas. Sería original y disponemos de la tecnología		
Adaptar				
Nº 1	P.	¿Podemos usar una estrategia similar a las de las bebidas de fantasía con nuevos sabores		
	R.	Si, podríamos hacer una sin alcohol con sabores		
Modificar				
Nº 1	P.	¿Podemos cambiar el formato de las botellas?		
	R.	Si, podríamos hacer envases de tamaños diferentes, un litro, por ejemplo		

3.5. LIENZO MODELO DE NEGOCIO

Al acceder a esta opción encontramos una plantilla para describir los componentes del modelo de negocio conforme a la técnica establecida en la herramienta “Business Model Canvas”, (Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley). Para utilizarla, situar el cursor en una de las celdas del bloque de diseño con el que estamos trabajando y escribir el título de la nota que consideramos conveniente reflejar (por ejemplo, PROMOCIÓN en el bloque 7 “Actividades Clave”). Colocando el cursor en cualquier otra celda, el título de nota queda almacenado (opcionalmente, pinchar en el botón “Actualizar” del menú horizontal superior). De esta manera, procedemos para completar el lienzo con todas las observaciones necesarias.

Una vez guardado el título de la nota, pulsando dos veces sobre la celda accedemos a una pantalla que nos permite profundizar en el sentido de la misma, con la posibilidad de agregar una descripción extensa. Ello nos permite explicar con el nivel de detalle que sea necesario lo que queremos expresar con el título planteado. También, especificar si entendemos que el concepto introducido tiene efecto financiero directo o no: esto significa si expresamente ese concepto debe ser trasladado y reflejado en el módulo financiero/numérico de **AVINapp** para asegurar la coherencia del análisis integral.

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.

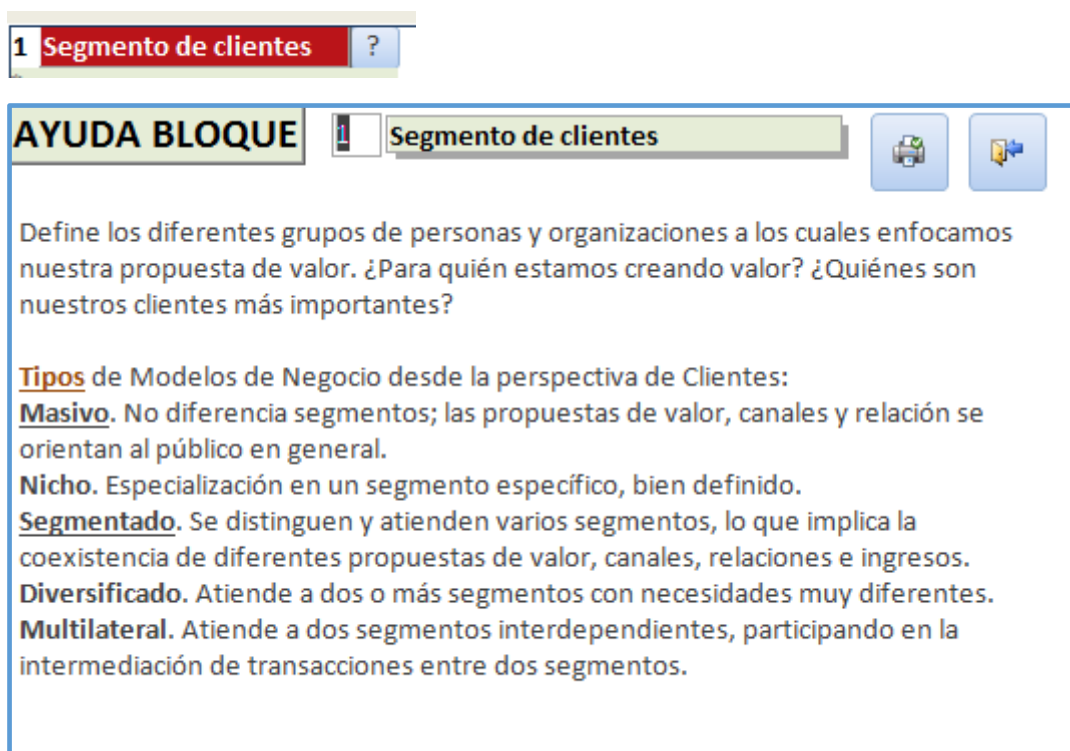
¿Efecto Económico o financiero?

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"/>	<p>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?</p> <p>Una Propuesta de Valor puede enfatizar uno o varios de los siguientes factores:</p> <p>Precio. Ofrecer mismo valor por precio menor (lowcost, p.ej.).</p> <p>Novedad. Propuestas que crean nuevos mercados (iPod, p. ej.)</p> <p>Accesibilidad. Propuestas orientadas a servir segmentos que antes no tenían acceso (microcréditos, p. ej.)</p> <p>Conveniencia. Enfoque en facilitar la vida del cliente (soluciones llave en mano, p. ej.)</p> <p>Marca. Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social (Rolex, p. ej.)</p> <p>Rendimiento. Garantizar desempeño superior a la competencia (Duracel, p. ej.)</p> <p>Reducción de riesgo. Minimizar riesgo para el cliente que compra (garantías postventa, p. ej.)</p> <p>Diseño. El diseño como elemento diferenciador (moda, p. ej.)</p> <p>Personalización. Adaptación de la oferta a las características de cada cliente (consultoría, p. ej.)</p>	
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"/>		

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:



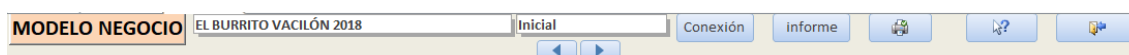
The screenshot shows a help window titled "AYUDA BLOQUE" for the "Segmento de clientes" block. The window has a title bar with the block name and a question mark icon. The main content area contains the following text:

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:



The screenshot shows the top horizontal menu of the application. It includes the following elements from left to right:

- A label "MODELO NEGOCIO" in a red box.
- A text field containing "EL BURRITO VACILÓN 2018".
- A dropdown menu currently showing "Inicial".
- A "Conexión" button.
- An "informe" button.
- A printer icon button.
- A question mark icon button.
- A home icon button.

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).

3.6. 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. 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.

The screenshot shows the 'COORDINACIÓN' interface for 'EL BURRITO VACILÓN 2018'. It features a top navigation bar with 'Actualizar' and 'Informe' buttons. The main content is divided into four quadrants: 'Gastos corrientes' (red header), 'Ingresos corrientes' (green header), 'Inversiones requeridas' (orange header), and 'Financiación requerida' (blue header). Each quadrant contains a table with 'Título' and 'R' (Rubro) columns. On the left, a 'NOTAS SIN CLASIFICAR' section lists items like 'INTELECTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...' and 'HUMANOS: MAESTRO CERVECERO, ...' with dropdown menus for classification.

NOTAS SIN CLASIFICAR:	
Título	Conexión
INTELECTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...	
HUMANOS: MAESTRO CERVECERO, ...	

Gastos corrientes	
Título	R
* OPERATIVOS	
* DISTRIBUCIÓN	
* GASTOS DE PERSONAL	
* MARKETING	
* SUMINISTROS	
* FIJOS DE ESTRUCTURA	

Ingresos corrientes	
Título	R
* VENTA DE CERVEZA PROPIA	
* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING	
* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET	
* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS	

Inversiones requeridas	
Título	R
* FISICOS: FABRICA, ...	

Financiación requerida	
Título	R
* 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				
INTELECTUALES: 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 checked="" type="checkbox"/>
* DISTRIBUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING	<input checked="" type="checkbox"/>
* GASTOS DE PERSONAL	<input checked="" type="checkbox"/>	* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET	<input checked="" type="checkbox"/>
* MARKETING	<input checked="" type="checkbox"/>	* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS	<input checked="" type="checkbox"/>
* SUMINISTROS	<input checked="" type="checkbox"/>		
* FIJOS DE ESTRUCTURA	<input checked="" type="checkbox"/>		

Inversiones requeridas		Financiación requerida	
Título	R	Título	R
* FISICOS: FABRICA, ...	<input checked="" type="checkbox"/>	* FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ...	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	* VENTA DE CERVEZA PROPIA	<input checked="" type="checkbox"/>
* OPERATIVOS	<input type="checkbox"/>	* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING	<input checked="" type="checkbox"/>
* DISTRIBUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET	<input checked="" type="checkbox"/>
* GASTOS DE PERSONAL	<input checked="" type="checkbox"/>	* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS	<input checked="" type="checkbox"/>
* MARKETING	<input checked="" type="checkbox"/>		
* SUMINISTROS	<input checked="" type="checkbox"/>		
* FIJOS DE ESTRUCTURA	<input checked="" type="checkbox"/>		

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

FISICOS: FABRICA, ...

Local para fábrica y tienda, maquinaria, elementos de transporte para distribución, utillaje.

¿Efecto Económico o financiero?

Incorporación en el modelo numérico

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

3.8. PRIMERAS CIFRAS

Pulsando el botón “Primeras Cifras” del menú principal del módulo llegamos a la siguiente pantalla:

PRIMERAS CIFRAS								EL BURRITO VACILÓN 2018		Inicial		Actualizar	
123456													
Linea	% Margen	Ventas	Coste Ventas	% Variab.	Coste Variable	Margen Bruto							
fabricación cerveza	40,00%	200.000	120.000	30,00%	60.000 €	20.000						Costes Fijos Op. Desemb.	60.000
tienda	50,00%	300.000	150.000	35,00%	105.000 €	45.000						Costes Fijos Op. No desemb.	40.000
talleres, cursos	60,00%	90.000	36.000	12,00%	10.800 €	43.200						Pagos Financieros	25.000
*	0,00%	0		0,00%								Objetivo BAIT	50.000
		51,86%	590.000	306.000	29,80%	175.800	108.200						
RENTABILIDAD							LIQUIDEZ						
Objetivo BAIT							0						
Ventas							0						
Costes Variables													
Margen Bruto													
Costes Fijos Op. Desembolsables							0						
Costes Fijos Op. No desembolsables							0						
BAIT (Beneficio Operativo)													
Umbral de rentabilidad													
Ventas para Objetivo BAIT													
Costes Fijos Op. Máximos para Obj. BAIT													
Punto Critico de Tesorería													
Apalancamiento Operativo													
							COBROS						
							PAGOS						
							Ventas						
							Costes Variables						
							Costes Fijos Op. Desembolsables						
							Total						
							Variación Tesorería						
							0 Pagos Financieros						
							Variación Tesorería con pagos financieros						

En esta opción, la aplicación nos ofrece una plantilla para que podamos efectuar unos primeros cálculos básicos sobre las posibilidades financieras del modelo narrativo que hemos definido en las opciones anteriores. Para ello, debemos introducir la siguiente información, en la parte superior de la pantalla:

Líneas de negocio que pensamos desarrollar: diferentes actividades que implican modos alternativos de entregar valor (tipos de productos o servicios) y capturar valor (obtener ingresos). Recordemos que estas líneas de negocio ya han sido definidas en una opción anterior (apartado 3.5).

Margen de beneficio esperado sobre el coste de producción u obtención del producto o servicio (en porcentaje sobre el total de ventas)

Ingresos (ventas) totales esperados de cada línea de negocio.

Porcentaje de costes variables (si los hay) en los que se incurrirá en cada línea de negocio.

Con ello, la plantilla nos calculará el margen bruto sobre ingresos de las operaciones del negocio. Complementariamente, en la parte superior derecha debemos especificar una primera aproximación de costes fijos operativos desembolsables (alquileres, seguros, etc.) y no desembolsables (depreciación, p. ej.), previsión de costes financieros y, en su caso, un objetivo inicial de BAIT (beneficios antes de intereses e impuestos).

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							
Línea	% Margen	Ventas	Coste Ventas	% Variab.	Coste Variable	Margen Bruto	
FÁBRICA DE CERVEZA	40,00%	200.000	120.000	18,00%	36.000 €	44.000	Costes Fijos Op. Desemb. 60.000
TIENDA	50,00%	150.000	75.000	15,00%	22.500 €	52.500	Costes Fijos Op. No desemb. 40.000
CLUB	50,00%	10.000	5.000	20,00%	2.000 €	3.000	Pagos Financieros 25.000
							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	60.000		60.000			Costes Fijos Op. Desembolsables	
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 Crítico 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							
Línea	% Margen	Ventas	Coste Ventas	% Variab.	Coste Variable	Margen Bruto	
FÁBRICA DE CERVEZA	40,00%	200.000	120.000	18,00%	36.000 €	44.000	Costes Fijos Op. Desemb. 60.000
TIENDA	50,00%	150.000	75.000	15,00%	22.500 €	52.500	Costes Fijos Op. No desemb. 40.000
CLUB	50,00%	10.000	5.000	20,00%	2.000 €	3.000	Pagos Financieros 25.000
							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		289.444	Costes Variables	
Margen Bruto	99.500	27,64%	110.556				
Costes Fijos Op. Desembolsables	60.000		60.000		60.000	Costes Fijos Op. Desembolsables	
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 Crítico 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.

3.8. LIENZO LEAN

Al acceder a esta opción del menú nos encontramos con la siguiente pantalla:

8 Problema	7 Solución	2 Propuesta de valor única	4 Ventaja especial	1 Segmento de clientes
* PÚBLICO MÁS EXIGENTE	* RECETAS NOVEDOSAS	* EXPERIENCIA DE CONSUMO ÚNICA, CALIDAD	* PERSONALIZADA: MEDIANTE PERSONAL COMERCIAL	* PERSONAS DE 25 A 50 AÑOS
* DEMANDA DE CERVEZAS ARTESANALES ÚNICAS	* PRESENTACIÓN ORIGINAL	* SENSACIÓN DE EXCLUSIVIDAD	* ONLINE: SITIO WEB CON INTERACCIÓN	* PERSONAS CON RENTA MEDIA-ALTA
* NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO	* VENTA EN BOTTELLAS	* "EL BURRITO VACILÓN: MÁS QUE UNA CERVEZA"	* A TRAVÉS DE EVENTOS	
* ALTERNATIVAS: CERVEZAS PREMIUM				

6 Métricas clave	3 Canales distribución y comercialización
* NÚMERO DE CLIENTES	* AJENOS: RESTAURANTES Y MINORISTAS
* LITROS VENDIDOS AL MES	* PROPIOS: TIENDA EN FÁBRICA
* NIVEL DE STOCK	* SITIO WEB
* NÚMERO DE CONSULTAS EN WEB	

9 Estructura de costes	5 Flujos de ingresos
* OPERATIVOS	* VENTA DE CERVEZA PROPIA
* DISTRIBUCIÓN	* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING
* GASTOS DE PERSONAL	
* MARKETING	
* SUMINISTROS	

Esta es una implementación en **AVINapp** del "Lean Canvas" tal y como lo diseñó Ash Maurya (*Maurya, A. (2012) Running lean: iterate from plan A to a plan that Works. O'Reilly Media, Inc.*). La mecánica de trabajo con esta plantilla es la misma que la del lienzo anterior, si bien se modifica, claro, el contenido de los bloques de acuerdo al diseño realizado por Maurya.

Recomendamos el uso de esta plantilla para el trabajo con ideas de negocio que, por sus características, requieren de experimentación previa para confirmar su validez. Para la descripción de la mecánica de uso del Lean Canvas, véase enlace en el Glosario de este manual.

3.9. LIENZO PMV

Al acceder a esta opción del menú nos encontramos con la siguiente pantalla:

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

EL BURRITO VACILÓN 2018

←

	Producto Mínimo Viable	Sel.	
▶	Producto mínimo	<input type="checkbox"/>	Lienzo PMV
▶	Segundo producto	<input type="checkbox"/>	INFORME
▶	pack de botellas promoción	<input checked="" type="checkbox"/>	COPIAR LIENZO PMV
*		<input type="checkbox"/>	

El propósito de esta herramienta es facilitar la aplicación de la estrategia “lean startup” que hemos iniciado mediante la herramienta anterior, el “lienzo lean”, trabajando en el diseño de un elemento central de dicha estrategia, el producto mínimo viable (PMV).

Como es sabido, en efecto, la aplicación de misma implica lanzar, lo más pronto posible, versiones incompletas pero operativas del producto a desarrollar, al objeto de percibir hasta qué punto es en efecto apreciado por sus destinatarios.

Para facilitar la conceptualización inicial, y las sucesivas variantes, del PMV este lienzo nos ofrece la posibilidad de ir describiendo las características que le vamos considerando e incorporando. El listado de la derecha de la pantalla nos permite conservar y visualizar las sucesivas iteraciones que vamos haciendo.

Una vez que hemos elegido una de estas versiones la seleccionamos (como se observa en la pantalla anterior) y pulsamos el botón “Lienzo PMV”, lo que nos lleva a la siguiente pantalla:

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

EL BURRITO VACILÓN 2018

Actualizar

INFORME

←

¿Para quién? ?

▶ segmento joven de nuestros cliente:

renta media-alta

visita regular tienda gourmet

*

Debe tener ?

▶ envase cómodo trasladar

folleto promocional

regalos merchandising alternativos

*

Debería tener ?

diseño llamativo

variedad tipos de cerveza

algún producto complementario

▶

Podría tener ?

▶ entradas cine o teatro

para espectáculos deportivos

etiqueta personalizada

*

Backlog ?

▶ descuentos

consumo conjunto

ofertas actos sociales

*

Alternativas ?

▶ otras cervezas artesanales ya consolidadas

cervezas especiales grandes empresas cerveceras

*

Como vemos, de esta forma hemos accedido propiamente a un lienzo en el que tenemos diferentes casilleros en los que clasificar las reflexiones sobre el PMV. De izquierda a derecha, empezando por la parte de arriba, vamos especificando “¿Para quién?” es la propuesta de valor, es decir las características del público objetivo. A continuación, debemos describir los atributos que pensamos deben ir necesariamente incorporados al producto (*must have*), después, atributos que convendría añadir (*nice to have*) y, finalmente, atributos que se podrían incorporar en sucesivas iteraciones.

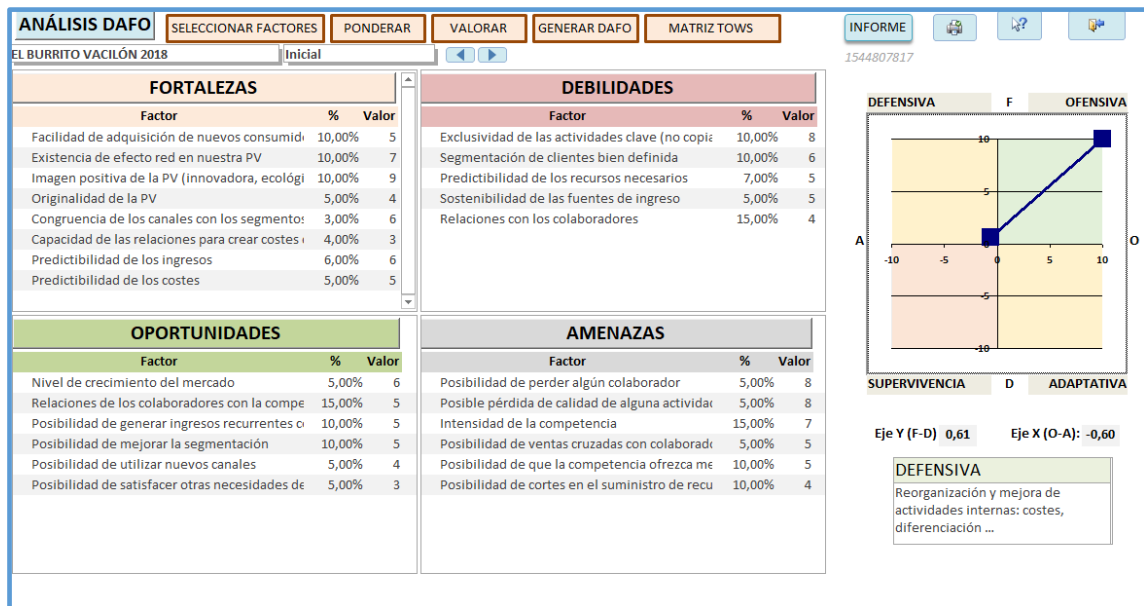
En los casilleros de abajo, también de izquierda a derecha, incluimos en primer lugar aquellos atributos que se nos han ocurrido, pero que no sabemos aún en qué categoría de las tres anteriores ubicarlos, y finalmente, a modo de comparativa, relacionamos las alternativas actuales existentes a nuestro producto.

Podemos finalmente, mediante el botón “INFORME” generar un documento imprimible.

En la pantalla inicial de esta herramienta (ver imagen) tenemos también la opción de crear un nuevo PMV y copiar los datos de otro anterior, al objeto de que las sucesivas iteraciones no nos obliguen a repetir la introducción de todos los datos. La operativa de esta opción es igual a la de otras opciones, como la de copiar proyectos.

3.10. ANÁLISIS DAFO

Al acceder a esta opción vemos la pantalla siguiente (si no hemos introducido datos previamente, como ha sido en este caso, tanto la matriz DAFO como el gráfico aparecerían en blanco):



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

PONDERAR
?
?

Inicial
Pág. 1 de 2
SIGUIENTE

FACTORES INTERNOS

1 Segmento de clientes

¿Cuáles son las características de nuestros clientes?

Factor	NUEVO	Selec.
Segmentación de clientes bien definida	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Facilidad de adquisición de nuevos consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Base de clientes de partida amplia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRUEBA DE HOY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Oferta (Propuesta de valor)

¿Cómo pensamos que perciben los clientes nuestra propuesta de valor?

Factor	NUEVO	Selec.
Adecuación de la propuesta de valor a las necesidades de los cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existencia de efecto red en nuestra PV	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Satisfacción de los clientes con la PV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen positiva de la PV (innovadora, ecológica,...)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Originalidad de la PV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FACTORES EXTERNOS

1 Segmento de clientes

¿Cuáles son las características y condiciones del mercado en que vamos a competir?

Factor	NUEVO	Selec.
Posibilidad de saturación del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de fidelizar clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intensidad de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existencia de barreras de entrada a la competencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Posibilidad de acceder a nuevos segmentos de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de crecimiento del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de mejorar la segmentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Oferta (Propuesta de valor)

¿Qué diferencia nuestra propuesta de valor de las alternativas?

Factor	NUEVO	Selec.
Posibilidad de productos y servicios sustitutivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de que la competencia ofrezca mejor precio o más valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de generar ingresos recurrentes convirtiendo productos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Posibilidad de integrar mejor productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de satisfacer otras necesidades del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aquí disponemos, por defecto, de un listado de factores internos y externos, para considerar su relevancia para la idea sometida a examen. Para facilitar la reflexión sobre los factores a considerar en el análisis hemos utilizado como plantilla los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio. La aplicación, por defecto, ofrece posibles factores internos y externos relacionados con cada uno de los bloques, en dos páginas.

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 "NUEVO" 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,

DAFO - PONDERAR EL BURRITO VACILÓN 2018

Inicial VALORAR

FACTORES INTERNOS	
Factor	ponderacion
Exclusividad de las actividades clave (no copiables)	30,00%
Existencia de efecto red en nuestra PV	10,00%
Imagen positiva de la PV (innovadora, ecológica,...)	10,00%
prueba 6 - 1	10,00%
Relaciones con los colaboradores	15,00%
Segmentación de clientes bien definida	25,00%

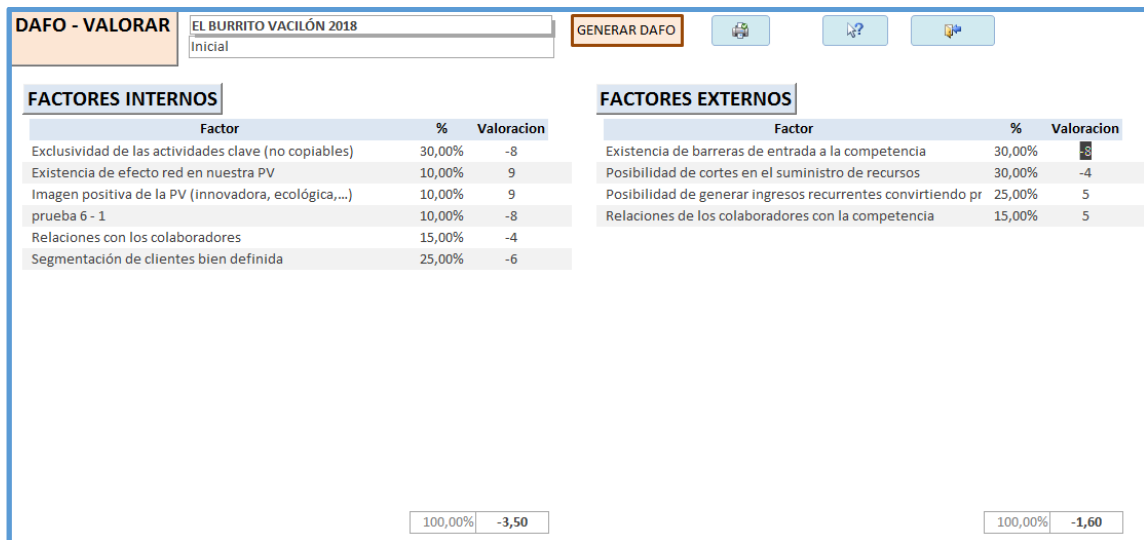
FACTORES EXTERNOS	
Factor	ponderación
Existencia de barreras de entrada a la competencia	30,00%
Posibilidad de cortes en el suministro de recursos	30,00%
Posibilidad de generar ingresos recurrentes convirtiendo pr	25,00%
Relaciones de los colaboradores con la competencia	15,00%

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.

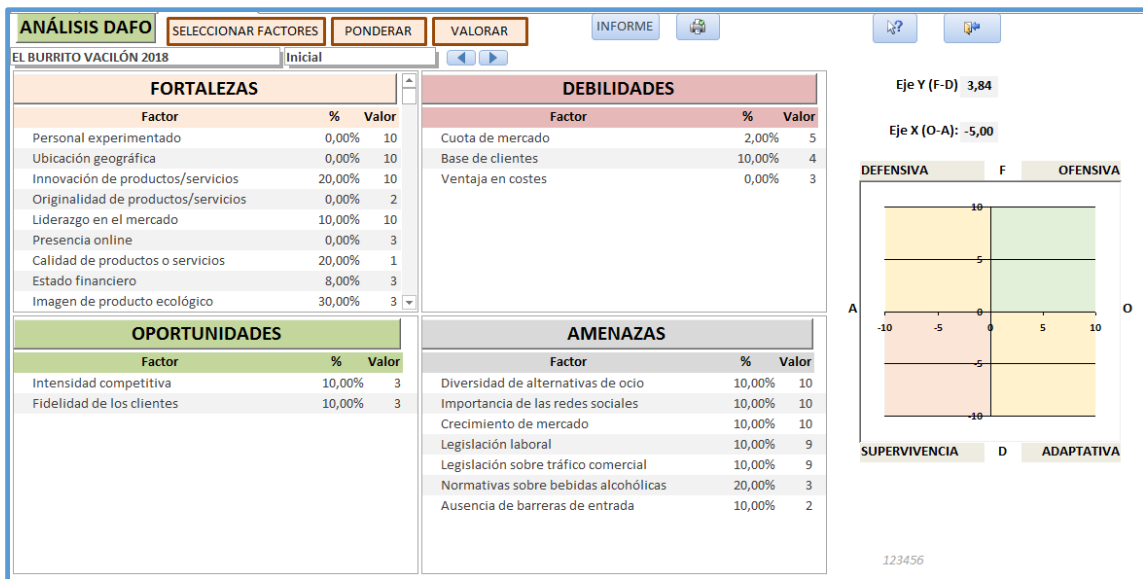
Una vez introducidas las ponderaciones, pincharemos en el botón “Valorar”, en la parte superior de la pantalla, y llegaremos a la siguiente pantalla,



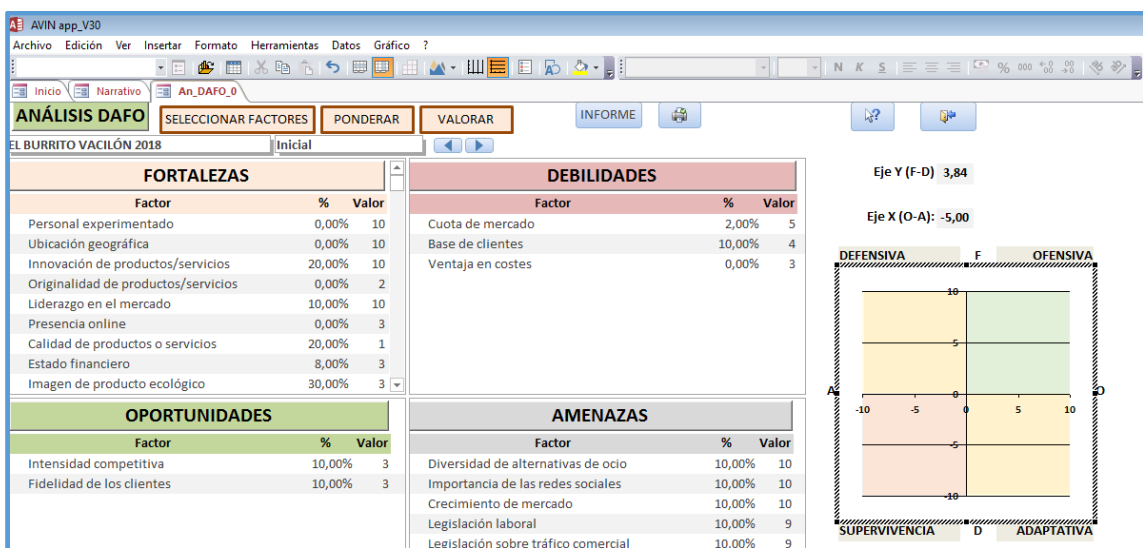
Como vemos, es igual a la anterior, solo que con una nueva columna a la derecha de cada grupo de factores, que nos permite introducir una valoración del efecto del factor considerado. Esta valoración puede oscilar entre +10 (muy positivo) y -10 (muy negativo). Obviamente, los factores internos que obtengan 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 importante: 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 desplegadas.



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 y como aparece en la página inicial de la descripción de esta herramienta).

Finalmente, y para aprovechar todo el valor de esta herramienta, hacer click sobre el botón “MATRIZ TOWS” del menú superior de la pantalla, a la derecha:

ANÁLISIS DAFO | SELECCIONAR FACTORES | PONDERAR | VALORAR | GENERAR DAFO | MATRIZ TOWS

EL BURRITO VACILÓN 2018 | Inicial

De este modo, accedemos a la siguiente pantalla:

EL BURRITO VACILÓN 2018 | Inicial | INFORME

1544807817

MATRIZ TOWS OPCIONES ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS Imagen positiva de la PV (innovadora, ecológica,...) Existencia de efecto red en nuestra PV Facilidad de adquisición de nuevos consumidores Predictibilidad de los ingresos	DEBILIDADES Exclusividad de las actividades clave (no copiables) Segmentación de clientes bien definida Relaciones con los colaboradores Predictibilidad de los recursos necesarios
	OPORTUNIDADES Relaciones de los colaboradores con la competencia Posibilidad de generar ingresos recurrentes convirtiéndose Posibilidad de mejorar la segmentación Nivel de crecimiento del mercado	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES nuevos clientes segmento joven difusión de marca por clientes fidelizados
AMENAZAS Existencia de barreras de entrada a la competencia Intensidad de la competencia Posibilidad de que la competencia ofrezca mejor precio Posibilidad de perder algún colaborador	FORTALEZAS - AMENAZAS eludir competencia mediante diferenciación fidelizar colaboradores	DEBILIDADES - AMENAZAS

Se trata de la conocida matriz combinatoria de los tipos de factores definidos en el análisis DAFO, de modo que hacemos combinaciones entre los externos e internos (p. ej. Fortalezas con Amenazas) al objeto de idear estrategias de negocios adecuadas a las situaciones que dichos factores plantean (p. ej. ¿cómo usar las fortalezas identificadas para eludir o atenuar las amenazas que percibimos?).

3.11. MATRIZ E.R.I.C.

Seleccionando este botón accedemos a la siguiente pantalla:

The screenshot shows the ERIC Matrix software interface. At the top, there is a header bar with the text "Matriz ERIC" on the left, a central input field containing "EL BURRITO VACILÓN 2018", and a "Informe" button on the right. Below the header, there are four main sections arranged in a 2x2 grid, each with a title and a list of items:

- Eliminar** (yellow header):
 - * GASTOS PROMOCIONALES CLÁSICOS
 - * [Redacted]
- Incrementar** (green header):
 - * COMUNICACIÓN OFFLINE (PROMOCIONES EN DISTRIBUIDORES)
 - * COMUNICACIÓN ONLINE (PÁGINA WEB INFORMATIVA)
 - * ALIANZAS CON EMPRESAS DE PRODUCTOS GOURMET
 - * [Redacted]
- Reducir** (orange header):
 - * GAMA DE PRODUCTOS (TIPOS DE CERVEZAS)
 - * [Redacted]
- Crear** (grey header):
 - * AMPLIO MERCHANDISING
 - * ACTIVIDADES CULTURALES
 - * VENTAS CRUZADAS CON OTROS PRODUCTOS GOURMET
 - * [Redacted]


Each section has a question mark icon in its top right corner. The interface also includes navigation buttons like "Informe", "Previous", "Next", "Print", "Help", and "Close" at the top right.

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.	
*		

3.12. ESCENARIOS

Esta opción, completamente nueva en **AVINapp 4.0**, nos ofrece en el momento de su selección la siguiente pantalla:

ESCENARIOS FACTORES		IMPACTOS EN EL MODELO				
EL BURRITO VACILÓN 2018		Inicial				
Perspectiva	Factor de riesgo	EXPECTATIVA				Más probable
		Positiva	%	Negativa	%	
<i>Legal</i>	Normativa consumo alcohol	Relajada	40%	Restictiva	60%	Restictiva
<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:

ESCENARIOS IMPACTOS EL BURRITO VACILÓN 2018 Segmento de clientes

MAPA DE CALOR

Interpretación

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

PERSONAS DE 25 A 50 AÑOS

NIVEL DE RENTA ALTO Y MEDIO-ALTO

PREFERENCIA POR PRODUCTOS GOURMET

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

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: Valoración Inseguro

Menos puntos de venta

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

Registro: 1 de 1 Filtrado 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

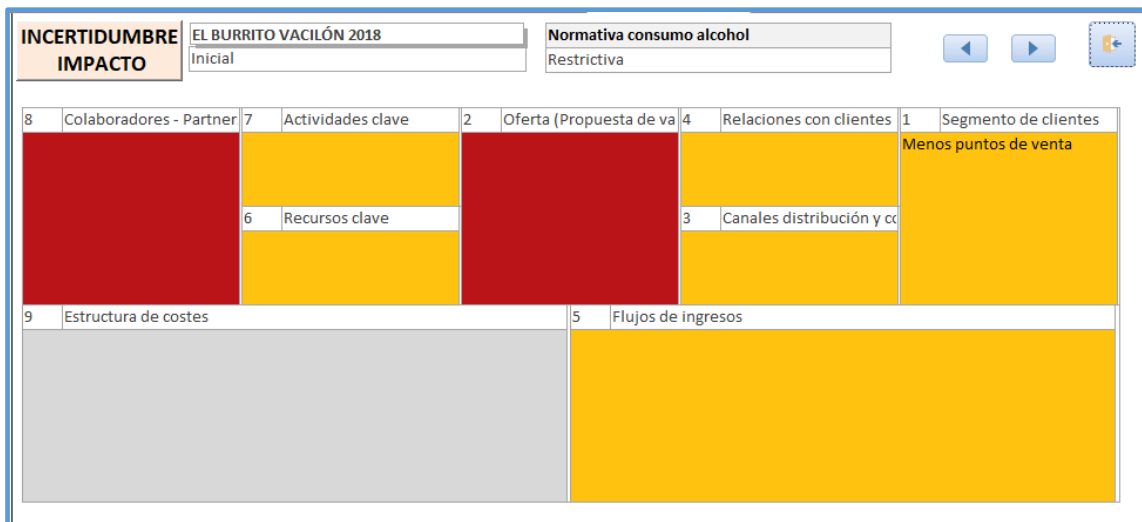
de la tabla a la izquierda un recuadro con el significado de los colores utilizados para expresar la valoración, y un recuadro a la derecha de la pantalla que reproduce las notas que hemos introducido para describir el bloque del modelo de negocio que estamos valorando.

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:

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>	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Normativa consumo alcohol	<u>Restrictiva</u>	Yellow	Yellow	Red	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow
Perspectiva crecimiento UE	<u>Crecimiento sostenido</u>	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow
Perspectiva crecimiento UE	<u>Estancamiento</u>	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow
Tecnología de producción	<u>Mejoras</u>	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Tecnología de producción	<u>Sin cambios</u>	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Hábitos de consumo cerveza	<u>Aumenta</u>	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Hábitos de consumo cerveza	<u>Disminuye</u>	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Yellow
Estabilidad política	<u>Mejora</u>	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Estabilidad política	<u>Deterioro</u>	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow
Cambio climático	<u>Medidas para evitarlo</u>	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Cambio climático	<u>Avanza</u>	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red

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:



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”:

ESCENARIO OPTIMISTA 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	Relajada									
Perspectiva crecimiento UE	Crecimiento sostenido									
Tecnología de producción	Mejoras									
Hábitos de consumo cerveza	Aumenta									
Estabilidad política	Mejora									
Cambio climático	Medidas para evitarlo									

Año 2018

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 Quarterly*, 17(2), 7-31)

3.13. ANALISIS COMPETITIVO

Al seleccionar esta herramienta, accedemos a la siguiente pantalla:

Competidor	web	Marca principal	Orden
Mahou San Miguel	www.mahou.es	mahou	1
Heineken	www.heineken.com	heineken	2
Damm	www.damm.com	estrella damm	3
Estrella Galicia	estrellagalicia.es	estrella galicia	4
*			0

Id.	Factor	Descripción
1	Precio	
2	Producto	
3	Publicidad	
4	Atención cliente	
5	Web	
*	#####	

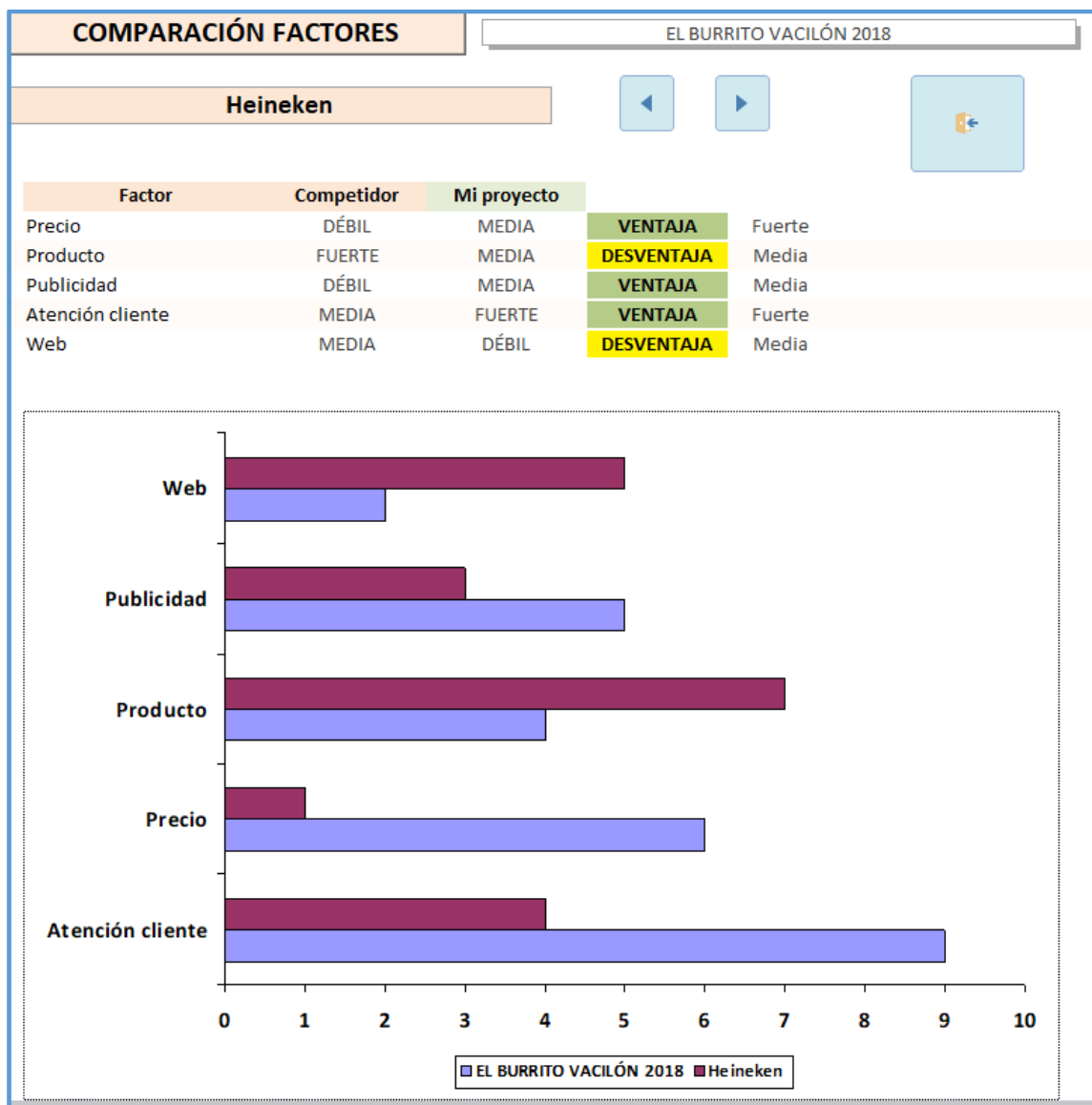
En ella, la aplicación nos pide, en la zona izquierda, que identifiquemos los principales competidores actuales en el mercado en que insertaremos nuestro proyecto. En la parte derecha aparecen enumerados, por defecto, una serie de factores o criterios de evaluación de la posición competitiva con los que podemos compararnos. Podemos utilizar esta lista por defecto (simplemente pulsando el botón AGREGAR FACTORES POR DEFECTO) o cambiarlos o añadir alguno más que consideremos relevante en nuestro caso.

Una vez establecidos los criterios con los que nos vamos a comparar con los competidores, pulsamos el botón denotado VALORACION y pasamos a esta pantalla:

EL BURRITO VACILÓN 2018		Mahou San Miguel		Heineken		Damm		Estrella Galicia	
Factor	Valor	Factor	Valor	Factor	Valor	Factor	Valor	Factor	Valor
Precio	6	Precio	5	Precio	1	Precio	4	Precio	6
Producto	4	Producto	2	Producto	7	Producto	4	Producto	6
Publicidad	5	Publicidad	3	Publicidad	3	Publicidad	4	Publicidad	6
Atención cliente	9	Atención cliente	9	Atención cliente	4	Atención cliente	4	Atención cliente	6
Web	2	Web	10	Web	5	Web	4	Web	6
Promedio	5,2	Promedio	5,8	Promedio	4,0	Promedio	4,0	Promedio	6,0

Aquí, el programa nos pide que evaluemos la posición de cada uno de los actores considerados (además de la de nuestro proyecto), en relación a cada uno de los factores tenidos en cuenta. Para ello, utilizamos una escala de 0 a 10, en el entendido de que 0 es una posición muy negativa (una web muy mal diseñada, por ejemplo) y 10 una posición muy positiva, ventajosa.

Una vez completada la evaluación, tenemos dos opciones: de un lado, visualizar una comparativa entre nuestro proyecto y cada uno de los competidores, al objeto de determinar la posición relativa respecto a cada uno de los factores. Veamos la pantalla correspondiente:



Mediante los botones de avance y retroceso ubicados al lado del nombre del competidor podemos ir pasando de uno a otro para analizar la situación respecto a cada uno de ellos.

Por otro lado, y mediante el botón ANALISIS FACTOR, accedemos a una pantalla en que el análisis contempla al conjunto de competidores en relación a un factor específico:

ANÁLISIS COMPETENCIA
FACTOR

EL BURRITO VACILÓN 2018

Factor

Producto ▼

Competidor	Posición Competitiva		Producto	
	Mi Competidor	Mi Proyecto		
Mahou San Migue	DÉBIL	MEDIA	VENTAJA	Media
Heineken	FUERTE	MEDIA	DESVENTAJA	Media
Damm	MEDIA	MEDIA	=	
Estrella Galicia	MEDIA	MEDIA	DESVENTAJA	Media

3.14. TEST DE COHERENCIA NARRATIVA

Recomendamos que como punto final al modelado narrativo del proyecto de negocio se utilice esta herramienta, en la medida que supone un chequeo global al trabajo realizado. El principio del test (elaborado por nosotros) es simple; evaluar de modo sistemático las principales condiciones de coherencia que un modelo de negocio, desde un punto de vista descriptivo, debe cumplir para tener expectativas de éxito. Para ello, planteamos un breve conjunto de cuestiones a ser respondidas mediante una escala Likert.

Así, una vez seleccionada la herramienta llegamos a la siguiente pantalla:

TEST DE COHERENCIA NARRATIVA

EL BURRITO VACILÓN 2018

A *Percepción de la utilidad (evaluación subjetiva de la coherencia entre “propuesta de valor” y “segmentos de clientes”)*

el modelo no parece aportar más valor que las alternativas existentes; poca diferenciación, escaso valor percibido.

...

el modelo proporciona ventajas significativas al cliente, es novedoso y satisfactorio.

1
 2
 3
 4
 5

B *Percepción del potencial de captura de valor (evaluación subjetiva de la coherencia entre “propuesta de valor”, “segmentos de clientes” e “ingresos”)*

es serán reticentes a pagar por la propuesta de valor del modelo, no percibirán adecuada recompensa por su sacrificio.

...

los clientes pagarán con agrado por lo que les ofrece el modelo y percibirán que la recompensa supera su esfuerzo.

1
 2
 3
 4
 5

C *Percepción de la factibilidad (evaluación subjetiva de la coherencia entre los bloques de infraestructura, “costes” y “propuesta de valor”)*

rentes con las categorías de costes previstas y/o no son los adecuados o suficientes para generar la propuesta de valor.

...

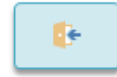
iz de eenerar la opropuesta de valor deseada. v los tipos de costes contemplan el soporte íntero de esa infraestructura.

1
 2
 3
 4
 5



TEST DE COHERENCIA NARRATIVA

EL BURRITO VACILÓN 2018



AUTOEVALUACIÓN

<i>Percepción de la utilidad</i>	4	
<i>Percepción del potencial de captura de valor</i>	3	
<i>Percepción de la factibilidad</i>	2	
<i>Percepción de la disponibilidad</i>	1	
<i>Percepción de la capacidad competitiva</i>	5	
<i>Percepción del atractivo del mercado</i>	4	

4. FUNCIONALIDADES DEL MODELO NUMÉRICO

MODELO NUMÉRICO

EDITAR

VER

Aplicar herramientas para verificar la viabilidad financiera del modelo en el corto y largo plazo

Para acceder al “Modelo Numérico” están operativos los botones “EDITAR” y “VER”.

EDITAR

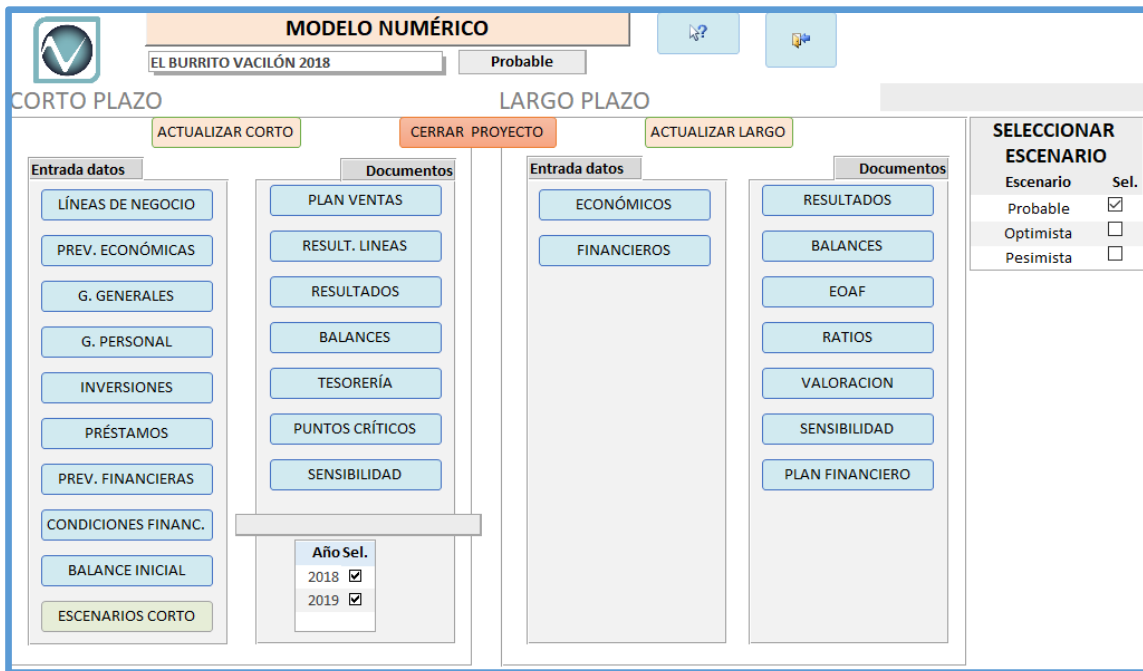
Con este botón nos introducimos en el proceso de creación y/o edición del Modelo Financiero. Se incorpora la información, se introducen en su caso nuevos datos o se modifican los ya introducidos, se valoran alternativas y se concreta el plan financiero. Una vez elaborado el Modelo Financiero, considerado definitivo, se ejecuta la opción de cerrarlo.

VER

Con este botón se accede al Modelo Financiero para su presentación, una vez editado y cerrado. Nos permite movernos ágilmente por las distintas pantallas de la aplicación, pues no obligamos al motor de cálculo a realizar procesamientos. La información, claro, no se puede modificar (los cambios se realizan mediante el botón “EDITAR”). Nos facilita centrarnos en los resultados del modelo y en las variables que los ocasionan.

4.1. MENÚ INICIAL DEL MÓDULO - EDITAR

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



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.

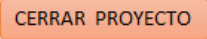
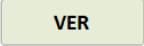
Ambas áreas (corto y largo plazo) están, a su vez, subdivididas en dos columnas. En la de la izquierda, titulada "ENTRADA DATOS", los botones dan acceso a opciones para introducir datos e hipótesis necesarias para la evaluación económico-financiera del proyecto; en la de la derecha, titulada "DOCUMENTOS", 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 dos ejercicios (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. Hemos limitado la extensión máxima del corto plazo a dos ejercicios para reducir la complejidad, sin afectar el rigor del análisis. 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.

Cuando el “Modelo Numérico” lo hemos finalizado de manera satisfactoria en los tres escenarios, podemos darlo por finalizado apretando en el botón . Con esta acción se realiza una copia de las variables y valores introducidos en las pantallas de “Entrada datos” y de los “Documentos” obtenidos por la aplicación. Permitirá mediante el botón  entrar en las pantallas de la aplicación que muestran el “Modelo Numérico” cerrado. Su utilidad es el rápido desplazamiento entre pantallas por no necesitar desarrollar cálculos especiales, lo que ayuda a centrarse en las consecuencias del modelo y en las variables y valores que las ocasionan.

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 section for 'Año Sel.' with checkboxes for 2018 and 2019, both of which are 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.

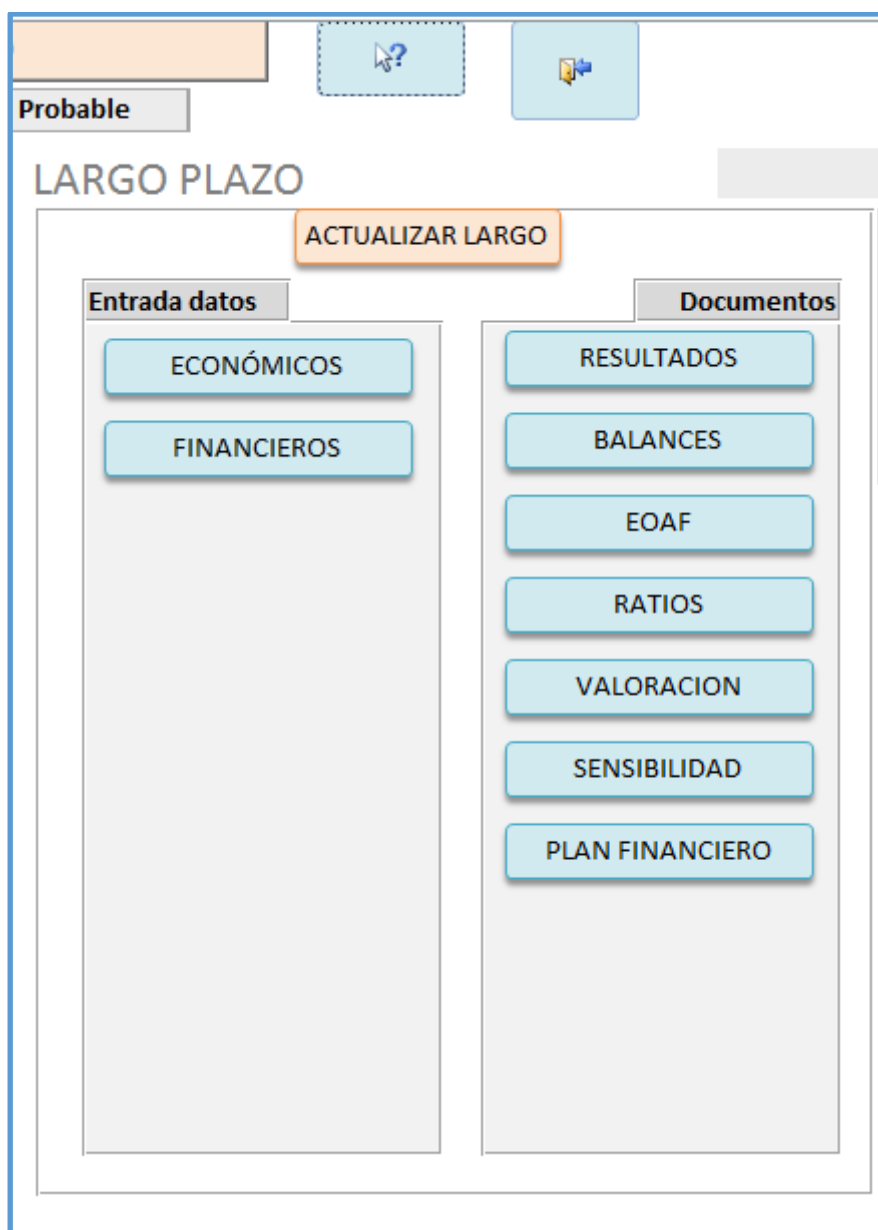
Desde luego, y tras una primera entrada de datos, podemos ir refinando nuestro proyecto mediante sucesivas modificaciones de cada uno de los apartados hasta que consideremos que ha quedado correctamente definido. Es importante recordar que cada vez que se modifiquen datos en alguna de las opciones de 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 el usuario 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. Una vez cumplimentado el escenario probable (o sea, introducidas todas las hipótesis requeridas) es necesario proceder a trabajar con los otros dos escenarios para dar por finalizada la tarea de diseño del modelo financiero.

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 3.6 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					

Coste Variable	Descripción
Incentivos empleados	Complemento retributivo vinculado a ventas
Comisiones	
Portes	
Gastos de cobro	

Precio venta unitario	<input type="text"/>
Coste unitario	<input type="text"/>
Coste de venta (%)	<input type="text"/>

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
 ACTUALIZAR

Probable 2018

1 Línea FÁBRICA DE CERVEZA

COSTES FABRICACIÓN

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

OTROS 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

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

SUELDOS LÍNEA 24.000
SEG. SOCIAL 7.200
AMORTIZACIONES 17.500

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 ventas 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 managing distributions. On the left, a dropdown menu titled "Distribución" is open, showing options: Dem. Cerveza1 (selected), Dem. Cerveza1, Dem. Cerveza2, Lineal, Marzo, Prod. Cerveza1, and Sueldos + 2 pagas. On the right, a form titled "DISTRIBUCIONES MENSUALES" for "EL BURRITO VACILÓN 2018" shows the selected distribution as "Prod. Cerveza1". Below this is a table showing the monthly percentage distribution.

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 desplegable 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:

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

Gasto	Se asigna a:	Descripción
Alquileres	GENERALES	
Seguros	GENERALES	
Suministros	GENERALES	
Comunicaciones	GENERALES	
Promoción Fab. Cerveza	FÁBRICA DE CERVEZA	
Promoción Tienda	TIENDA	
Promoción cursos club	CLUB	
Otros	GENERALES	
*	GENERALES	

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”) **1**

La columna central “Se asigna a:” **2** permite atribuir el gastos general a cualquiera de las líneas de negocio que aparecen en el cuadro desplegable cuando es específico de una de ellas, en el sentido de que si desaparece la línea de negocio también desaparece el gasto. Cuando el gasto es común para todo el negocio se asigna a “generales” que es la opción por defecto.

Optativamente, una breve descripción del mismo a la derecha. ³ Tras dar de alta todos los que consideremos, debemos pinchar en el botón “PREVISIONES” para especificar su cuantía y distribución:

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
Otros	10.000	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
Total	88.000			

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”). La columna “Se asigna a:” esta deshabilitada y muestra la decisión de la pantalla de entrada a GASTOS GENERALES.

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:

Cargo / puesto	Se asigna a:	Descripción
Gerente	GENERALES	
Maestro cervecero	FÁBRICA DE CERVEZA	
Empleado	GENERALES	
*	GENERALES	

Se sigue la misma lógica que la usada en la pantalla (GASTOS GENERALES). Definición del puesto, asignación a una determinada línea de negocio o a GENERALES que es la opción por defecto. Y, finalmente, descripción del puesto si se desea.

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 Sueldo	TOTAL Seg. Soc.	Se asigna a:
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”, esta deshabilitada porque la asignación ya se hizo en la pantalla anterior, se muestra por motivos informativos.

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:

INVERSIONES

EL BURRITO VACILÓN 2018

?

+

PREVISIONES

Inversion	Se asigna a:	Descripción
▶ Equipo cervecero	FÁBRICA DE CERVEZA ▼	
Mobiliario	GENERALES ▼	
Furgoneta	GENERALES ▼	
Equipo informático	GENERALES ▼	
*	GENERALES ▼	

Aquí, en primer lugar, enumeramos los conceptos de inversión necesarios en el proyecto y, opcionalmente, una breve descripción de los mismos. En el centro tenemos la columna “Se asigna a:” que mediante el cuadro desplegable permite la asignación a una concreta línea de negocio a a generales (por defecto).

A continuación, pinchamos en el botón de “PREVISIONES” para una descripción financiera detallada de las inversiones:

INVERSIONES - PREVISIONES

EL BURRITO VACILÓN 2018

Probable

◀ ▶ ?

+

COPIAR DATOS ESC. PROBABLE

+

✕

VENTA DEF.

PAGOS

Inversion	ADQUISICIÓN				VENTA				Se asigna a:
	Año	Mes	Importe	Valor resid. Vida (años)	Año	Mes	Importe	Amort. mes	
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						

Notas:

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” que esta deshabilitada muestra la imputación realizada de la inversión.

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	160.000
Febrero	1.458	0
Marzo	1.458	0
Abril	1.458	0
Mayo	1.458	0
Junio	1.458	0
Julio	1.458	0
Agosto	1.458	0
Septiembre	1.458	0
Octubre	1.458	0
Noviembre	1.458	0
Diciembre	1.458	0
Total	17.500	160.000

Año	Pago
2018	160.000
2019	0
2020	0
2021	0
2022	0
2023	0
2024	0
2025	0
2026	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.

PRÉSTAMOS														EL BURRITO VACILÓN 2018		2018		Probable		CUADRO GENERAL	
Préstamo	Fecha		Nominal	Interés		Pagos por año	Plazo (años)		Gastos apertura		Gastos cancelación		Se asigna a:								
	Mes	Año		Annual			Total	Carencia	Fijos	Comisión %	Fijos	Comisión %		Interés	Pagos						
Probable 1	Enero	2018	100.000	6,00%	12	6,0	0	200	1,00%	200	1,00%	0,50%	72	GENERALES							
*			0	0,00%	0	0,0	0	0	0,00%	0	0,00%			GENERALES							
Total			100.000																		

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	01/01/2018
Nominal	100.000,00
InterésAnual	6,00%
Pagos_Año	12
Plazo_Años	6
Interes	0,50%
Pagos	72

Contrato

Observaciones Director banco:
Le interesó: ----

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 EL BURRITO VACILÓN 2018

Año 2018

2 Préstamo Probable 1

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	2018	1	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	1.200,00	2018	1	0,00
2	2018	2	100.000,00	500,00	1.157,29	0,00	98.842,71	0,00	2018	2	0,00
3	2018	3	98.842,71	494,21	1.163,08	0,00	97.679,64	0,00	2018	3	0,00
4	2018	4	97.679,64	488,40	1.168,89	0,00	96.510,75	0,00	2018	4	0,00
5	2018	5	96.510,75	482,55	1.174,74	0,00	95.336,01	0,00	2018	5	0,00
6	2018	6	95.336,01	476,68	1.180,61	0,00	94.155,40	0,00	2018	6	0,00
7	2018	7	94.155,40	470,78	1.186,51	0,00	92.968,89	0,00	2018	7	0,00
8	2018	8	92.968,89	464,84	1.192,44	0,00	91.776,45	0,00	2018	8	0,00
9	2018	9	91.776,45	458,88	1.198,41	0,00	90.578,04	0,00	2018	9	0,00
10	2018	10	90.578,04	452,89	1.204,40	0,00	89.373,64	0,00	2018	10	0,00
11	2018	11	89.373,64	446,87	1.210,42	0,00	88.163,22	0,00	2018	11	0,00
12	2018	12	88.163,22	440,82	1.216,47	0,00	86.946,75	0,00	2018	12	0,00
Totales				5.176,92	13.053,25	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							EL BURRITO VACILÓN 2018		
Prestamo		Probable 1		Año		2018		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		
2018	100.000,00	5.176,92	13.053,25	0,00	86.946,75	1.200,00	Año	IdMes	Amortiz. Adicional
2019	86.946,75	4.806,56	15.080,90	0,00	71.865,84	0,00	2019	12	0,00
2020	71.865,84	3.876,40	16.011,06	0,00	55.854,78	0,00	2020	12	0,00
2021	55.854,78	2.888,88	16.998,59	0,00	38.856,19	0,00	2021	12	0,00
2022	38.856,19	1.840,44	18.047,02	0,00	20.809,17	0,00	2022	12	0,00
2023	20.809,17	727,34	19.160,13	0,00	1.649,04	0,00	2023	12	0,00
2024	1.649,04	8,25	1.649,04	0,00	0,00	0,00			
Totales		19.324,79	100.000,00	0,00			Total	0,00	

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

Préstamo - cuadro amortización										EL BURRITO VACILÓN 2018	
Prestamo		Probable 1		Año		2018		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	2018	1	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	1.200,00	-98.800,00		
2	2018	2	100.000,00	500,00	1.157,29	0,00	98.842,71	0,00	1.657,29		
3	2018	3	98.842,71	494,21	1.163,08	0,00	97.679,64	0,00	1.657,29		
4	2018	4	97.679,64	488,40	1.168,89	0,00	96.510,75	0,00	1.657,29		
5	2018	5	96.510,75	482,55	1.174,74	0,00	95.336,01	0,00	1.657,29		
6	2018	6	95.336,01	476,68	1.180,61	0,00	94.155,40	0,00	1.657,29		
7	2018	7	94.155,40	470,78	1.186,51	0,00	92.968,89	0,00	1.657,29		
8	2018	8	92.968,89	464,84	1.192,44	0,00	91.776,45	0,00	1.657,29		
9	2018	9	91.776,45	458,88	1.198,41	0,00	90.578,04	0,00	1.657,29		
10	2018	10	90.578,04	452,89	1.204,40	0,00	89.373,64	0,00	1.657,29		
11	2018	11	89.373,64	446,87	1.210,42	0,00	88.163,22	0,00	1.657,29		
12	2018	12	88.163,22	440,82	1.216,47	0,00	86.946,75	0,00	1.657,29		
13	2019	1	86.946,75	434,73	1.222,56	0,00	85.724,19	0,00	1.657,29		
14	2019	2	85.724,19	428,62	1.228,67	0,00	84.495,52	0,00	1.657,29		
15	2019	3	84.495,52	422,48	1.234,81	0,00	83.260,71	0,00	1.657,29		
16	2019	4	83.260,71	416,30	1.240,99	0,00	82.019,73	0,00	1.657,29		
17	2019	5	82.019,73	410,10	1.247,19	0,00	80.772,54	0,00	1.657,29		
18	2019	6	80.772,54	403,86	1.253,43	0,00	79.519,11	0,00	1.657,29		
19	2019	7	79.519,11	397,60	1.259,69	0,00	78.259,42	0,00	1.657,29		
Totales			19.324,79	100.000,00	0,00						

Debajo del cajetin 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						
EL BURRITO VACILÓN 2018						
Probable						
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ◀ ▶ 🖨️ 📄 </div>						
Año	Nuevo endeudam.	Capital Inicial	Intereses	Amortizacion	AmortizacionAdic	Capital_Final
2018	100.000,00	100.000,00	5.176,92	13.053,25	0,00	86.946,75
2019		86.946,75	4.806,56	15.080,90	0,00	71.865,84
2020		71.865,84	3.876,40	16.011,06	0,00	55.854,78
2021		55.854,78	2.888,88	16.998,59	0,00	38.856,19
2022		38.856,19	1.840,44	18.047,02	0,00	20.809,17
2023		20.809,17	727,34	19.160,13	0,00	1.649,04
2024		1.649,04	8,25	1.649,04	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"							
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	0,0			

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.



Importante:

El préstamo concreto que se muestra en las capturas de la aplicación responde a motivos ilustrativos. En el caso “EL BURRITO VACILÓN”, el préstamo no fue necesario porque las necesidades financieras no lo requerían. Hubo que eliminarlo.

Para su eliminación, se selecciona el proyecto presionando en el botón de selección  y luego presionamos la tecla “Suprimir” del teclado.

PRÉSTAMOS		EL BURRITO VACILÓN 2018		2018	Probable	←		→		CUADRO GENERAL		🏠		?		📄	
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 %			Generales	Ficha		
▶ Probable 1	Enero	2018	100.000	6,00%	12	6,0	0	200	1,00%	200	1,00%	0,50%	72	GENERALES	Ficha		
*		0	0	0,00%	0	0,0	0	0	0,00%	0	0,00%			GENERALES	Ficha		

4.9. CORTO PLAZO: PREVISIONES FINANCIERAS

En esta opción accedemos a la siguiente pantalla:

The screenshot shows a software interface for financial forecasting. At the top, it displays 'PREV. FINANCIERAS' and 'EL BURRITO VACILÓN 2018'. Below this, there are buttons for 'Probable', '2018', and 'Préstamos'. A table with 11 columns and 13 rows (including a total row) is shown. The columns are: Mes, CAPITAL SOCIAL (Ampliación, Reducción), ENDEUD. LARGO (Nuevo, Devolución), SUBVENCIONES (Recibidas, Devueltas), FIANZAS (Recuperada, Constituida), Dividendos, and Impuestos. The data is as follows:

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

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:

CONDICIONES FINANCIERAS		EL BURRITO VACILÓN 2018	
	Probable	2018	
Interés Póliza Crédito Probable (%)	5,00%		
Variación escenario	0,00%		
Interés Póliza Crédito (%)	6,00%		
Interés Excedentes Tesorería (%)	0,00%		
Política de Tesorería (%)	4,00%		
Sobre	Ventas		
Impuesto Sociedades (%)	25,00%		
Objetivo Beneficio Operativo	40.000		

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	
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 vehicular 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. Superávít 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
 (*) Administración 0
 Acreedores Inmovilizado 0
 Póliza crédito 0
 Préstamos 0
PASIVO 0
 Capital Social 100.000
 Reservas 0
NETO 100.000
PASIVO + NETO 100.000
Descuadre

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

Notas:

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:

The screenshot shows the 'ESCENARIOS CORTO' interface for 'EL BURRITO VACILÓN 2018'. It features three panels for different scenarios: PROBABLE, OPTIMISTA, and PESIMISTA. Each panel displays a table of activities with their respective sales and cost increments, and a summary of annual interest rates.

Actividades	LÍNEA NEGOCIO	Increment. (%) Ventas	Coste Ventas
FÁBRICA DE CERVEZA		0,00%	60,00%
TIENDA		0,00%	40,00%
CLUB		0,00%	50,00%

Annual Interés corto (%) 6,00%

Actividades	LÍNEA NEGOCIO	Incrementos (%) Ventas	Coste Ventas
FÁBRICA DE CERVEZA		15,00%	-5,00%
TIENDA		15,00%	0,00%
CLUB		10,00%	0,00%

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

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

Annual Variación escenario (%) 16,67%
Annual 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.

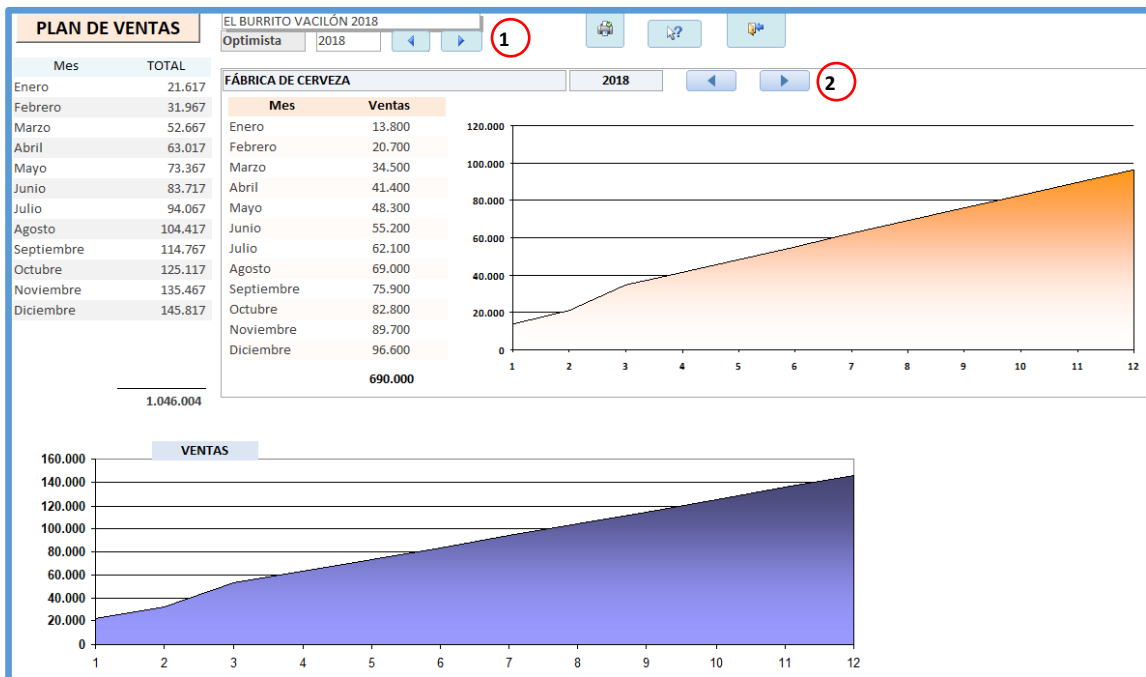
La racionalidad de integrar esta opción en la aplicación es simple: ofrecer simultáneamente y en condiciones diferentes un cálculo de la viabilidad financiera del proyecto y comprobar, por tanto, si sería interesante incluso si las cosas no funcionan como pensamos que lo harán (escenario probable). También, 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 las estimaciones 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:

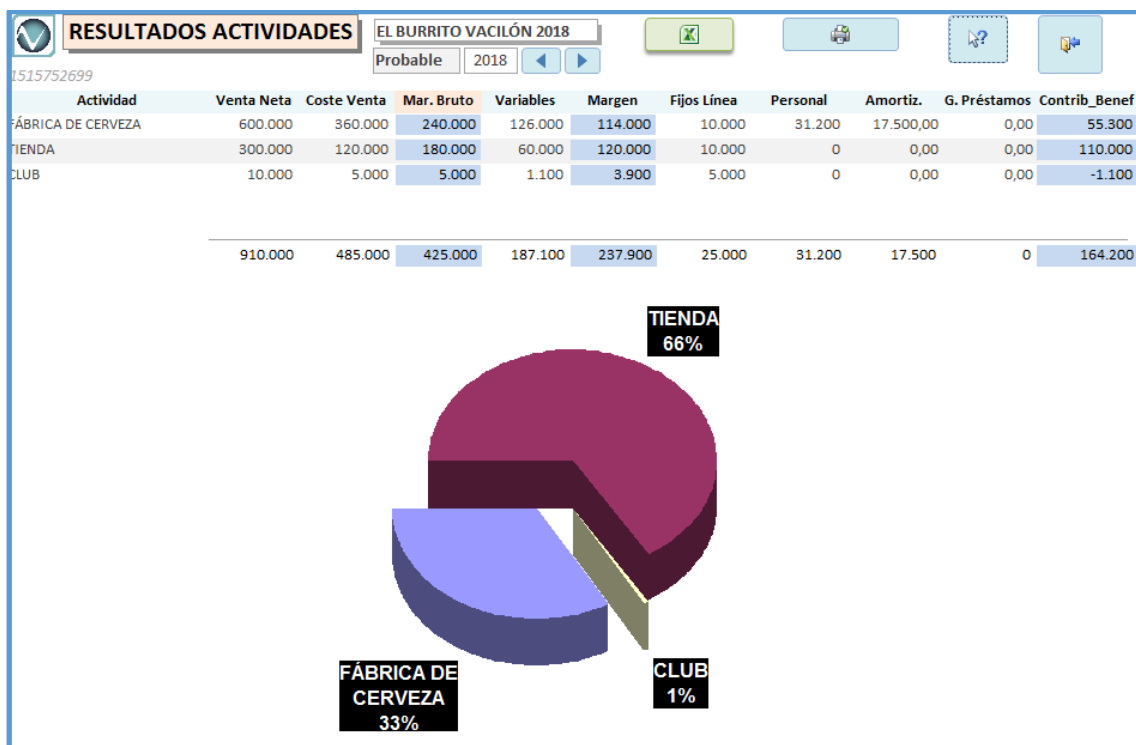


Con los botones adelante y atrás de la parte superior, bajo la denominación del proyecto, podemos cambiar de ejercicio a corto plazo visualizado. **1**

Los botones adelante y atrás situados al lado la línea de negocio (FÁBRICA DE CERVEZA, en la imagen) y del ejercicio (2018, en la imagen). **2** Nos permite desplazarlos por los datos de ventas y gráfico de cada línea de negocio para el ejercicio que se muestra.

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:



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:

RESULTADOS		EL BURRITO VACILÓN 2018		COSTE DE VENTAS		RDOS. FINANCIEROS										
Probable		2018		Actualizar												
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	-457	-10.523	0	-10.523	-2.631	-7.892
2	27.833	14.817	13.017	5.672	7.345	6.943	6.333	1.794	15.071	-7.726	-623	-8.349	0	-8.349	-2.087	-6.261
3	45.833	24.417	21.417	9.392	12.025	6.943	18.333	1.794	27.071	-15.046	-914	-15.959	0	-15.959	-3.990	-11.969
4	54.833	29.217	25.617	11.252	14.365	6.943	6.333	1.794	15.071	-706	-1.103	-1.808	0	-1.808	-452	-1.356
5	63.833	34.017	29.817	13.112	16.705	6.943	6.333	1.794	15.071	1.634	-1.217	418	0	418	104	313
6	72.833	38.817	34.017	14.972	19.045	12.086	6.333	1.794	20.213	-1.168	-1.316	-2.484	0	-2.484	-621	-1.863
7	81.833	43.617	38.217	16.832	21.385	6.943	6.333	1.794	15.071	6.314	-1.421	4.893	0	4.893	1.223	3.670
8	90.833	48.417	42.417	18.692	23.725	6.943	6.333	1.794	15.071	8.654	-1.543	7.111	0	7.111	1.778	5.334
9	99.833	53.217	46.617	20.552	26.065	6.943	6.333	1.794	15.071	10.994	-1.657	9.337	0	9.337	2.334	7.003
10	108.833	58.017	50.817	22.412	28.405	6.943	6.333	1.794	15.071	13.334	-1.722	11.613	0	11.613	2.903	8.709
11	117.833	62.817	55.017	24.272	30.745	6.943	6.333	1.794	15.071	15.674	-1.797	13.878	0	13.878	3.469	10.408
12	126.833	67.617	59.217	26.132	33.085	12.086	6.333	1.794	20.213	12.872	-1.841	11.030	0	11.030	2.758	8.273
910.000		485.000	425.000	187.100	237.900	93.600	88.000	21.533	203.133	34.767	-15.609	19.157	0	19.157	4.789	14.368

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

1544807817

Probable

2018



Mes	Dto. Compras	Dto. Ventas	Morosidad Inter.	Cta. Sup. Intereses	Póliza Inter.	Préstamos	Gastos Prest.	RDO. FINANCIERO
Enero		144	84		229			-457
Febrero	0	216	126	0	281	0	0	-623
Marzo		360	210		344			-914
Abril	0	432	252	0	419	0	0	-1.103
Mayo		504	294		419			-1.217
Junio	0	576	336	0	404	0	0	-1.316
Julio		648	378		395			-1.421
Agosto	0	720	420	0	403	0	0	-1.543
Septiembre		792	462		403			-1.657
Octubre	0	864	504	0	354	0	0	-1.722
Noviembre		936	546		315			-1.797
Diciembre	0	1.008	588	0	245	0	0	-1.841
TOTAL	0	7.200	4.200	0	4.209	0	0	-15.609

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	
ACTIVO												Probable	2018
Mes	Tesorería	Cta. Sup.	Deudores	Cientes	Mat. Prim	P. Curso	P.Term	Fianzas	Activo Fijo	Amort Ac.	ACTIVO		
Enero	753	0	0	8.316	150	0	5.250	0	195.000	1.794	207.675		
Febrero	1.113	0	0	20.790	350	0	10.650	0	195.000	3.589	224.314		
Marzo	1.833	0	0	33.264	600	0	11.400	9.000	195.000	5.383	245.714		
Abril	2.193	0	0	45.738	900	0	12.300	9.000	195.000	7.178	257.954		
Mayo	2.553	0	0	54.054	1.250	0	13.350	9.000	195.000	8.972	266.235		
Junio	2.913	0	0	62.370	1.650	0	14.550	9.000	195.000	10.767	274.717		
Julio	3.273	0	0	70.686	2.100	0	15.900	9.000	195.000	12.561	283.398		
Agosto	3.633	0	0	79.002	2.600	0	17.400	9.000	195.000	14.356	292.280		
Septiembre	3.993	0	0	87.318	3.150	0	19.050	9.000	195.000	16.150	301.361		
Octubre	4.353	0	0	95.634	3.750	0	20.850	9.000	195.000	17.944	310.643		
Noviembre	4.713	0	0	103.950	4.400	0	22.800	9.000	195.000	19.739	320.124		
Diciembre	5.073	0	0	112.266	5.000	0	15.000	6.000	195.000	21.533	316.806		

PASIVO												1544807817
Mes	Proveed.	Acreed.	Acr. Inm.	Póliza Cr.	Admon.	Prest. L.	Acr. Inm. L.	PASIVO	Cap. Social	Reservas	NETO	Desc.
Enero	15.167	17.225	0	45.806	-2.631	0	0	75.567	100.000	32.108	132.108	
Febrero	20.167	21.837	0	56.182	-4.718	0	0	93.468	105.000	25.847	130.847	
Marzo	25.167	41.670	0	68.708	-8.708	0	0	126.837	105.000	13.877	118.877	
Abril	30.167	35.655	0	83.771	-9.160	0	0	140.433	105.000	12.521	117.521	
Mayo	35.167	41.565	0	80.725	-9.055	0	0	148.401	105.000	12.834	117.834	
Junio	40.167	51.253	0	79.003	-9.676	0	0	160.746	103.000	10.971	113.971	
Julio	45.167	50.661	0	78.382	-8.453	0	0	165.757	103.000	14.641	117.641	
Agosto	50.167	55.229	0	80.585	-6.675	0	0	179.305	103.000	9.974	112.974	1
Septiembre	55.167	59.789	0	70.769	-4.341	0	0	181.384	103.000	16.978	119.978	
Octubre	60.167	64.300	0	62.927	-1.438	0	0	185.956	103.000	21.687	124.687	
Noviembre	65.167	68.821	0	49.010	2.032	0	0	185.029	103.000	32.095	135.095	
Diciembre	60.167	78.454	0	30.028	4.789	0	0	173.438	103.000	40.368	143.368	

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

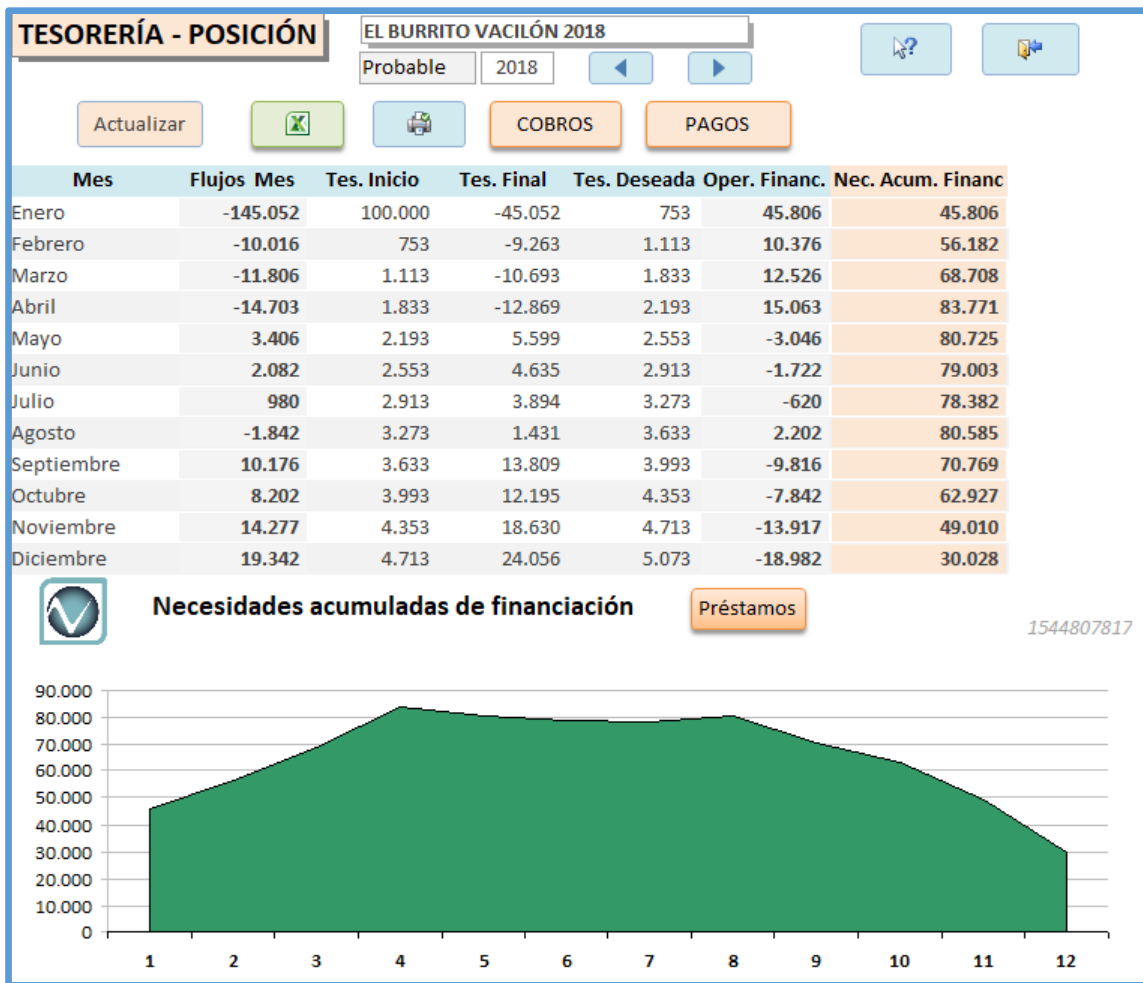
En esta opción visualizamos el presupuesto de tesorería que deriva de la simulación de actividades que hemos realizado. La pantalla inicial da acceso al Plan de Cobros, que especifica el total de entradas, y su periodificación:

PRESUPUESTO DE TESORERÍA - COBROS									
EL BURRITO VACILÓN 2018									
Probable 2018									
<input type="button" value="PAGOS"/> <input type="button" value="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
	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																		
<input type="button" value="COBROS"/> <input type="button" value="POSICIÓN TES."/>																		
Mes	TOTAL	Compras	Pte. Prov.	M.O. Dir	Personal	Variables	Generales	Pte. Accred.	Sociedades	Capital	Subvenc.	Fianzas	Dividendos	Activos Fijos	Prest. Largo	Inter. Corto	Inter. Largo	G. Prestamos
Enero	195.342			250		92	6.333							195.000				
Febrero	30.034	15.167		250	6.943	1.112	6.333											229
Marzo	44.595	20.167		250	6.943	1.622	6.333					9.000						281
Abril	56.378	25.167		250	6.943	5.342	18.333											344
Mayo	51.313	30.167		250	6.943	7.200	6.333											410
Junio	61.523	35.167		250	6.943	10.412	6.333			2.000								419
Julio	71.511	40.167		250	12.086	12.272	6.333											404
Agosto	83.220	45.167		250	6.943	14.132	6.333						10.000					395
Septiembre	80.887	50.167		250	6.943	15.992	6.333											403
Octubre	93.758	55.167		250	6.943	17.852	6.333				4.000							403
Noviembre	100.579	60.167		250	6.943	19.712	6.333											354
Diciembre	100.579	65.167		250	6.943	21.572	6.333											315
	959.288	441.833	0	3.000	81.514	127.310	81.667	0	0	2.000	4.000	9.000	10.000	195.000	0	3.964	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:



Aquí vemos, en la parte superior, una tabla que calcula las necesidades de financiación (liquidez) 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

The screenshot shows a software interface for calculating critical points. At the top, there is a title 'EL BURRITO VACILÓN 2018' and a year selector set to '2018'. Below this, a 'Probable' scenario is selected. The interface is divided into two columns of data:

Columna Izquierda	Columna Derecha
Umbral de Rentabilidad: 777.013	Ventas Netas: 910.000
Ventas para objetivo BAIT: 930.018	Objetivo BAIT: 40.000
Punto crítico de tesorería: 694.645	
Apalancamiento Operativo: 6,8	

Additional UI elements include a printer icon, a help icon, and a search icon.

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 igualen 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	80.957	56.380
BN	8.019	14.368	48.764	40.745
Cash_Flow	29.552	35.901	70.297	40.745
	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	
AMPLIACIÓN DE CAPITAL	5.000	5.000	5.000	
NUEVO ENDEUDAMIENTO	0	0	0	
NEC. ACUM. FINANCIACIÓN (Póliza)	79.278	83.771	80.168	
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 determinar si 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%
2023	5,00%	75,00%	2,00%	25,00%	6,00%
2024	5,00%	75,00%	2,00%	25,00%	6,00%
2025	5,00%	75,00%	2,00%	25,00%	6,00%
2026	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 (%)	25,00%
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%
2023	0,35%	7,32%	3,11%	10,71%
2024	0,35%	7,32%	3,11%	10,71%
2025	0,35%	7,32%	3,11%	10,71%
2026	0,35%	7,32%	3,11%	10,71%

Tesorería (%)	0,35%
Realizable (%)	7,32%
Existencias (%)	3,11%
Pasivo Corriente Operativo (%)	10,71%

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 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.

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

Para no hacer el proceso muy tedioso, sobre todo cuando seleccionamos un número elevado de ejercicios a largo plazo, disponemos de la opción de copiar unas cifras base, mediante los botones correspondientes.

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											
Probable											
PREVISIONES FINANCIERAS											
Año	Préstamos Largo		Capital Social		Fianzas		Subvenciones		Dividendos	Activos Fijos	
	Nuevos	Devoluciones	Ampliaciones	Reducciones	Recuperadas	Constituidas	Recibidas	Devueltas		Pagos	
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	195.000
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2023	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2024	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2026	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PLAN FINANCIERO											
Año	Dividendos		Capital Social		Préstamos Largo		Reserva Liquidez		Póliza de Crédito		BORRAR
	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	20.000	0	0	0	0	0	27.455	0	0	0	
2021	30.000	0	0	0	0	0	23.894	0	0	0	
2022	30.000	0	0	0	0	0	31.540	0	0	0	
2023	40.000	0	0	0	0	0	29.674	0	0	0	
2024	50.000	0	0	0	0	0	28.321	0	0	0	
2025	50.000	0	0	0	0	0	37.300	0	0	0	
2026	80.000	0	0	0	0	0	22.558	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.



Importante:

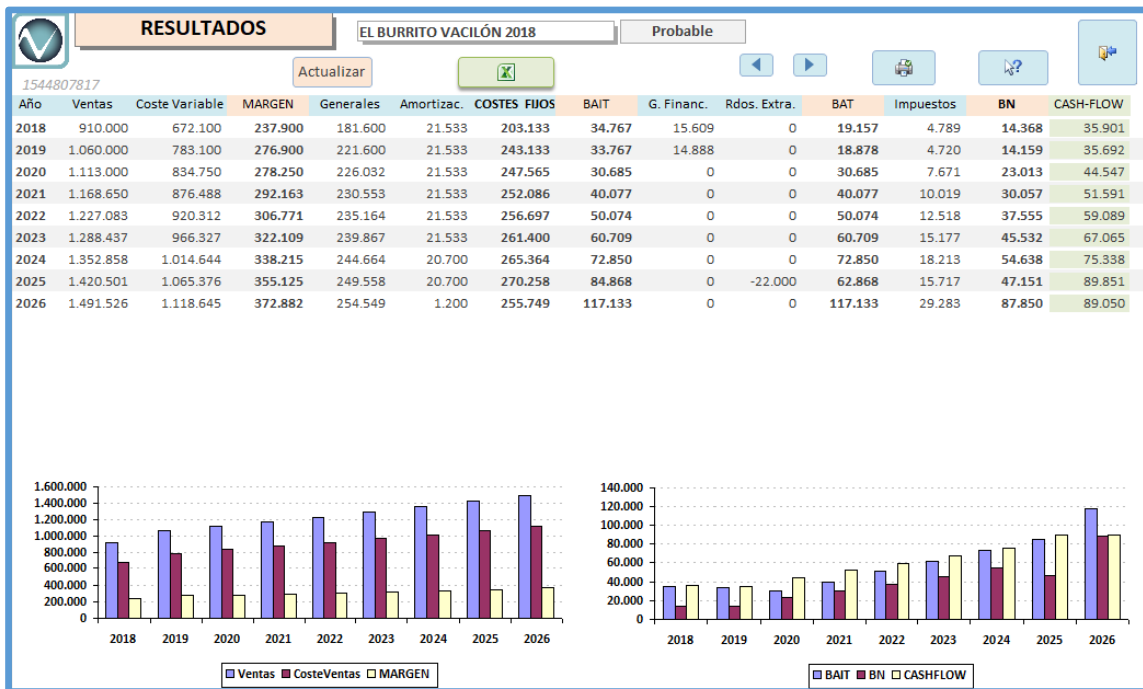
En la pantalla anterior se muestran los datos financieros después de elaborar el plan financiero.

En concreto, la tabla inferior PLAN FINANCIERO, muestra las decisiones que han cerrado el plan financiero. Son la respuesta a la necesidad de fondos o al superávit financiero. Se ha decidido de donde obtener los fondos para cubrir las necesidades financieras o a dónde destinar el superavit de fondos (como sucede en este caso), que aquí ha consistido en repartos adicionales de dividendos y en acumular una reserva de liquidez.

En el apartado 4.24.1 Elaboración del plan financiero se describe el proceso por el que interaccionan Balances, Datos Financieros y Estado de Origen y Aplicación de Fondos

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:



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		Probable	
ACTIVO														
Año	Tesorería	Rva Líquidez	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	0	112.266	20.000	137.339	6.000	195.000	21.533	179.467	316.806				
2019	3.720	3.454	77.616	33.000	117.790	6.000	195.000	43.067	157.933	275.724				
2020	3.906	3.454	81.497	34.650	123.507	6.000	195.000	64.600	136.400	259.907				
2021	4.101	3.454	85.572	36.383	129.510	6.000	195.000	86.133	114.867	244.377				
2022	4.306	3.454	89.850	38.202	135.813	6.000	195.000	107.667	93.333	229.146				
2023	4.522	3.454	94.343	40.112	142.431	6.000	190.000	124.200	71.800	214.231				
2024	4.748	3.454	99.060	42.117	149.379	6.000	190.000	144.900	51.100	200.479				
2025	4.985	3.454	104.013	44.223	156.676	6.000	12.000	9.600	8.400	165.076				
2026	5.234	3.454	109.214	46.434	164.337	6.000	12.000	10.800	7.200	171.537				

PASIVO											1544807817		
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	100.000	0	100.000			
2018	138.621	30.028	168.649	4.789	0	0	4.789	103.000	40.368	143.368			
2019	113.477	0	113.477	4.720	0	0	4.720	103.000	54.527	157.527			
2020	119.151	0	119.151	7.671	0	0	7.671	103.000	77.540	180.540	-47.455		
2021	125.109	0	125.109	10.019	0	0	10.019	103.000	107.598	210.598	-101.349		
2022	131.364	0	131.364	12.518	0	0	12.518	103.000	145.153	248.153	-162.890		
2023	137.933	0	137.933	15.177	0	0	15.177	103.000	190.685	293.685	-232.564		
2024	144.829	0	144.829	18.213	0	0	18.213	103.000	245.322	348.322	-310.885		
2025	152.071	0	152.071	15.717	0	0	15.717	103.000	292.473	395.473	-398.185		
2026	159.674	0	159.674	29.283	0	0	29.283	103.000	380.323	483.323	-500.743		

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.

Elaboradas las decisiones financieras, los descuadres desaparecerán y los balances quedan como se muestra en la siguiente imagen:

BALANCES		EL BURRITO VACILÓN 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	0	112.266	20.000	137.339	6.000	195.000	21.533	179.467	316.806		
2019	3.720	3.454	77.616	33.000	117.790	6.000	195.000	43.067	157.933	275.724		
2020	3.906	30.909	81.497	34.650	150.962	6.000	195.000	64.600	136.400	287.362		
2021	4.101	54.803	85.572	36.383	180.859	6.000	195.000	86.133	114.867	295.726		
2022	4.306	86.343	89.850	38.202	218.702	6.000	195.000	107.667	93.333	312.035		
2023	4.522	116.017	94.343	40.112	254.994	6.000	190.000	124.200	71.800	326.794		
2024	4.748	144.338	99.060	42.117	290.263	6.000	190.000	144.900	51.100	341.363		
2025	4.985	181.638	104.013	44.223	334.860	6.000	12.000	9.600	8.400	343.260		
2026	5.234	204.196	109.214	46.434	365.079	6.000	12.000	10.800	7.200	372.279		
PASIVO												
1544807817												
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	100.000	0	100.000		
2018	138.621	30.028	168.649	4.789	0	0	4.789	103.000	40.368	143.368	0	
2019	113.477	0	113.477	4.720	0	0	4.720	103.000	54.527	157.527	0	
2020	119.151	0	119.151	7.671	0	0	7.671	103.000	57.540	160.540	0	
2021	125.109	0	125.109	10.019	0	0	10.019	103.000	57.598	160.598	0	
2022	131.364	0	131.364	12.518	0	0	12.518	103.000	65.153	168.153	0	
2023	137.933	0	137.932	15.177	0	0	15.177	103.000	70.685	173.685	0	
2024	144.829	0	144.829	18.213	0	0	18.213	103.000	75.322	178.322	0	
2025	152.071	-1	152.070	15.717	0	0	15.717	103.000	72.473	175.473	0	
2026	159.674	-1	159.673	29.283	0	0	29.283	103.000	80.323	183.323	0	

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 Probable												
NECESIDADES FINANCIERAS												
Año	NECES. FIN.	SUPERÁVIT	Póliza (-)	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
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	-47.455	47.455	47.455	0	0	0	0	0	0	0	0	-47.455
2021	-53.894	53.894	53.894	0	0	0	0	0	0	0	0	-53.894
2022	-61.540	61.540	61.540	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.540
2023	-69.674	69.674	69.674	0	0	0	0	0	0	0	0	-69.674
2024	-78.321	78.321	78.321	0	0	0	0	0	0	0	0	-78.321
2025	-87.300	87.300	87.300	0	0	0	0	0	0	0	0	-87.300
2026	-102.558	102.558	102.558	0	0	0	0	0	0	0	0	-102.558

Año	Beneficio Neto	Reservas	Capital Social	Préstamos Largo	Póliza	Excedente Liquidez
2018	14.368	40.368	103.000	0	30.028	0
2019	14.159	54.527	103.000	0	0	3.454
2020	23.014	77.540	103.000	0	0	3.454
2021	30.057	107.598	103.000	0	0	3.454
2022	37.555	145.153	103.000	0	0	3.454
2023	45.532	190.685	103.000	0	0	3.454
2024	54.638	245.322	103.000	0	0	3.454
2025	47.151	292.473	103.000	0	0	3.454
2026	87.850	380.323	103.000	0	0	3.454

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 de -47.455 (negativas, superávit), 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 (20.000 en este caso, por ejemplo), y el resto (27.455) decidimos mantenerlo en la empresa mediante un incremento del excedente de liquidez (“Exc. Liquidez”). Finalmente, validamos la decisión marcando la casilla de selección del extremo derecha de la tabla:

Plan financiero													
EL BURRITO VACILÓN 2018 Probable													
NECESIDADES FINANCIERAS													
Año	NECES. FIN.	SUPERÁVIT	Póliza (-)	Dívid. (+)	Capital (-)	Exc. Liquidez (+)	DÉFICIT	Póliza (+)	Capital (+)	Dívid. (-)	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	-47.455	47.455	0	20.000	0	27.455	0	0	0	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>
2021	-53.894	53.894	53.894	0	0	0	0	0	0	0	0	-53.894	<input type="checkbox"/>
2022	-61.540	61.540	61.540	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.540	<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 20.000 unidades monetarias asignadas a reparto de dividendos, y 27.455 a reservas:

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	20.000	0	0	0	0	0	27.455	0	0	0
2021	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 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
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2021	-53.894	53.894	53.894	0	0	0	0	0	0	0	0	-53.894

Si volvemos al menú principal (pinchando en el botón atrás) y entramos en la opción "BALANCES", podemos observar que el descuadre del ejercicio 2020 ha desaparecido.

BALANCES												
EL BURRITO VACILÓN 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	0	112.266	20.000	137.339	6.000	195.000	21.533	179.467	316.806		
2019	3.720	3.454	77.616	33.000	117.790	6.000	195.000	43.067	157.933	275.724		
2020	3.906	30.909	81.497	34.650	150.962	6.000	195.000	64.600	136.400	287.362		
2021	4.101	30.909	85.572	36.383	156.965	6.000	195.000	86.133	114.867	271.832		
2022	4.306	30.909	89.850	38.202	163.268	6.000	195.000	107.667	93.333	256.601		
2023	4.522	30.909	94.343	40.112	169.886	6.000	190.000	124.200	71.800	241.686		
2024	4.748	30.909	99.060	42.117	176.834	6.000	190.000	144.900	51.100	227.934		
2025	4.985	30.909	104.013	44.223	184.131	6.000	12.000	9.600	8.400	192.531		
2026	5.234	30.909	109.214	46.434	191.792	6.000	12.000	10.800	7.200	198.992		

PASIVO												
1544807817												
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	138.621	30.028	168.649	4.789	0	0	4.789	103.000	40.368	143.368		
2019	113.477	0	113.477	4.720	0	0	4.720	103.000	54.527	157.527		
2020	119.151	0	119.151	7.671	0	0	7.671	103.000	57.540	160.540		
2021	125.109	0	125.108	10.019	0	0	10.019	103.000	87.598	190.598		-53.894
2022	131.364	0	131.364	12.518	0	0	12.518	103.000	125.153	228.153		-115.434
2023	127.933	0	127.932	15.177	0	0	15.177	103.000	170.685	273.685		185.108

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 (53.894), en este caso optaremos por distribuir dividendos por 30.000 y el resto depositarlo en cuentas de excedente:

Plan financiero												
EL BURRITO VACILÓN 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
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2021	-53.894	53.894	0	30.000	0	23.894	0	0	0	0	0	0
2022	-61.540	61.540	61.540	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.540
2023	-69.674	69.674	69.674	0	0	0	0	0	0	0	0	-69.674

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 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
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2022	-61.540	61.540	61.540	0	0	0	0	0	0	0	0	-61.540
2023	-69.674	69.674	69.674	0	0	0	0	0	0	0	0	-69.674

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 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	100.000	0	0	0	0	100.000			
2018	5.073	0	112.266	20.000	137.339	6.000	195.000	21.533	179.467	316.806		
2019	3.720	3.454	77.616	33.000	117.790	6.000	195.000	43.067	157.933	275.724		
2020	3.906	30.909	81.497	34.650	150.962	6.000	195.000	64.600	136.400	287.362		
2021	4.101	54.803	85.572	36.383	180.859	6.000	195.000	86.133	114.867	295.726		
2022	4.306	86.343	89.850	38.202	218.702	6.000	195.000	107.667	93.333	312.035		
2023	4.522	116.017	94.343	40.112	254.994	6.000	190.000	124.200	71.800	326.794		
2024	4.748	144.338	99.060	42.117	290.263	6.000	190.000	144.900	51.100	341.363		
2025	4.985	181.638	104.013	44.223	334.860	6.000	12.000	9.600	8.400	343.260		
2026	5.234	204.196	109.214	46.434	365.079	6.000	12.000	10.800	7.200	372.279		

PASIVO												
1544807817												
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	100.000	0	100.000		
2018	138.621	30.028	168.649	4.789	0	0	4.789	103.000	40.368	143.368		
2019	113.477	0	113.477	4.720	0	0	4.720	103.000	54.527	157.527		
2020	119.151	0	119.151	7.671	0	0	7.671	103.000	57.540	160.540		
2021	125.109	0	125.109	10.019	0	0	10.019	103.000	57.598	160.598		
2022	131.364	-1	131.364	12.518	0	0	12.518	103.000	65.153	168.153		
2023	137.933	-1	137.932	15.177	0	0	15.177	103.000	70.685	173.685		
2024	144.829	-1	144.828	18.213	0	0	18.213	103.000	75.322	178.322		
2025	152.071	-1	152.070	15.717	0	0	15.717	103.000	72.473	175.473		
2026	159.674	-2	159.673	29.283	0	0	29.283	103.000	80.323	183.323		

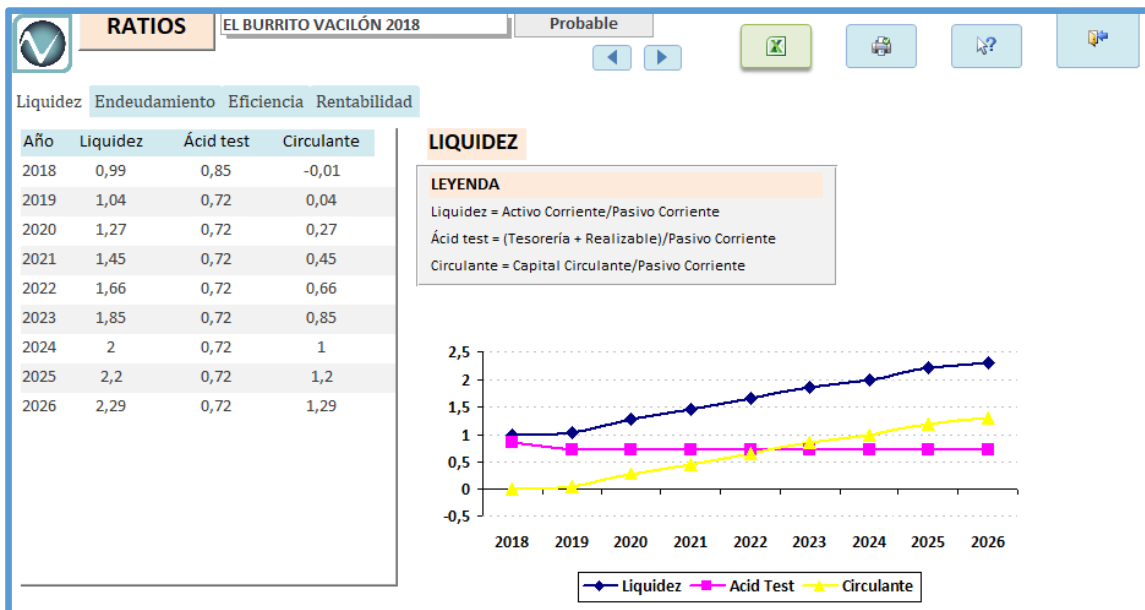
Por fin, de nuevo en la pantalla EOAF, y pulsando en el botón “EOAF” accederemos a la siguiente imagen, en la que visualizamos en dos tablas las aplicaciones de fondos (tabla superior) y los orígenes de fondos (tabla inferior), según el año en que se producen los movimientos correspondientes:

EOAF		EL BURRITO VACILÓN 2018		Probable								
APLICACIONES DE FONDOS												
PLAN FINANCIERO												
Año	APLICACIONES	Adquis. AF	NOF (+)	Exc. Liquidez (+)	Póliza (-)	Dev. Prést.	Acreeedores Administ.	Fianzas	Reduc. Capital	Dividendos	Cash-Flow (-)	
2018	411.000	195.000	0	0	0	0	195.000	0	9.000	2.000	10.000	0
2019	40.412	0	2.140	3.454	30.028	0	0	4.789	0	0	0	0
2020	52.218	0	43	27.455	0	0	0	4.720	0	0	20.000	0
2021	61.610	0	45	23.894	0	0	0	7.671	0	0	30.000	0
2022	71.607	0	47	31.540	0	0	0	10.019	0	0	30.000	0
2023	82.242	0	50	29.674	0	0	0	12.518	0	0	40.000	0
2024	93.550	0	52	28.321	0	0	0	15.177	0	0	50.000	0
2025	105.568	0	55	37.300	0	0	0	18.213	0	0	50.000	0
2026	118.333	0	58	22.558	0	0	0	15.717	0	0	80.000	0
ORÍGENES DE FONDOS												
Año	ORÍGENES	Activo Fijo	NOF (-)	Exc. Liquidez (-)	Póliza (+)	Prestamos	Acreeedores Administracion	Fianzas	Capital	Subvenciones	Cash Flow	
2018	411.000	0	101.281	0	30.028	0	195.000	4.789	3.000	5.000	36.000	35.901
2019	40.412	0	0	0	0	0	0	4.720	0	0	0	35.692
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
2023	82.242	0	0	0	0	0	0	15.177	0	0	0	67.065
2024	93.550	0	0	0	0	0	0	18.213	0	0	0	75.338
2025	105.568	0	0	0	0	0	0	15.717	0	0	0	89.851
2026	118.333	0	0	0	0	0	0	29.283	0	0	0	89.050

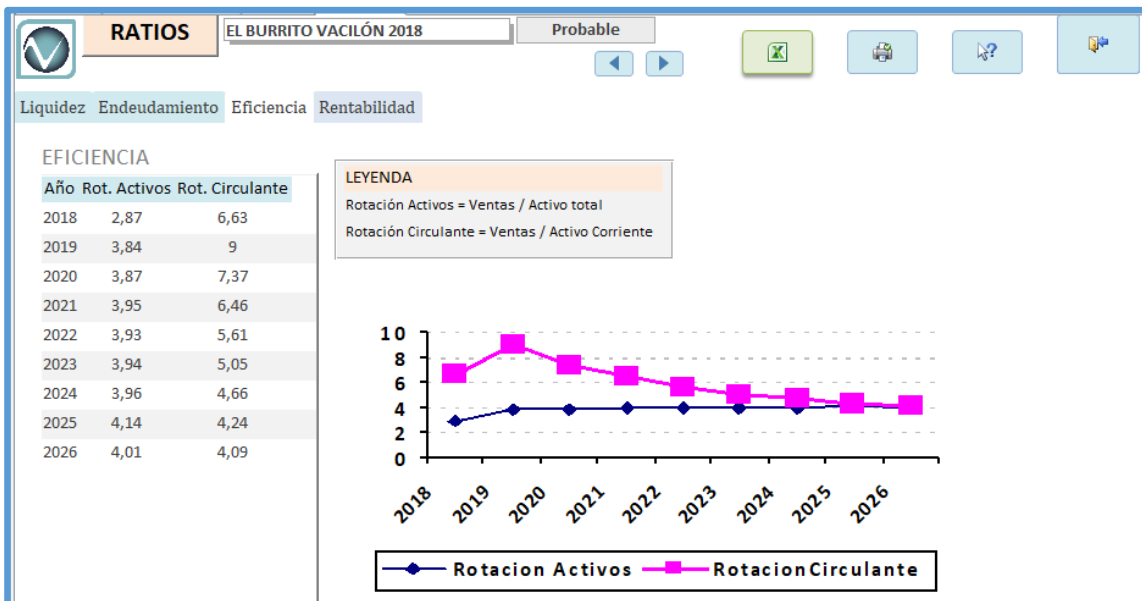
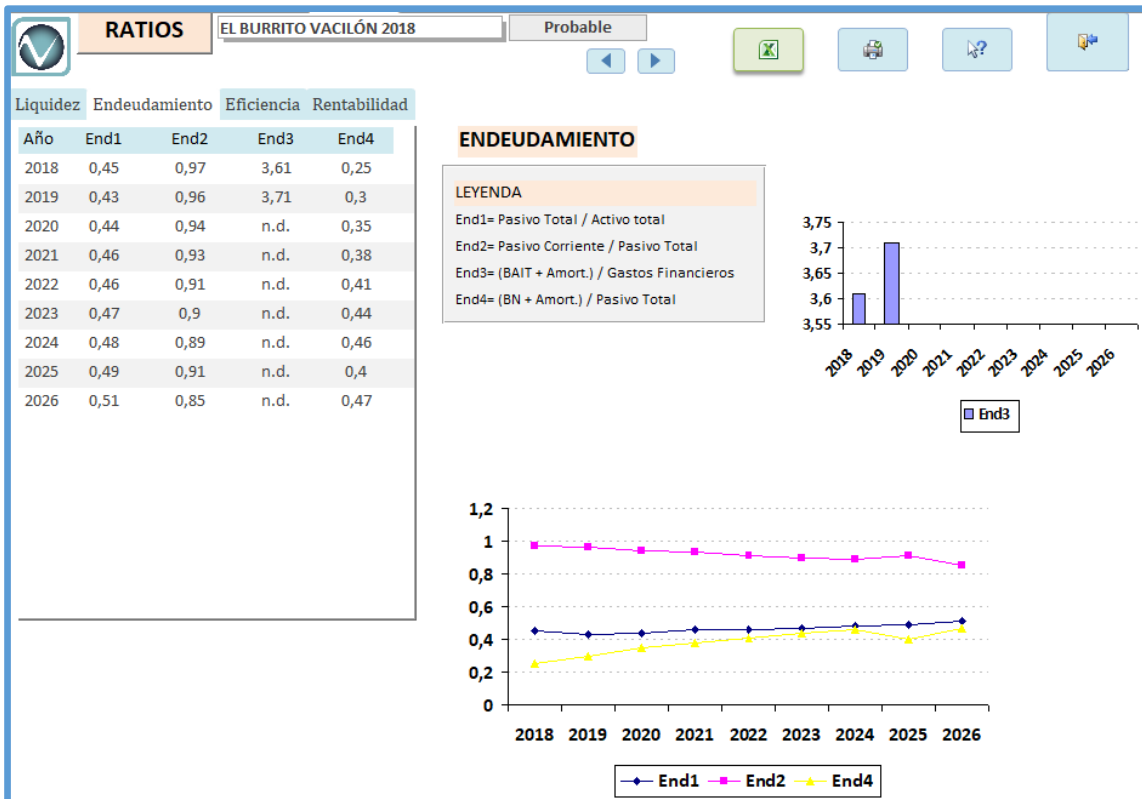
4.25. LARGO PLAZO: RATIOS DE GESTIÓN

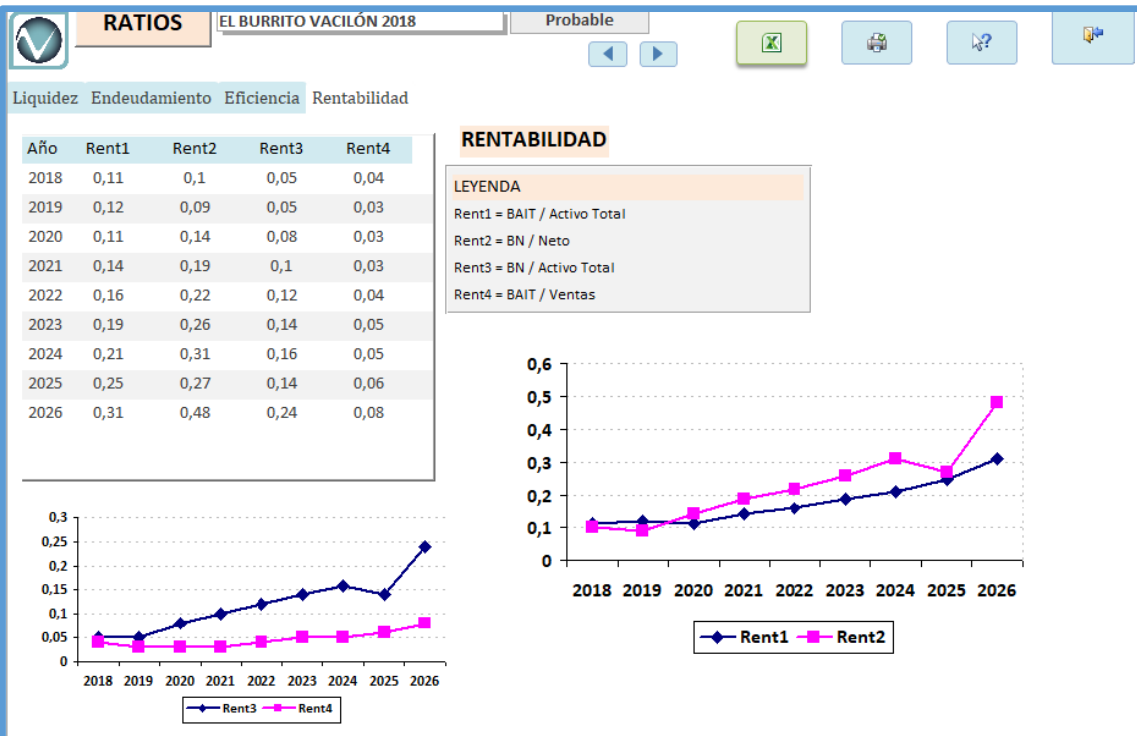
En esta opción accedemos a varios grupos de ratios sobre los aspectos básicos de la gestión: liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad.

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



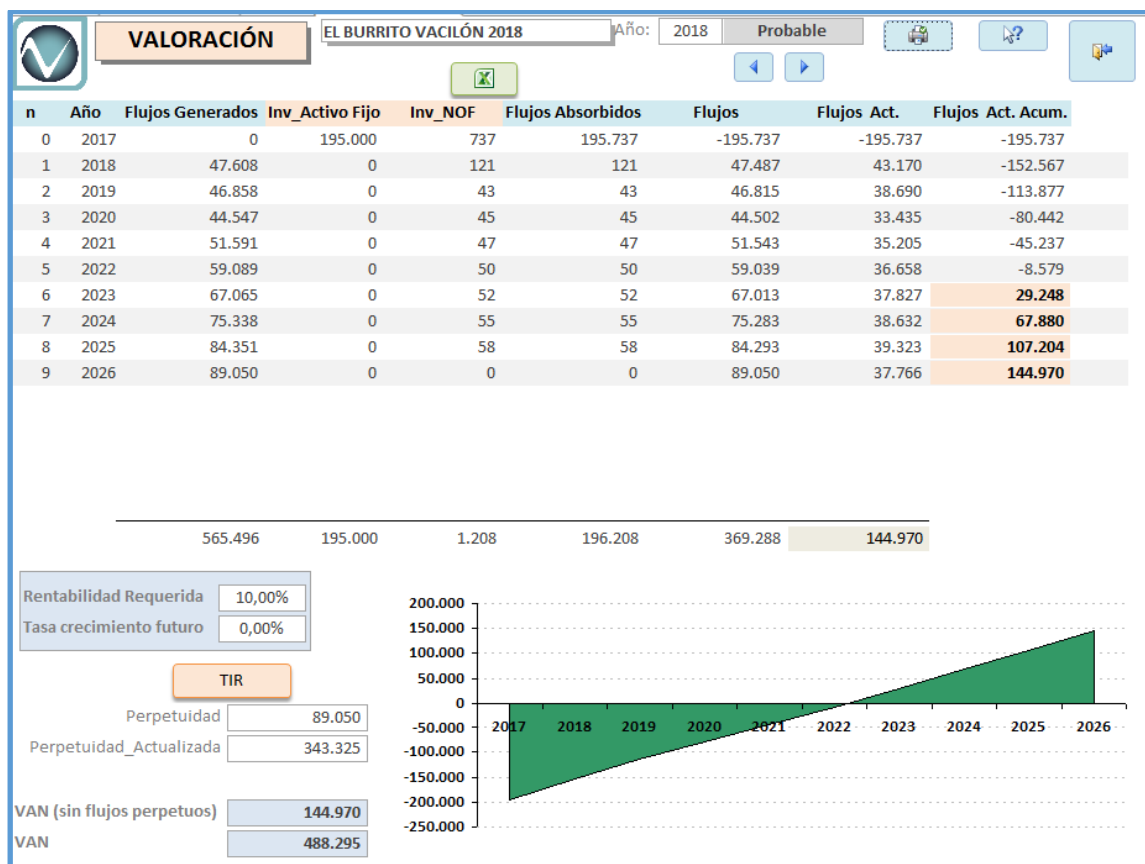
Mediante unas pestañas arriba de la tabla que vemos a la izquierda podemos ir cambiando el conjunto de ratios visualizado. En todos los casos, la pantalla presenta la misma estructura: arriba a la izquierda, una tabla con el cálculo de los ratios año a año; a la derecha, otra tabla que describe las fórmulas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





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:



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.

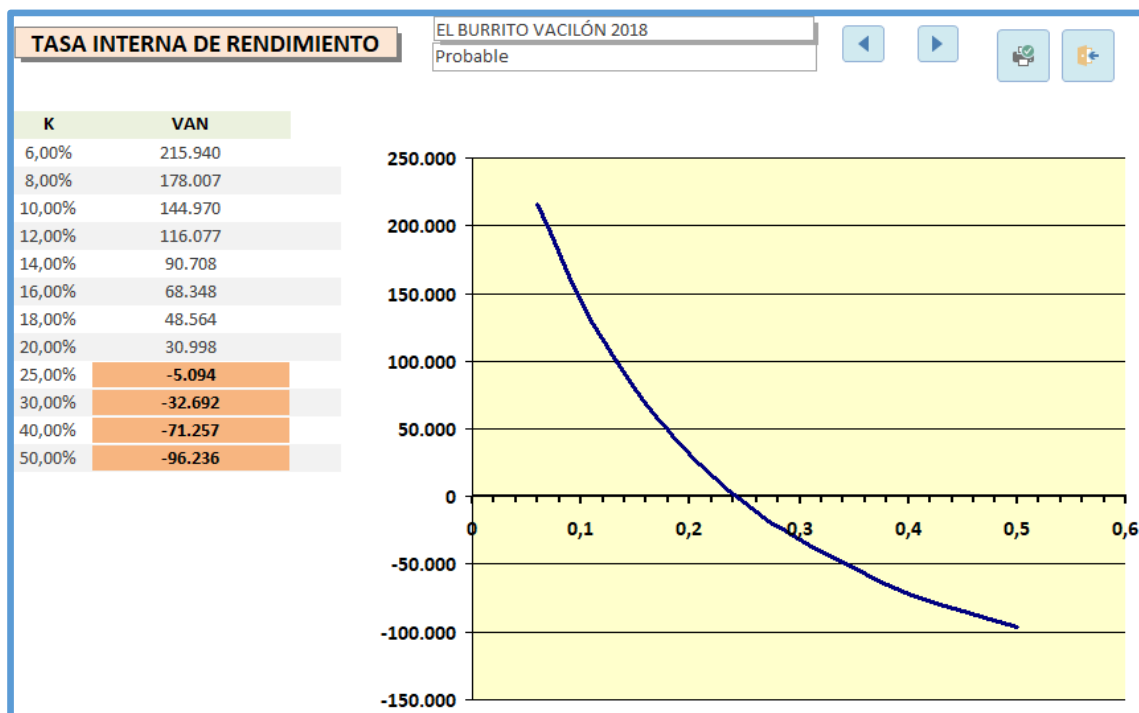
El gráfico ubicado debajo de la tabla representa los flujos actualizados acumulados. La imagen nos muestra que el proyecto a lo largo de los años va recuperando la inversión inicial.

La recuperación completa se produce en el ejercicio 2023, los flujos actualizados acumulados pasan de negativo (-8.579) a positivo (29.248). Esto nos indica que el proyecto en su escenario probable necesita 6 años para recuperar la inversión (**pay-back descontado** del proyecto)

El proyecto en los 9 años de vida contemplados genera una riqueza en valores actuales de 144.970 (**VAN** del proyecto) pero asumiendo una vida suficientemente larga y que los flujos se mantuvieran en el mismo nivel de 2026 (89.050, el resto de su vida) la riqueza que generaría en valores actuales sería de 488.295 para una tasa de rentabilidad requerida del 10%.

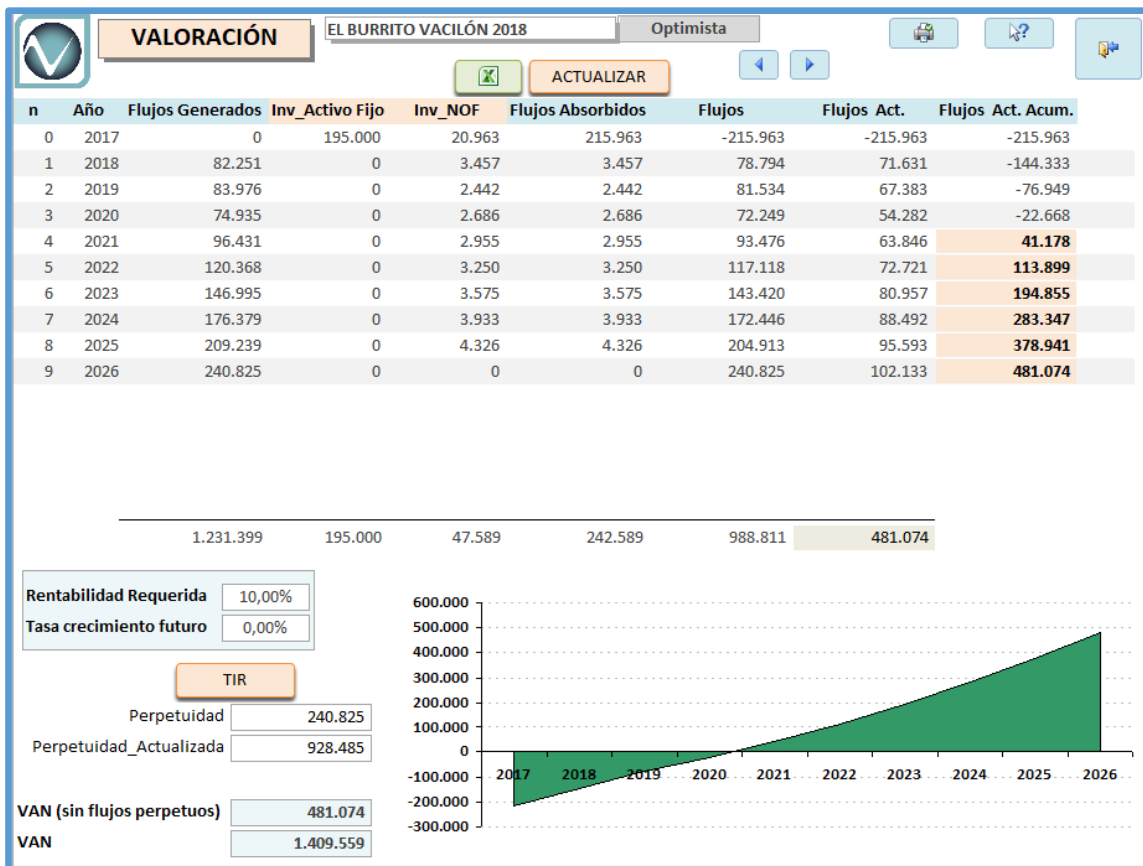
En la parte inferior de la pantalla, aparece otro cajetín en el que se muestran dos valores: el VAN, es decir, Valor Actualizado Neto con y sin flujos perpetuos. En el caso de los flujos perpetuos, asumimos la tasa de crecimiento mostrada en el cajetín superior.

Si pinchamos en el botón "TIR", accedemos a la pantalla TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (**TIR**).

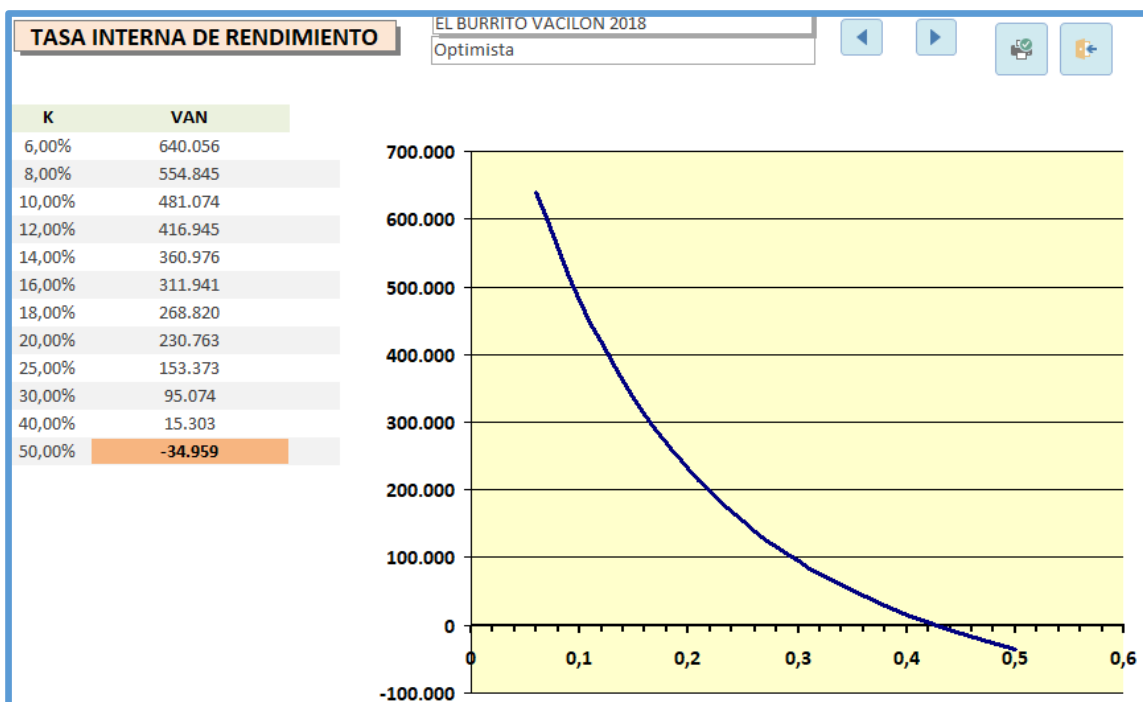


En esta pantalla observamos que la rentabilidad del proyecto es aproximadamente del 24%. Superior a la rentabilidad requerida (10%) y por tanto el proyecto es aceptable.

Para el escenario optimista esperamos mejores valores.

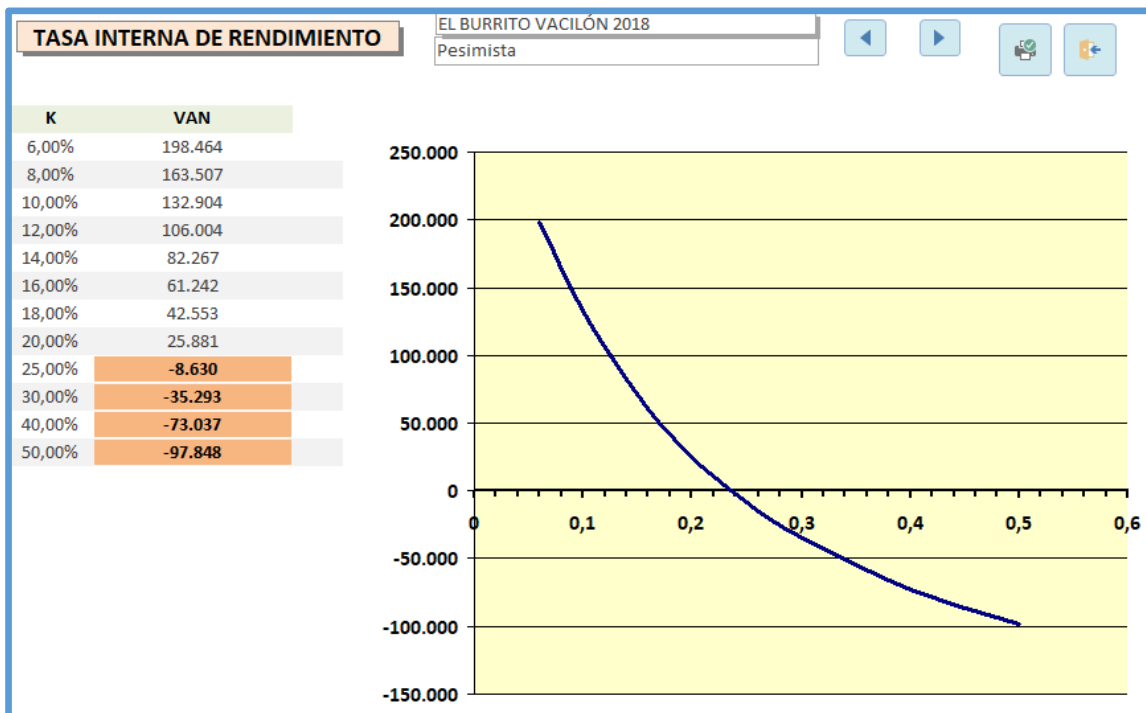
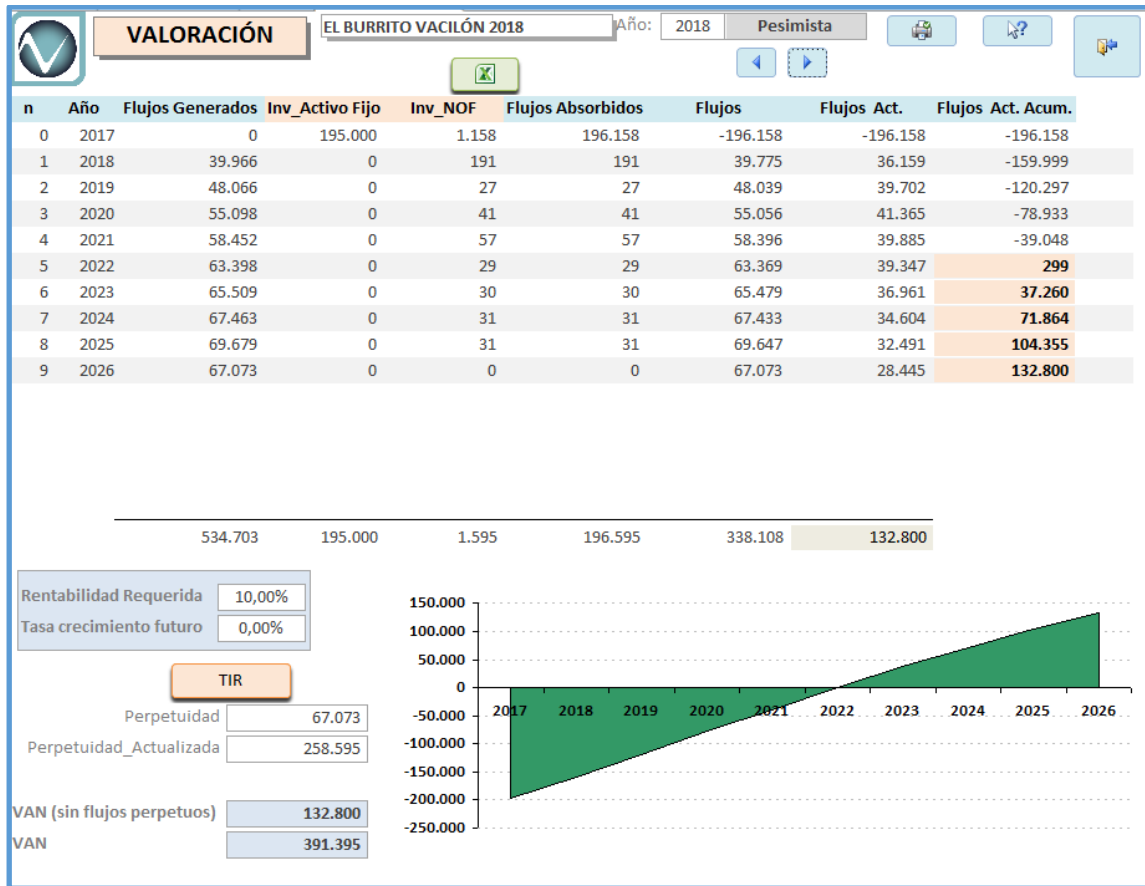


En el escenario optimista, el proyecto genera más riqueza 481.074 en nueve años (VAN) y 1.409.559 para una vida suficientemente larga. El plazo de recuperación es menor, 4 años (pay-back descontado).



La tasa de rentabilidad (TIR) está próxima al 45%.

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



Los indicadores señalan la conveniencia del proyecto en el escenario pesimista; VAN positivo 132.800; plazo de recuperación de 5 años y TIR próxima al 25%. Cifras bastante próximas al escenario probable

4.27. L. PLAZO: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

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

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD													
EL BURRITO VACILÓN 2018													
2018													
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	80.957	56.380	8.053	14.368	48.764	40.711	29.586	35.901	70.297	40.711	
2019	35.377	33.767	83.257	47.880	17.506	14.246	50.971	33.465	39.039	35.779	72.505	33.465	
2020	44.752	30.685	71.202	26.450	33.564	23.014	53.402	19.837	55.098	44.547	74.935	19.837	
2021	49.225	40.077	99.864	50.638	36.919	30.057	74.898	37.979	58.452	51.591	96.431	37.979	
2022	55.820	50.074	131.780	75.960	41.865	37.555	98.835	56.970	63.398	59.089	120.368	56.970	
2023	58.634	60.709	167.282	108.648	43.976	45.532	125.462	81.486	65.509	67.065	146.995	81.486	
2024	62.351	72.850	207.572	145.221	46.763	54.638	155.679	108.916	67.463	75.338	176.379	108.916	
2025	65.305	84.868	251.386	186.081	32.479	47.151	172.039	139.561	75.179	89.851	214.739	139.561	
2026	87.830	117.133	319.500	231.670	65.873	87.850	239.625	173.752	67.073	89.050	240.825	173.752	

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												
Probable												
RESUMEN												
Año	APLICACIONES	Adquis. AF	NOF (+)	Exc. Liquidez (+)	Póliza (-)	Dev. Prést.	Acreeedores	Administ.	Fianzas	Reduc. Capital	Dividendos	Cash-Flow (-) D
2018	411.000	195.000	0	0	0	0	195.000	0	9.000	2.000	10.000	0
2019	40.412	0	2.140	3.454	30.028	0	0	4.789	0	0	0	0
2020	52.218	0	43	27.455	0	0	0	4.720	0	0	20.000	0
2021	61.610	0	45	23.894	0	0	0	7.671	0	0	30.000	0
2022	71.607	0	47	31.540	0	0	0	10.019	0	0	30.000	0
2023	82.242	0	50	29.674	0	0	0	12.518	0	0	40.000	0
2024	93.550	0	52	28.321	0	0	0	15.177	0	0	50.000	0
2025	105.568	0	55	37.300	0	0	0	18.213	0	0	50.000	0
2026	118.333	0	58	22.558	0	0	0	15.717	0	0	80.000	0
		195.000	2.490	204.196	30.029	0	195.000	88.824	9.000	2.000	310.000	0
Año	ORÍGENES	Activo Fijo	NOF (-)	Exc. Liquidez (-)	Póliza (+)	Prestamos	Acreeedores	Administracion	Fianzas	Capital	Subvenciones	Cash Flow
2018	411.000	0	101.281	0	30.028	0	195.000	4.789	3.000	5.000	36.000	35.901
2019	40.412	0	0	0	0	0	0	4.720	0	0	0	35.692
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
2023	82.242	0	0	0	0	0	0	15.177	0	0	0	67.065
2024	93.550	0	0	0	0	0	0	18.213	0	0	0	75.338
2025	105.568	0	0	0	0	0	0	15.717	0	0	0	89.851
2026	118.333	0	0	0	0	0	0	29.283	0	0	0	89.050
		0	101.281	0	30.028	0	195.000	118.108	3.000	5.000	36.000	548.123

Comentarios:

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.

Observemos que en la tabla superior la última columna consiste en unos cuadros de chequeo, algunos de ellos en tono gris claro y otros en rojo. Ello nos indica la situación del plan financiero para el ejercicio correspondiente. Los que finalizan en un cuadro de chequeo gris claro están debidamente cuadrados, en tanto que los que finalizan en cuadro rojo deben ser revisados, en

la opción EOAF, para tomar decisiones respecto a los superávits o déficits que puedan existir en los mismos.

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 capital 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 escenario 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.
- **Acreeedores.** 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.

Pinchando en el botón RESUMEN accedemos a la siguiente pantalla:

PLAN FINANCIERO		EL BURRITO VACILÓN 2018	
1544807817		Probable	
RESUMEN - PLAN FINANCIERO			
Aplicaciones			Orígenes
Activo Fijo Inversión	195.000	Activo Fijo Ventas	
Aumento Reserva Liquidez	204.196	Reducción Reserva Liquidez	
Aumento Necesidades Operativas Fondos		Disminución Necesidades Operativas Fondos	98.792
Devolución Póliza de crédito	1	Incremento póliza crédito	
Devolución Préstamos a Largo		Nuevos Préstamos a largo	
Acreedores pagos		Financiación acreedores	
Administración Pagos		Administración financiación	29.283
Fianzas constituidas	6.000	Fianzas recuperadas	
Reducción Capital Social		Aumento de capital social	3.000
Dividendos	310.000	Subvenciones	36.000
Cash-flow negativo		Cash-flow positivo	548.123
TOTAL	715.198	TOTAL	715.198
NOTAS:			

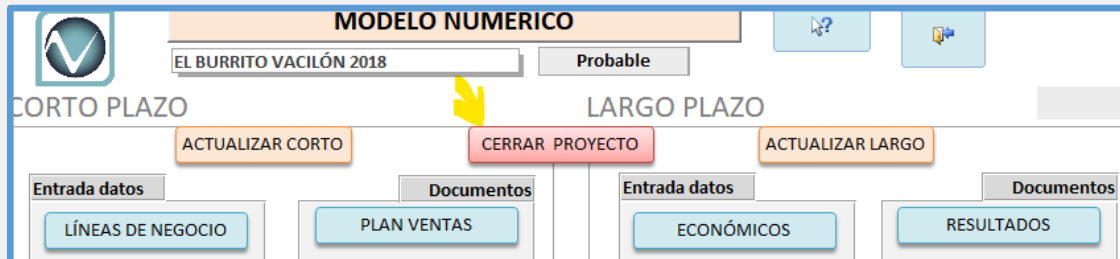
En la pantalla anterior se muestran los movimientos de fondos generados durante la vida del proyecto (años a corto más los de largo plazo).

Los movimientos se clasifican en aplicaciones (destino de los fondos) y orígenes (fuentes de los fondos). Presenta, por tanto, una perspectiva global de las acciones financieras previstas para el horizonte temporal contemplado.



Importante:

Finalizado el proceso editar, se pincha en el botón CERRAR PROYECTO para que se generen las tablas con los datos cerrados.



Es importante realizar este paso para que la opción del apartado siguiente VER sea operativa

4.29. MODELO NUMÉRICO: VER

MODELO NUMÉRICO **EDITAR** **VER** *Aplicar herramientas para verificar la viabilidad financiera del modelo en el corto y largo plazo*

Al pinchar en el botón VER en la pantalla de inicio del proyecto se accede a la siguiente pantalla:

The screenshot displays the 'MODELO NUMÉRICO' interface. At the top, there is a header with a logo, the title 'MODELO NUMÉRICO', and a dropdown menu showing 'EL BURRITO VACILÓN 2018' and 'Probable'. Below the header, the interface is divided into two main sections: 'CORTO PLAZO' and 'LARGO PLAZO'. Each section has two columns: 'Entrada datos' and 'Documentos'. The 'CORTO PLAZO' section includes buttons for 'LÍNEAS DE NEGOCIO', 'PREV. ECONÓMICAS', 'G. GENERALES', 'G. PERSONAL', 'INVERSIONES', 'PRÉSTAMOS', 'PREV. FINANCIERAS', 'CONDICIONES FINANC.', 'BALANCE INICIAL', and 'ESCENARIOS CORTO'. The 'LARGO PLAZO' section includes buttons for 'ECONÓMICOS' and 'FINANCIEROS'. The 'Documentos' columns contain buttons for 'PLAN VENTAS', 'RESULT. LINEAS', 'RESULTADOS', 'BALANCES', 'TESORERÍA', 'PUNTOS CRÍTICOS', 'SENSIBILIDAD', 'RESULTADOS', 'BALANCES', 'EOAF', 'RATIOS', 'VALORACION', 'SENSIBILIDAD', and 'PLAN FINANCIERO'. On the right side, there is a 'SELECCIONAR ESCENARIO' table with a 'Sel.' column and checkboxes for 'Probable', 'Optimista', and 'Pesimista'. At the bottom, there is an 'Año Sel.' dropdown menu with options for '2018' and '2019'.

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

El conjunto de pantallas a las que se acceden desde el panel anterior pretenden facilitar la presentación del proyecto.

Su valor principal consiste en la agilidad porque no se realizan cálculos. Esto no implica que no se pueda modificar el proyecto, pero las modificaciones deben realizarse desde la opción EDITAR.

ANEXO 1: GLOSARIO

Amortización. Estimación contable, computada como coste aunque no desembolsada, de la depreciación (disminución de valor) de los activos duraderos utilizados por la empresa.

Beneficio Operativo (BAIT). Se define como el resultado de la actividad de la empresa antes de deducir del mismo los intereses a pagar por financiación ajena y los impuestos. Representa, por tanto, la capacidad de generación de renta neta de los activos empleados por la empresa, con independencia del origen de los fondos que los financian.

Coste de Venta. Suma de todos los costes necesarios para adquirir y preparar bienes para la venta.

Coste Fijo. Todo coste que no varía como consecuencia de los cambios en el volumen de la cifra de negocio.

Costes Variables. Un coste variable o costo variable es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costes.

DAFO, Análisis. El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).

Discurso del ascensor. Descripción breve de un proyecto de emprendimiento ante potenciales clientes o partícipes del mismo, capaz de atraer su interés en un corto espacio de tiempo. Recibe su nombre de la brevedad que se le supone, semejante a un viaje en ascensor

Elevator speech. Ver Discurso del ascensor

Escenarios. Conjunto de condiciones que pueden concurrir en un momento dado y que tienen un impacto determinado ya sea a nivel de la empresa, la competencia o el entorno. Los escenarios futuros son, pues, descripciones coherentes de posibles estados futuros que proporcionan indicios significativos de cómo se desarrollará el futuro, en base a presunciones sobre la evolución de variables cuyo impacto se presume relevante. El análisis de escenarios es una técnica básica en la gestión de riesgos, y resulta esencial para abordar, de forma estructurada, la formulación de planes de contingencia.

Fianza. Efectivo recibido o entregado como garantía del cumplimiento de una obligación, a plazo determinado.

Financiación. Financiación es la acción y efecto de financiar (aportar dinero para una empresa o proyecto, sufragar los gastos de una obra o actividad). La financiación consiste en aportar dinero y recursos para la adquisición de bienes o servicios.

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	
AVINplan , 6	
	L
	largo plazo, 33, 65
	Lienzo, 17
	Modelo negocio, 17
	Propuesta de valor, 17
	Líneas de negocio, 30, 37, 57
	M
	Matriz ERIC, 17
	metodología AVIN , 5
	Modelo Narrativo, 16
	Modelo Numérico, 34
	N
	necesidades de financiación, 62
	P
	Pagos
	préstamo corto plazo, 47
	Plan Financiero, 36, 66, 70, 80
	póliza de crédito, 53, 71
	Posición de Tesorería, 35, 61
	préstamo, 46
	Previsiones, 38
	Compras, 38
	Financieras, 52
	Inversiones, 45
	Producción, 38
	Ventas, 38
	Primeras Cifras, 18
	punto crítico de Tesorería, 63
	puntos críticos, 63
	R
	ratios, 74
	S
	sensibilidad, 64, 79

V

Valor Actualizado Neto, 77

VAN. *Véase* Valor Actualizado Neto