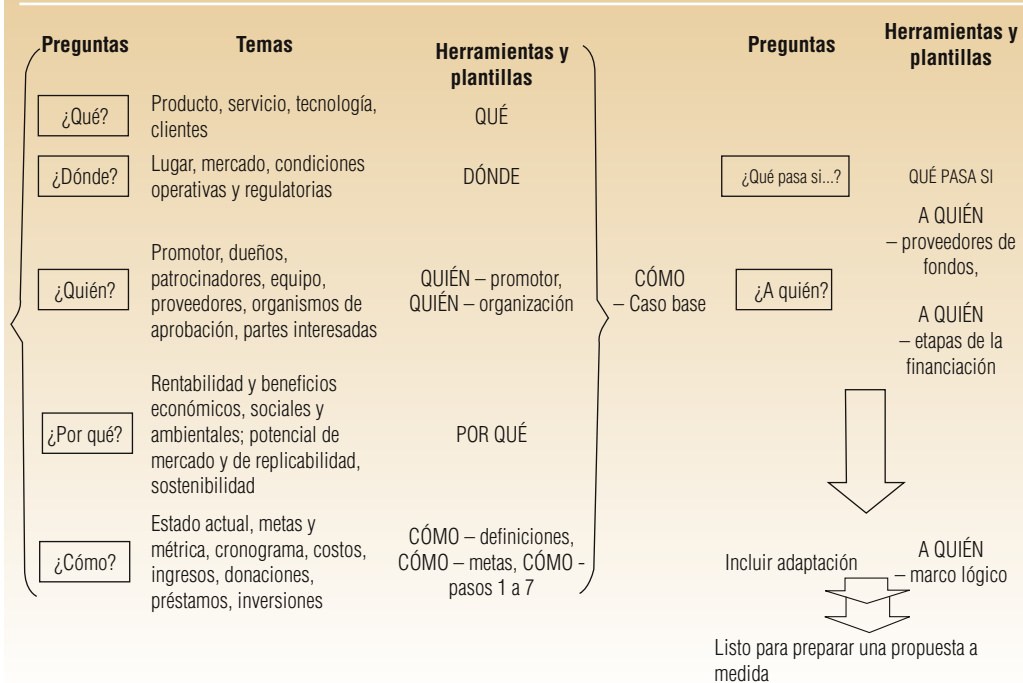


Anexo I: Plantillas

Nombre de la plantilla	Contenido
Diagrama de flujo	Proceso de preparación de la propuesta, herramientas y plantillas
QUÉ	Descripción de producto, servicio, tecnología y clientes
DÓNDE	Recolección de información mercado, operativa y regulatoria y descripción
QUIÉN – Promotor	Evaluación del promotor y el equipo
QUIÉN – Organización	Inventario de participantes e intereses
CÓMO – Definiciones	Definiciones de términos
CÓMO – Metas	Cronograma, metas y métrica
CÓMO – Paso 1	Inversión de capital
CÓMO – Paso 2	Donaciones y subsidios
CÓMO – Paso 3	Ingreso
CÓMO – Paso 4	Gastos de operación
CÓMO – Paso 5	Estado de resultados
CÓMO – Paso 6	Necesidades de financiación 1
CÓMO – Paso 7	Necesidades de financiación 2
CÓMO – Caso base	Caso base
POR QUÉ	Línea de base de la triple cuenta de resultados y expectativas
QUÉ PASA SI	Matriz de análisis de sensibilidad
A QUIÉN – Proveedores de fondos	Selección del público apropiado
A QUIÉN – Etapas de la financiación	Matriz de clientes, donantes, prestamistas e inversionistas para diferentes etapas del proyecto
A QUIÉN – Marco lógico	Plantilla de marco lógico
Formatos de propuestas	Esquemas de propuestas orientadas a un producto, servicio o tecnología

Diagrama de flujo para la preparación y presentación de propuestas



Plantilla “¿Qué?”

Producto o servicio

¿Se ofrece un producto o servicio?

Producto

Servicio

Ambos

Otro

¿El producto o servicio es nuevo?

Nuevo

Nuevo en esta zona

Ya existe

Otro

¿Los consumidores ya han visto este producto o servicio antes?

Nunca

Visto en otro lado

Sí, existe a nivel local

Otro

Descripción del producto o servicio

Necesidad que satisface

Tecnología

Descripción de la tecnología

Referencia para ampliación detalles técnicos

¿Dónde se utiliza esta tecnología? ¿Esta tecnología tiene éxito en esos lugares?

A nivel mundial

Sí

No

Se desconoce

En este país

Sí

No

Se desconoce

En este mercado

Sí

No

Se desconoce

local

En ningún lado, es nueva

Otro

¿Qué experiencia se tiene con esta tecnología?

- Experto
 Un poco de experiencia
 Experiencia limitada
 Ninguna experiencia

¿Existen otras tecnologías que proporcionen el mismo producto o servicio?

- Sí, entre ellas: _____
 No
 Se desconoce
 Otras _____

¿En qué tamaños estará disponible?

¿Cuál es el precio aproximado para el consumidor?

¿Cuál es el precio promedio de productos competitivos?

¿Cuál es el costo aproximado para este emprendimiento?

Enumerar los componentes de la tecnología

Fuentes de cada componente

Fuentes alternativas

¿Requiere mantenimiento?

Cliente

¿A qué tipo de clientes está destinado?

- Individuos o familias
 Pequeñas empresas
 Grandes empresas
 Otros _____

¿Aproximadamente a cuántos consumidores se abastecerá durante los próximos tres años?

Ingreso/entrada promedio por consumidor

Tendencias de ingreso/entrada promedio por consumidor

Si sólo se tiene un cliente grande o unos pocos consumidores, ¿cuál es su calificación crediticia y sus antecedentes de desempeño en el pago de cuentas?

Producto o servicio que este consumidor utiliza actualmente: 1) Identificar producto(s) o servicio(s) y 2) mencionar el motivo por el que los consumidores eligen los productos o servicios que utilizan actualmente.

<input type="checkbox"/> Precio más bajo	<input type="checkbox"/> Precio más bajo	<input type="checkbox"/> Precio más bajo	<input type="checkbox"/> Precio más bajo
<input type="checkbox"/> Mejor desempeño	<input type="checkbox"/> Mejor desempeño	<input type="checkbox"/> Mejor desempeño	<input type="checkbox"/> Mejor desempeño
<input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad	<input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad	<input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad	<input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad
<input type="checkbox"/> Mayor respaldo	<input type="checkbox"/> Mayor respaldo	<input type="checkbox"/> Mayor respaldo	<input type="checkbox"/> Mayor respaldo
<input type="checkbox"/> No tienen otras opciones	<input type="checkbox"/> No tienen otras opciones	<input type="checkbox"/> No tienen otras opciones	<input type="checkbox"/> No tienen otras opciones
<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro

¿Qué otras empresas o programas apuntan a estos consumidores? ¿Son similares a esta propuesta?

<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar
<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar

<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar
<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar

<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar	<input type="checkbox"/> Es similar
<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar	<input type="checkbox"/> No es similar

¿Por qué motivo elegirían los consumidores el producto o servicio que se ofrece?

<input type="checkbox"/> Precio más bajo	<input type="checkbox"/> Precio más bajo	<input type="checkbox"/> Precio más bajo	<input type="checkbox"/> Precio más bajo
--	--	--	--

<input type="checkbox"/> Mejor desempeño	<input type="checkbox"/> Mejor desempeño	<input type="checkbox"/> Mejor desempeño	<input type="checkbox"/> Mejor desempeño
<input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad	<input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad	<input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad	<input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad
<input type="checkbox"/> Mayor respaldo	<input type="checkbox"/> Mayor respaldo	<input type="checkbox"/> Mayor respaldo	<input type="checkbox"/> Mayor respaldo
<input type="checkbox"/> No tienen otras opciones	<input type="checkbox"/> No tienen otras opciones	<input type="checkbox"/> No tienen otras opciones	<input type="checkbox"/> No tienen otras opciones
<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro

¿Cómo se llegará a esos consumidores?

<input type="checkbox"/> Nueva fuerza de ventas	<input type="checkbox"/> Nueva fuerza de ventas	<input type="checkbox"/> Nueva fuerza de ventas	<input type="checkbox"/> Nueva fuerza de ventas
<input type="checkbox"/> Distribuidores existentes	<input type="checkbox"/> Distribuidores existentes	<input type="checkbox"/> Distribuidores existentes	<input type="checkbox"/> Distribuidores existentes
<input type="checkbox"/> ONG	<input type="checkbox"/> ONG	<input type="checkbox"/> ONG	<input type="checkbox"/> ONG
<input type="checkbox"/> Gobierno	<input type="checkbox"/> Gobierno	<input type="checkbox"/> Gobierno	<input type="checkbox"/> Gobierno
<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Otro

Plantilla “¿Dónde?”

Contexto de mercado

¿Dónde está ubicado?

País	Provincia	Distrito	Ciudad/pueblo
_____	_____	_____	_____

¿Dónde se encuentran los consumidores?

País	Provincia	Distrito	Ciudad/pueblo
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

¿Cuántos habitantes hay en el país/región?

País/región/distrito/pueblo	Habitantes
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Cuál es el número esperado de consumidores?

Período	Número de consumidores
Primeros seis meses	_____
Primer año	_____
Segundo año	_____
Desarrollo completo	_____

El ingreso promedio en el área en la que se opera es aproximadamente:

Segmento superior (25%)	-
Segmento medio (50%)	-
Segmento inferior (25%)	-

La moneda local es _____

Tipo de cambio actual respecto del dólar o el euro =

Moneda extranjera _____ Moneda local _____

\$1 equivale a _____

€1 equivale a _____

Tasas de inflación (últimos tres años)

Año 1 _____ Año 2 _____ Año 3 _____

Tasas de interés para depósitos

_____ En moneda local
 _____ En moneda extranjera (dólares o euros)

Tasas de interés para préstamos bancarios

Mencionar los requisitos para acceder a préstamos bancarios, como garantías, cauciones, etc.

Información adicional sobre condiciones de la región/mercado específicas para el negocio

Contexto operativo

Los derechos de propiedad se refieren al derecho de hacer uso exclusivo de una propiedad y al derecho de controlar, transferir o vender esa propiedad y beneficiarse con ella.

En este contexto, ¿se puede decir que los derechos de propiedad están bien definidos y son claros?

Sí No Se desconoce

El proceso para comprar y tomar posesión de tierras se puede describir como:

Corto/rápido Lento/largo Se desconoce

La seguridad se refiere a la seguridad personal y a la probabilidad de que la propiedad sea destruida o robada.

En este contexto, el nivel de seguridad se puede describir como:

Alto Medio Bajo Peligroso

La corrupción se refiere a la necesidad de pagar a otras personas ya sea para obtener autorizaciones o para proteger los derechos de un negocio.

En este contexto, lo que mejor describe el nivel de corrupción es:

No hay corrupción Bajo Medio Alto

El proceso para contratar y despedir trabajadores/empleados se puede describir como:

Sencillo No muy complicado Complicado

El proceso para obtener créditos/préstamos se puede describir como:

Corto/barato Lento/costoso Se desconoce

La interacción con inspectores y otros funcionarios públicos se puede describir como:

Corta/rápida No muy dificultosa Lenta/larga Dificultosa

Los procesos para hacer cumplir los contratos se pueden describir como:

Cortos/rápidos No muy dificultosos Lentos/largos Dificultosos

¿Es sencillo conseguir contratistas confiables?

Sí No Se desconoce

El costo de trabajar con contratistas confiables se puede describir como:

Bajo Medio Alto

Costo de infraestructura

El costo de	Se puede describir como		
	Bajo	Medio	Alto
Traslado de mercaderías			
Traslado de personas			
Electricidad			
Gas			
Gas oil			
Teléfono			
Teléfono móvil			
Agua			

Información adicional sobre el contexto operativo específica para el negocio

Marco reglamentario

¿Se necesita un permiso para iniciar el negocio?

Sí No Se desconoce

El proceso para obtener dicho permiso tarda aproximadamente:

6-12 meses
 3-6 meses
 1-3 meses
 15 días-1 mes

¿Las ONG necesitan permisos para operar en el área?

Sí No Se desconoce

El proceso para obtener dicho permiso tarda aproximadamente:

6-12 meses
 3-6 meses
 1-3 meses
 15 días-1 mes

¿Se necesita un permiso para iniciar un estudio de viabilidad o un estudio de proyecto?

Sí No Se desconoce

El proceso para obtener dicho permiso tarda aproximadamente:

6-12 meses
 3-6 meses
 1-3 meses
 15 días-1 mes

¿Se necesita un permiso para obtener una concesión?

Sí No Se desconoce

El proceso para obtener ese permiso tarda aproximadamente:

- 6-12 meses
 3-6 meses
 1-3 meses
 15 días-1 mes

¿Se necesita un permiso para utilizar un recurso natural?

- Sí No Se desconoce

El proceso para obtener dicho permiso tarda aproximadamente:

- 6-12 meses
 3-6 meses
 1-3 meses

Plantilla “¿Quién?”

Autoevaluación del promotor

¿Cuál es la principal motivación para iniciar este negocio?

- Ganar un ingreso regular
- Participar de las actividades diarias
- Participar de las actividades sólo a medio tiempo
- Cobrar un honorario o monto global único
- Crear un negocio valioso con el tiempo a través de un crecimiento gradual
- Contratar a miembros de la familia
- Adquirir experiencia
- Mejorar el bienestar de una comunidad determinada
- Mejorar el medio ambiente
- Otra

Especificar _____

Evaluación de las habilidades

¿Se cuenta con experiencia en ventas o comercialización?

Identificar a los consumidores del producto o servicio ofrecido por un negocio y elaborar una estrategia de precios, publicidad y promoción para atraerlos.

Sí

No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

- Mucha experiencia
- Experiencia
- Algo de experiencia
- Un poco de experiencia
- Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia:

¿Se cuenta con experiencia en la conducción de un negocio?

Operar y mantener un negocio rentable. Supervisar y coordinar a todos los que participan en el negocio en función de la misión de la empresa, el desempeño, el cronograma y el presupuesto.

Sí

No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

- Mucha experiencia
- Experiencia
- Algo de experiencia
- Un poco de experiencia
- Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia:

¿Se cuenta con experiencia en planificación financiera?

Calcular los requisitos financieros de un negocio y preparar una combinación de alternativas de financiación, que incluya análisis financieros como flujo de fondos, estados de resultados y balances generales.

 Sí

 No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

 Mucha experiencia

 Experiencia

 Algo de experiencia

 Un poco de experiencia

 Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia:

¿Se cuenta con experiencia relacionada con leyes o normas?

Comprender las normas pertinentes que rigen un negocio y cumplir con ellas.

 Sí

 No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

 Mucha experiencia

 Experiencia

 Algo de experiencia

 Un poco de experiencia

 Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia:

¿Se cuenta con experiencia en negociaciones?

Lograr acuerdos con diferentes partes, como contratistas, consumidores, autoridades gubernamentales, empleados.

 Sí

 No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

- Mucha experiencia
- Experiencia
- Algo de experiencia
- Un poco de experiencia
- Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia:

¿Se cuenta con experiencia en el trato con bancos o inversionistas?

Colocar deuda y obtener capital y establecer relaciones de negocios que produzcan fuentes rentables de capital.

- Sí No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

- Mucha experiencia
- Experiencia
- Algo de experiencia
- Un poco de experiencia
- Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia:

¿Se cuenta con experiencia en diseño, ingeniería o construcción?

Diseño: Detallar los requisitos de un proyecto o producto físicos y obtener recursos para lograr el desempeño deseado.

Ingeniería: Preparar los detalles de las especificaciones civiles, mecánicas, estructurales y eléctricas de un producto o proyecto y supervisar su aplicación física para lograr el desempeño deseado a un costo razonable.

Construcción: Preparar el lugar, instalar los equipos y prepararse para las operaciones de acuerdo con las especificaciones, presupuesto y cronograma del proyecto.

- Sí No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

- Mucha experiencia
 Experiencia
 Algo de experiencia
 Un poco de experiencia
 Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia (y el tipo de especialización en diseño o ingeniería):

¿El promotor es un ingeniero profesional?

- Sí No

¿Se cuenta con experiencia en la compra u obtención de suministros para un negocio?

Comprar equipos, productos o servicios necesarios para aplicar un proyecto de manera rentable.

- Sí No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

- Mucha experiencia
 Experiencia
 Algo de experiencia
 Un poco de experiencia
 Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia:

¿Se cuenta con experiencia en el seguimiento o evaluación del desempeño?

Mantener un sistema de medición y evaluación del desempeño en comparación con los planes y parámetros originales.

- Sí No

Si la respuesta es sí, indicar el nivel de experiencia:

- Mucha experiencia
- Experiencia
- Algo de experiencia
- Un poco de experiencia
- Conocimiento pero no experiencia

Describir dónde se adquirió la experiencia:

Habilidades adicionales necesarias para el funcionamiento del negocio

	Habilidades necesarias	Explicar cómo se resolvería este obstáculo (por ejemplo, buscar un miembro para el equipo que posea la capacidad necesaria)
1		
2		
3		
4		
5		

Evaluación del equipo del promotor

¿Se cuenta con un equipo de personas que contribuirán con el negocio?

Sí

No

Nombres:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Estas personas son en su mayoría:

Amigos

Familiares

Miembros de la comunidad

Personas que no se conoce muy bien

Otro

Especificar

Motivo(s) por el (los) cual(es) participan estas personas:

Cuentan con habilidades específicas

Quieren ayudar

Quieren ganar dinero

Quieren aprender

Son dueños de propiedades necesarias para el proyecto

Tienen buena reputación

Aportan capital

Otro

Especificar

Describir la capacidad de los miembros del equipo (marcar todo lo que corresponda):

	Especificar	Nivel de capacidad
<input type="checkbox"/> Técnica	_____	_____
<input type="checkbox"/> Operativa	_____	_____
<input type="checkbox"/> Financiera	_____	_____
<input type="checkbox"/> Legal	_____	_____
<input type="checkbox"/> Venta	_____	_____
<input type="checkbox"/> Servicio	_____	_____
<input type="checkbox"/> Negociación	_____	_____
<input type="checkbox"/> Comercialización	_____	_____
<input type="checkbox"/> Política	_____	_____
<input type="checkbox"/> Recaudación de fondos	_____	_____
<input type="checkbox"/> Otra	_____	_____

Si actualmente no se cuenta con un equipo, ¿está en los planes constituir uno?

Sí

No

Organización

Nombre de la organización que presenta esta propuesta:

Domicilio legal:

Distrito

Ciudad/pueblo

Provincia

País

Personalidad jurídica:

- Sociedad de derecho
- Sociedad de hecho
- Organización comunitaria
- Organización sin fines de lucro
- Otro

Especificar

Propietario(s):

Porcentaje de propiedad:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Gerencia

Cargo

Nombre(s)

Director general

Jefe de la sección técnica

Jefe de la sección de finanzas

Jefe de la sección de informática

Directorio

Contadores

Abogados

Otros

¿Posee una cuenta bancaria esta organización?

Sí

No

¿Quién tiene control y autoridad sobre el presupuesto de la organización?

Breve descripción de los antecedentes de la organización:

Productos o servicios similares

¿Existen otras empresas u organizaciones que ofrezcan productos o servicios similares?

Sí

No

	Organización	Producto o servicio	Similitudes/diferencias
1			
2			
3			
4			
5			

Materias primas o productos

	Organizaciones que proveen materias primas	Materias primas que proveen	Estado del contrato
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Servicios especializados

	Organización que provee servicios especializados	Tipo de servicio especializado que provee
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Posibles tipos de servicios especializados:

- Diseño
- Construcción
- Análisis técnico
- Asesoramiento jurídico
- Evaluación ambiental
- Desarrollo social
- Contabilidad
- Negociaciones
- Asesoramiento financiero
- Seguimiento y evaluación
- Ingeniería
- Beneficios de carbono
- Otro (especificar)

Tierras

Requisitos de las tierras

	Ubicación/descripción	Propietario	Estado del contrato
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Aprobaciones

	Organizaciones cuya aprobación es necesaria para seguir adelante con el proyecto	Aprobaciones necesarias
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Posibles tipos de aprobaciones necesarias:

- Uso de tierras públicas
- Permiso para operar
- Seguridad
- Sanidad
- Materiales
- Negocios
- Constitución de sociedad
- Impositiva
- Otro (especificar)

Interesados

	Personas u organizaciones que tienen un interés en el proyecto o que se verán afectadas por él	¿Por qué están interesadas? ¿Cómo las afectará el proyecto?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Plantilla “¿Cómo?”

Definiciones

Leyenda	Términos relacionados con el estado de resultados	Términos relacionados con el balance general
Términos financieros que se debe aprender	Términos que definen índices financieros	Términos relacionados específicamente con el proyecto
Ingresos	Los ingresos representan lo que se espera que paguen los consumidores por los bienes o servicios ofrecidos. Para los inversionistas, los ingresos son menos importantes que la ganancia, o resultado, que es la cantidad de dinero generada por el negocio después de deducir todos los gastos	Notas Es muy importante tomarse el tiempo de desglosar los supuestos respecto del número de unidades que se venderán y el precio por unidad. Se deben evitar los supuestos arbitrarios sobre aumentos de precios
Costos directos	Son aquellos costos (laborales, materiales y otros costos directos) que se pueden relacionar sistemáticamente con el trabajo realizado en un proyecto determinado	También llamados costos de productos vendidos, costos de servicios prestados o costos de producción
Ganancias brutas	Las ganancias brutas representan los ingresos menos el costo de las mercaderías vendidas	Es una de las cifras más importante en la planificación a corto plazo
Gastos de operación	Gastos habituales en los que se incurre en la operación de un negocio, como por ejemplo ventas y administración, en oposición a costos de producción	También llamados costos operativos
Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)	Ganancias netas antes de impuestos + gastos de intereses + impuestos a las ganancias + depreciación + amortización	EBITDA informa cuál es la ganancia de una empresa antes de la deducción de intereses por deudas y pagos de impuestos al gobierno. También recibe el nombre de ingresos netos por operaciones
Interés	El interés es un recargo que se suma al pago de una deuda (dinero obtenido por un préstamo)	Las tasas de interés pueden ser variables o fijas
Impuestos a las ganancias	Los impuestos a las ganancias representan sumas por pagar al gobierno en función de la rentabilidad de un proyecto o planta	Los cálculos aproximados se deben considerar “provisiones por impuestos a las ganancias”
Depreciación y amortización	La disminución del valor de un activo a lo largo de un plazo determinado	Depreciación/amortización es un cargo imputado contra ganancias para reducir el valor de un activo durante su vida útil estimada. Reduce el monto de las ganancias imponibles pero no disminuye el efectivo
Ingresos netos	Ganancia neta; la cantidad de dinero restante después de que se han pagado todos los costos	

Activos	Lo que una empresa o individuo posee	Los activos fijos incluyen terrenos, maquinarias y edificios; los activos corrientes incluyen el efectivo, las deudas, el inventario y el trabajo en progreso; los activos intangibles incluyen la llave del negocio, marcas registradas y patentes; los activos líquidos son fondos en efectivo o fondos que se pueden convertir en efectivo en forma rápida y sencilla
Pasivos	Cualquier deuda contratada con un tercero (deudas y obligaciones)	Los pasivos corrientes son deudas que se deben pagar en un periodo inferior a un año. Los pasivos a largo plazo son aquellos que se deben pagar después de un año
Capital accionario	La cantidad de dinero que los propietarios de la empresa tienen en la empresa	Se refiere a la diferencia entre los activos y los pasivos de una empresa, es decir, el valor que se acumula para los propietarios. También se conoce como capital social.
Cobertura del servicio de la deuda (CSD)	La cobertura del servicio de la deuda es la combinación del capital y el interés que se debe pagar por un préstamo	Los prestamistas pueden restringir la cantidad de efectivo que se puede distribuir entre inversionistas-propietarios para asegurar que la CSD sea suficiente. Pueden insistir en que se mantengan ciertos índices de cobertura del servicio de la deuda o pueden insistir en que se aparten reservas para futuros servicios de la deuda antes de que se realicen los pagos a inversionistas-propietarios (dividendos)
Índice de cobertura del servicio de la deuda (ICSD)	Cantidad de veces (por ejemplo, 1,2) en que los ingresos anuales superan el servicio anual de la deuda (capital e interés) después de deducir los costos de operaciones y mantenimiento	Se trata de la medición de la capacidad de un proyecto de devolver un préstamo con los ingresos resultantes. Cuanto más alto sea el ICSD, menor será el riesgo para el prestador. Los prestamistas utilizan este índice para contar con un margen entre la cantidad de fondos de la que se dispone después del pago de los costos operativos de un proyecto y el pago anual de la hipoteca o deuda de otra clase. Por lo general, los prestamistas prefieren un ICSD superior a 1,40:1
Índice de liquidez general	Cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente	El coeficiente debería ser 1,0 o más para que haya liquidez. Si cae por debajo de 1,0, afecta la capacidad de pagar cuentas. Por lo general, los prestamistas requieren un margen de, por ejemplo, 1,25:1
Relación deuda-capital	Cociente entre los pasivos a largo plazo y el patrimonio neto	Es una medición de apalancamiento financiero; el uso de dinero tomado en préstamo para aumentar la rentabilidad financiera sobre recursos propios. Un coeficiente alto puede significar un riesgo alto mientras que un coeficiente bajo puede indicar un riesgo bajo
Tasa de rentabilidad interna (TRI)	La tasa de rentabilidad interna es la tasa de actualización que produce un valor actual neto de cero	La tasa de rentabilidad interna indica la rentabilidad de un negocio según una rentabilidad alternativa que se podría ganar con la misma inversión

Año 0	Año en que se inician las operaciones	Si actualmente es el año 2006 y la propuesta se ejecutará durante 2007 y se inician las operaciones en 2008, entonces 2009 es el año 1. 2008 es el año 0 y 2007 es el año menos 1. Estos términos permiten relacionar las actividades de construcción y de operaciones entre sí.
Año 1	Un año después del inicio de las operaciones	
Costos de planificación	Los costos de planificación representan los gastos en los que se debe incurrir para preparar una propuesta para iniciar la construcción.	Es importante diferenciar entre pagos a terceros y el registro del tiempo (y su valor) invertido por los promotores.
Costos de construcción/etapa preoperacional	Los costos de construcción/etapa preoperacional representan los gastos en los que se ha incurrido efectivamente para construir un proyecto o instalar las plantas para suministrar un producto o prestar un servicio	La plantilla permite calcular en forma automática y muy aproximada lo que se conoce como "interés durante la construcción", que es un costo real en el que se incurre durante la preparación de un proyecto o planta pero antes de que éstos produzcan ingresos.
Donaciones y subsidios	Las donaciones pueden disminuir los costos de construcción o etapa preoperacional de un proyecto o planta para proveer bienes o servicios. Las subvenciones de explotación disminuyen el costo del producto o servicio ofrecido.	Importante: Si esta propuesta va a recibir una donación o subsidio, las cantidades solicitadas se deben identificar claramente y hay que separarlas de las que ya se hayan obtenido.

Plantilla “¿Cómo?”

Metas

Lista de pendientes	Completo para (mes)	Persona responsable	Costo
---------------------	---------------------	---------------------	-------

Metas de la etapa de planificación

Finalización de la planificación Mes 0

Se han identificado y comprendido todos los factores que forman parte de un plan. Se han aclarado las condiciones de viabilidad o inviabilidad

Crear una nueva empresa Mes 0

Se deben considerar los factores relacionados con los beneficios de la incorporación (en lugar de ser único propietario o constituir una sociedad unipersonal) y las posibles consecuencias.

Estructuración financiera Mes 0

Se dispone de la estructuración financiera. ¿De dónde saldrá el dinero? ¿A qué se destinará el dinero? ¿Cómo evolucionará la estructura financiera con el tiempo? Se debe abrir la cuenta bancaria

Metas de autorización

Cierre Mes 0

Los contratos financieros, los contratos de construcción, la compra o arrendamiento de tierras, las aprobaciones para construir, operar, atravesar tierras públicas o utilizar recursos naturales, los contratos para vender la producción de lo que se fabrica o para prestar un servicio en una región determinada, los contratos para el combustible, equipos, traslado y personal deben estar en orden

Metas de construcción o etapa preoperacional

Finalización de las obras civiles Mes 1

Compra del lugar, adquisición, obras civiles, instalación y puesta en servicio

Edificios Mes 3

Compra/alquiler de la planta de producción. Edificación si fuera necesario, obras civiles, instalación y puesta en servicio

Instalación de los equipos Mes 4

Instalación de los equipos y finalización de las pruebas de aceptación

Recursos humanos**Mes**
5

Se debe realizar la selección de la gerencia, de trabajadores calificados y trabajadores semicalificados

**Apertura de las oficinas/
sucursales****Mes**
6

Compra/alquiler de oficinas; apertura de sucursales

Metas de operaciones**Puesta en servicio****Mes**
7

Se refiere al período en que los resultados de la construcción o etapa preoperacional están listos para realizar las pruebas de funcionamiento y aceptación. Puede haber una transferencia de responsabilidades de la entidad encargada de la construcción a la entidad encargada de las operaciones

**Organización de la
producción****Mes**
7

Se debe completar la solicitud de suministros y materiales de producción

**Mantenimiento de
rutina****Continuo**

Se deben completar los cronogramas de mantenimientos de rutina. Esto incluye: ¿Cómo se operará y mantendrá el proyecto? ¿Su valor aumentará o disminuirá con el tiempo? Después de que se haya construido, ¿están previstos reparaciones o reacondicionamientos importantes? ¿Cómo se manejarán los temas de rutina? ¿Qué constancias se mantendrán? ¿Cómo se compartirán y debatirán? ¿Cómo se tomarán las decisiones? ¿Con qué frecuencia y basadas en qué documentos?

**Obras importantes de
mantenimiento****Continuo**

Se debe completar el cronograma de obras de mantenimiento/reacondicionamiento importantes. Esto incluye: ¿Cómo se operará y mantendrá el proyecto? ¿Su valor aumentará o disminuirá con el tiempo? Después de que se haya construido, ¿están previstos reparaciones o reacondicionamientos importantes? ¿Cómo se manejarán los temas que no son de rutina? ¿Qué constancias se mantendrán? ¿Cómo se compartirán y debatirán? ¿Cómo se tomarán las decisiones? ¿Con qué frecuencia y basadas en qué documentos?

Informes de resultados**Continuo**

Se debe establecer el cronograma de informes financieros. Frecuencia con que la empresa informará sus resultados. ¿Mensual, trimestral, anual? ¿Quién llevará el registro de las finanzas de la empresa? ¿Quién preparará los estados de resultados? ¿Quién se encargará de auditar los estados financieros?

Metas de salida**Estrategia de salida****Continuo**

Se debe contar con una estrategia de salida. Estar preparado para la 4 "D" de la estrategia de salida de un negocio: deceso, discapacidad, divorcio, dimisión (de uno de los socios)

Plantilla “¿Cómo?” (Paso 1)

Inversión de capital

La inversión de capital representa los costos de planificación y construcción

Los costos de planificación representan los gastos en los que se debe incurrir para preparar una propuesta para iniciar la construcción. Es importante diferenciar entre pagos a terceros y el registro del tiempo (y su valor) invertido por los promotores.

A continuación se encuentra una planilla de entrada de datos para completar. Esos datos se utilizarán para obtener el caso base inicial.

	Costos de planificación			Año -2	Año -1	Año 0
P1	Obtener todos los permisos		–			
P2	Análisis técnico		–			
P3	Negociación y preparación de contratos		–			
P4	Negociación y preparación de contratos		–			
P5	Análisis técnico		–			
P6			–			
P7			–			
P8			–			
P9			–			
P10			–			
	TOTAL		–	–	–	–

Todas las cifras están en moneda local

A continuación se examinan los costos de construcción/etapa previa a la operación.

Los costos de construcción/etapa preoperacional representan los gastos en los que se ha incurrido efectivamente para construir un proyecto o instalar las plantas para suministrar un producto o prestar un servicio. Esta parte de la plantilla permite realizar en forma automática un cálculo aproximado de lo que se conoce como “interés durante la construcción”, que es un costo real en el que se incurre durante la preparación de un proyecto o planta pero antes de que éstos produzcan ingresos. Si no se tienen gastos de intereses, ajustar la celda a 0%; de otro modo, ajustar según la tasa de interés correspondiente.

Todas las cifras están expresadas en moneda local

Costos de construcción/ etapa preoperacional				Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2
C1	Compra de tierras							
C2	Obras finales de ingeniería y diseño							
C3	Maquinaria							
C4	Maquinaria							
C5	Maquinaria							
C6	Maquinaria							
C7	Prueba							
C8	Prueba							
C9	Prueba							
	Subtotal		-	-	-	-	-	-
C10	Provisión para el interés anual durante la construcción =	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL		-	-	-	-	-	-

Una vez consignada la inversión de capital, se pasará a la siguiente planilla para completar las cantidades recibidas en concepto de donaciones y subsidios.

Plantilla “¿Cómo?” (Paso 2)

Donaciones y subsidios

Las donaciones de capital y los subsidios de explotación tienen dos propósitos distintos:

- 1) Pueden reducir el costo de construcción o etapa preoperacional de un proyecto
- 2) Pueden disminuir el costo del producto o servicio que se ofrece

Importante: Si esta propuesta va a recibir una subvención o subsidio, las cantidades solicitadas se deben identificar claramente y hay que separarlas de las que ya se hayan obtenido.

Como en el paso 1, a continuación se muestra una planilla con datos que se utilizarán en el resto de las planillas.

Donaciones y subsidios		Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2
1	Para planificación o construcción/etapa preoperacional					
	Solicitudes NUEVAS					
	Donaciones y subsidios que ya se otorgaron o fueron solicitados					
2	Para operación – NUEVOS					
	Para operación – existentes o solicitados					
	TOTAL	-	-	-	-	-

Una vez que se han consignado donaciones y subsidios, se pasará a la siguiente planilla y se completarán las cantidades que se han recibido o que se espera recibir en concepto de ingresos.

Plantilla “¿Cómo?” (Paso 3)

Ingresos

Los ingresos representan lo que se espera que paguen los consumidores por los bienes o servicios ofrecidos.

Por lo general, completar esta planilla de cálculo lleva un poco más de tiempo, pero es un paso importante para determinar cuáles son las necesidades de financiación del proyecto.

Es muy importante tomarse el tiempo de desglosar los supuestos respecto del número de unidades que se venderán y el precio por unidad

Se deben evitar las supuestas arbitrarias sobre aumentos de precios. Las estimaciones deben ser prudentes.

	Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
	Unidades												
	Ingreso por unidad												
11	Ingreso por 1												
	Unidades												
	Ingreso por unidad												
12	Ingreso por 2												
	Unidades												
	Ingreso por unidad												
13	Ingreso por 3												
	Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Una vez que se ha calculado el flujo de ingresos, se puede pasar al siguiente segmento necesario para elaborar el estado de resultados (los gastos de operación).

Plantilla “¿Cómo?” (Paso 4)

Gastos de operación

Los gastos de operación incluyen los gastos en los que se incurre para suministrar un producto o prestar un servicio (también se conoce como costos de las mercaderías vendidas) y los costos de dirigir un negocio o de dirigir el equipo y administrar la aplicación de la propuesta.

	Gastos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
○1	Laborales										
○2	Alquileres										
○3	Comunicaciones										
○4	Materiales										
○5											
○6											
○7											
○8											
○9	Costos generales y administrativos										
	TOTAL	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Todas las cifras están expresadas en moneda local

Esta planilla permitirá elaborar el estado de resultados proyectado y calcular el beneficio de la propuesta antes de intereses, impuestos y depreciación (EBITDA).

En la siguiente planilla se volcarán los datos de los pasos 1–4.

Plantilla “¿Cómo?” (Paso 5)

Estado de resultados

La relación entre estas celdas ya se ha establecido. Todos los cambios introducidos en los pasos 1-4 se volcarán en esta planilla.

Resultados	Total, todos los años	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costos de planificación	-	-	-	-				
Costos de construcción/ etapa preoperacional	-	-	-	-				
Inversión de capital	-	-	-	-				
Donaciones y subsidios								
Para planificación, construcción o etapa preoperacional	-			-				
Para operaciones	-				-			
Donaciones y subsidios	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos	-				-	-	-	-
Gastos de operación	-				-	-	-	-
Ingresos netos de operaciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Donación de explotación	-				-			
EBITDA	-	-	-	-	-	-	-	-
Análisis de viabilidad sencillo		-	-	-	-	-	-	-

Esta tasa de rentabilidad antes de impuestos es una guía muy importante para determinar qué fuentes de financiación se deben buscar y el tipo de plan financiero a explorar.

Pautas generales sobre tasas de rentabilidad antes de impuestos

- Si la tasa de rentabilidad antes de impuestos es negativa, los ingresos y las donaciones no bastan para cubrir la inversión de capital y los gastos de operación de la propuesta. Sin donaciones ni subsidios adicionales, es probable que la propuesta no resulte viable desde el punto de vista financiero.
- Si es positiva pero se encuentra por debajo de 5%–7%, la propuesta se sostiene desde el punto de vista financiero pero puede tener poco interés para el sector privado. Los prestamistas, inversionistas y donantes especializados que valoran el impacto en el desarrollo, en el medio ambiente y en la transformación del mercado, pueden llegar a considerar una propuesta de esta naturaleza.

- Si es positiva y superior a 5%–7%, hace falta analizar mejor los detalles financieros de la propuesta (especialmente los relativos a impuestos, estructura de la deuda y posibles ingresos adicionales) y considerar diferentes esquemas de financiación. El resultado puede o no interesar al sector privado. Se puede apuntar a prestamistas, inversionistas y donantes especializados que aprecien el potencial de valor combinado de la inversión.
- Si supera el 10%, hay que desarrollar los detalles financieros con el propósito de atraer a inversionistas y prestamistas del sector privado.

Plantilla “¿Cómo?” (Paso 6)

Necesidades de financiación

A partir de los pasos anteriores, se sabe lo siguiente:

Capital proveniente de donaciones	–
Subtotal	–
Inversión de capital del propietario	
Saldo a financiar	–
Inversión de nuevos propietarios-inversionistas	
Saldo a cubrir con préstamos	–

← El monto de efectivo que se invierte, incluye cualquier honorario cobrado como parte de la inversión de capital

← Estos son los fondos que se debe recaudar a cambio de una participación de la propiedad y de las ganancias generadas por la propuesta.



→ Este es el porcentaje de deuda generada por préstamos necesario para financiar el negocio durante el año 0. Cuanto más alta sea la cifra, mayor será el riesgo para el prestador.



→ Relación deuda-capital. Monto de la deuda comparado con el monto de capital en el negocio.

Existen muchas maneras diferentes de calcular el servicio de la deuda. A continuación se presentan ejemplos de tres de esos métodos:

- 1 Pago de intereses solamente durante un plazo (por ejemplo, tres años), seguido de pagos fijos de capital e interés (c+i) hasta cancelar el préstamo
- 2 Pagos iguales todos los años
- 3 Pagos iguales del capital todos los años con pagos decrecientes de intereses

El objetivo del siguiente ejercicio es determinar si tiene sentido pedir un préstamo y, de ser así, cuales deberían ser las condiciones del préstamo. Cuando se va a pedir un préstamo, los cálculos de la cobertura del servicio anual de la deuda son importantes.

Método 1

Monto del préstamo

Tasa de interés supuesta

Plazo del préstamo

–

–

–



Lo mejor es utilizar la tasa real del préstamo



Completar las celdas

–



Se aplica a los años 1, 2, 3

0



Se aplica desde el año 4 en adelante

Año	1	2	3	4	5	6
	–	–	–			
				–	–	–
Servicio de la deuda	–	–	–	–	–	–
Saldo del préstamo	–	–	–	–	–	–
i	–	–	–	–	–	–

Método 2

–



Se toma como monto constante por devolver todos los años

Año	1	2	3	4	5	6
Servicio de la deuda	–	–	–	–	–	–
i	–	–	–	–	–	–
Saldo del préstamo	–	–	–	–	–	–

Método 3

–



Se toma como monto constante por devolver todos los años

Año	1	2	3	4	5	6
p	–	–	–	–	–	–
i	–	–	–	–	–	–
Servicio de la deuda	–	–	–	–	–	–
Saldo del préstamo	–	–	–	–	–	–

Año	1	2	3	4	5	6
EBITDA	–	–	–	–	–	–
Método 1	–	–	–	–	–	–
Método 2	–	–	–	–	–	–
Método 3	–	–	–	–	–	–

Para tomar una decisión, se debe calcular el índice de cobertura del servicio de la deuda (ICSD) de la siguiente manera:

La tabla está diseñada para hacer el cálculo en forma automática. Cuanto más alto sea el índice mejor, pero no debe ser demasiado alto!

Año	1	2	3	4	5	6
Método 1	-	-	-	-	-	-
Método 2	-	-	-	-	-	-
Método 3	-	-	-	-	-	-

Se debe recordar que:

- Generalmente los prestamistas se preocupan si el ICSD es igual o inferior al de 1,4.
- Los prestamistas pueden restringir la cantidad de efectivo que se puede distribuir entre inversionistas-propietarios. Pueden insistir en que se mantengan ciertos índices de cobertura del servicio de la deuda.
- Los prestamistas pueden insistir en que se aparten reservas para futuros servicios de la deuda antes de que se realicen los pagos a inversionistas-propietarios (llamados dividendos).

Año	1	2	3	4	5	6
Servicio de la deuda	-	-	-	-	-	-
i	-	-	-	-	-	-
p	-	-	-	-	-	-

Una vez que se ha determinado cuál es el mejor método para la cobertura del servicio de la deuda para la empresa, se puede concentrar la atención en la última pieza del rompecabezas financiero.

Plantilla “¿Cómo?” (Paso 7)

Necesidades de financiación 2

Depreciación/amortización es un cargo imputado contra ganancias para reducir el valor de un activo durante su vida útil estimada. Reduce el monto de las ganancias imponibles pero no disminuye el efectivo.

Los bienes de capital se deprecian a diferentes tasas. Esas tasas se pueden obtener a través de la autoridad tributaria local.

Ejemplo

Clase 1: Describir el activo

Cantidad de años

Cantidad

Clase 2: Describir el activo

Cantidad de años

Cantidad

Clase 3: Describir el activo

Cantidad de años

Total

Provisión por depreciación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10

Ahora es posible calcular los impuestos a la ganancia y valores residuales correspondientes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso neto	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Menos gastos de intereses	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Menos depreciación	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ganancia imponible	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Tasa: Aplicar la tasa apropiada	25%									
Provisión para impuestos a las ganancias	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Aplicar la tasa de impuesto a las ganancias solamente si la ganancia imponible es superior a cero

Plantilla “¿Cómo?” (resultados del caso base)

Distribuido durante dos años

La siguiente tabla representa el negocio en funcionamiento. En ella se incorporan datos de las plantillas “¿Cómo?” pasos 1-7.

		Año	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión de capital								
de donantes	Donaciones de capital		-	-	-			
de propietarios-inversionistas	Inversión de capital		-	-	-	-%	del valor total	
de prestamistas	Préstamos		-	-	-	-%	del valor total	
	Inversión de capital		-	-	-			
Operaciones		Año	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	-					-	-	-
Donaciones o subsidios de explotación	-					-	-	-
Gastos de operación	-					-	-	-
Ingresos netos de las operaciones (EBITDA)	- Sólo durante el plazo del préstamo					-	-	-
Interés	-					-	-	-
Impuestos						-	-	-
Depreciación						-	-	-
Ingreso neto						-	-	-
Sumar: Depreciación						-	-	-
Restar: Amortización/pagos del capital del préstamos						-	-	-
-	- TRI					-	-	-
ICSD						-	-	-

Promedio

Por año

Índice real de cobertura de la deuda para la empresa

Rentabilidad real para los inversionistas, que difiere de la TRI antes de los impuestos utilizada para el análisis sencillo de viabilidad porque incorpora impuestos y préstamos.

Plantilla “¿Por qué?”

Rentabilidad financiera

¿Por qué será rentable esta propuesta?

- Gran demanda Necesidad urgente Falta de alternativas
- Incentivos gubernamentales Otro

Si se seleccionó “Otro”, ampliar

¿Otros proyectos/empresas intentaron ser rentables en este mercado?

- Sí No Se desconoce

Si la respuesta es sí, ¿obtuvieron malos resultados? ¿Por qué?

¿En qué se diferencia esta propuesta?

¿Por qué se espera que dé resultado?

¿Qué recursos —servicios y financiación— se consideran esenciales para que la propuesta dé resultado?

¿Qué monto de capital propio se tiene o se espera tener en el negocio?

¿Qué monto de capital aportado por socios se tiene o se espera tener?

¿Qué financiación se necesita obtener de entidades financieras?

¿Qué tipo de financiación se necesita?

- Préstamo Inversión

¿De qué tipo de institución?

- Banco comercial Instituciones y bancos de desarrollo subsidiados por el gobierno
- Capital de riesgo Fondo de inversión con responsabilidad social
- Fundaciones sin fines de lucro

¿Cuál es el rango proyectado de la tasa de interés que se puede pagar a un prestador?

- 0%–3% 4%–8% 8%–12% Más de 12%

¿Cuáles son los plazos de inversión proyectados (es decir, el plazo de un préstamo o inversión)?

- Menos de 1 año 1–2,99 años 3–5,99 años Más de 6 años

¿Cuál es la tasa interna de rentabilidad del proyecto?

- Menos de 5% 5%–9,99% 10%–14,99% Más de 15%

¿Cuál es el crecimiento proyectado de los activos netos durante el plazo de la inversión?

- Menos de 5% 5%–9,99% 10%–14,99% Más de 15%

¿La propuesta recibió alguna donación/subsidio?

- Sí No
- Si la respuesta es sí, ¿por qué monto? _____

¿Se espera que la propuesta reciba alguna subvención/subsidio?

- Sí No
- Si la respuesta es sí, ¿por qué monto? _____

Si la respuesta es sí, ¿quién aportó (o se espera que aporte) las donaciones y/o los subsidios?

¿Habrá estados financieros auditados disponibles para revisiones anuales?

- Sí No

Si la respuesta es no, ¿por qué motivo?

Si la respuesta es no, ¿qué tipo de estados financieros estará disponible para una revisión anual?

- Estado financiero interno Estado financiero no auditado ni certificado
 Certificaciones Ninguno

Indicar el tamaño del grupo que se beneficiará económicamente con esta propuesta

- Individuo Grupo pequeño Comunidad/región País

Indicar aproximadamente cuánto tiempo se estima que pasará hasta que se obtengan ganancias

- Inmediatamente 1-3 años 4-6 años Más de 6 años

¿Por qué los consumidores elegirían el producto y/o servicio en lugar de los que ya están disponibles?

- Nuevo Mejorado Costo más bajo Mejor calidad

Mencionar el posible impacto negativo de la propuesta desde el punto de vista financiero que pueda contrarrestar algunos de los beneficios mencionados anteriormente

Impacto social e impacto en el desarrollo

Respecto de la propuesta, marcar todos los ejemplos de impacto social /de desarrollo que se apliquen para el país/región

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mejora de la salud | <input type="checkbox"/> Calidad de vida |
| <input type="checkbox"/> Educación | <input type="checkbox"/> Creación de empleos |
| <input type="checkbox"/> Empleos para mujeres | <input type="checkbox"/> Eliminación del trabajo infantil |
| <input type="checkbox"/> Generación de ingresos | <input type="checkbox"/> Calidad del agua/acceso al agua |
| <input type="checkbox"/> Ahorro de tiempo | <input type="checkbox"/> Mejora de la producción de alimentos |
| <input type="checkbox"/> Eficiencia energética | <input type="checkbox"/> Otro |

Definiciones:

Mejora de la salud	Menos humo, más luz; mejor ventilación, saneamiento y eliminación de residuos
Calidad de vida	Nivel de bienestar, es decir, acceso a electricidad en hogares/ negocios/centros comunitarios
Educación	Aumento de los ingresos para financiar la educación en sí o para proveer electricidad en escuelas
Creación de empleos	Creación de mejores oportunidades de empleo remunerado
Empleos para mujeres	Creación de oportunidades de empleo remunerado específicas para mujeres
Eliminación del trabajo infantil	Mejorar la productividad de modo tal que el trabajo infantil no sea necesario; tiempo para educación
Generación de ingresos	Estimulación del desarrollo económico en la región a través de servicios energéticos
Acceso al agua/ calidad del agua	Mejora del acceso al agua; mejora de la calidad del agua
Ahorro de tiempo	Mayor productividad a través de los servicios energéticos; más tiempo libre disponible
Mejora de la producción de alimentos	Mejora de la producción de alimentos a través del almacenamiento seguro de alimentos, iluminación, etc.
Eficiencia energética	Mismo nivel de servicio para el consumidor final (por ejemplo, en luz, calefacción) con menor consumo de electricidad o con una reducción de los costos económicos y el impacto ambiental

Si se seleccionó "Otro", especificar

Explicar cuáles tres de las respuestas anteriores tendrán el mayor impacto positivo

1) _____

2) _____

3) _____

Cantidad proyectada de energía limpia que generará esta propuesta (MWh) por año

- Menos de 1.000 1.000–9.999 10.000–50.000 Más de 50.000

Número proyectado de hogares que serán abastecidos a partir de esta propuesta por año

- Menos de 100 100–999 1.000–10.000 Más de 10.000

Número proyectado de personas que tendrán acceso a servicios de energéticos modernos a partir de esta propuesta

- Menos de 100 100–999 1.000–25.000 Más de 25.000

En los empleos directos nuevos que creará esta empresa, ¿cuánto ganarán los empleados por año?

- Menos de \$250 \$250–\$499 \$500–\$1.000 Más de \$1.000

Número proyectado de empleos creados o sostenidos a través de esta propuesta

- Menos de 5 5–10 11–20 Más de 50

Indicar la evolución temporal del impacto social/de desarrollo de la propuesta

- Impacto inicial solamente Impacto a 1–3 años
 Impacto a 4–6 años Impacto a más de 6 años

¿Por qué es importante esta propuesta para el país/región?

Mencionar el posible impacto negativo de la propuesta desde el punto de vista social o del desarrollo que pueda contrarrestar algunos de los beneficios mencionados anteriormente

¿Por qué se debería apoyar esta propuesta y no otras?

Beneficios ambientales

Identificar los impactos ambientales positivos que ofrece esta propuesta

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Acceso al agua/
calidad del agua | <input type="checkbox"/> Reforestación | <input type="checkbox"/> Menor dependencia de combustibles fósiles |
| <input type="checkbox"/> Mejora de la
calidad del suelo | <input type="checkbox"/> Reducción de las
emisiones | <input type="checkbox"/> Disminución de los residuos |
| <input type="checkbox"/> Disminución de
relleno sanitario | <input type="checkbox"/> Mayor diversidad
biológica | <input type="checkbox"/> Menor dependencia de combustibles
básicos |
| <input type="checkbox"/> Mejora de la
calidad del aire | <input type="checkbox"/> Eficiencia
energética | <input type="checkbox"/> Otro |

Definiciones:

Acceso al agua/ calidad del agua	Mejorar el acceso a agua más limpia
Reforestación	Plantar o sembrar un área deforestada.
Combustibles fósiles	Disminuir el uso de fuentes de energía derivadas del carbono: carbón, petróleo, gas natural
Mejora de la calidad del suelo	Medidas relacionadas con la productividad de las cosechas y con factores ambientales
Reducción de las emisiones	Disminución de emisión de gases de efecto invernadero en la atmósfera
Disminución de los residuos	Eliminar los residuos madereros/de biomasa
Disminución de relleno sanitario	Utilización de gas de rellenos sanitarios como alternativa a combustibles convencionales
Mayor diversidad biológica	Disminución del impacto ambiental para permitir el desarrollo de un mayor número/variedad de organismos
Combustibles básicos	Disminución del uso de leña, queroseno y carbón vegetal
Mejora de la calidad del aire	Estado del aire respecto de promotores contaminantes derivados de la producción de energía
Eficiencia energética	Mismo nivel de servicio para el consumidor final (por ejemplo, en luz, calefacción) con menor consumo de electricidad o con una reducción de los costos económicos y el impacto ambiental

Si se seleccionó "Otro", especificar

Explicar cuáles tres de las respuestas anteriores tendrán el mayor impacto positivo

1) _____

2) _____

3) _____

Indicar la evolución temporal del impacto ambiental de la propuesta

Impacto inicial solamente Impacto a 1-3 años Impacto a 4-6 años Impacto a más de 6 años

¿Se considera que esta propuesta está en condiciones de recibir créditos de carbono?

Sí No Se desconoce

Si la respuesta es sí, explicar por qué y en qué momento se considera que la propuesta estaría en condiciones de recibir créditos de carbono

Disminución de CO₂ proyectada por año (en toneladas)

Menos de 10 10-25 26-50 Más de 50

Si no se conoce la respuesta, explicar los motivos

Número proyectado de árboles plantados

Menos de 10 10-50 51-100 Más de 100

Número proyectado de litros de agua limpia generada (en miles)

Menos de 2.500 2.500-4.999 5.000-7.500 Más de 7.500

Número proyectado de hogares adicionales con acceso a agua limpia

- Menos de 100 100–999 1.000–10.000 Más de 10.000

Número proyectado de barriles de petróleo reemplazados

- Menos de 2.500 2.500–4.999 5.000–7.500 Más de 7.500

Cantidad proyectada de litros de queroseno reemplazados (en miles)

- Menos de 500 500–999 1.000–1.500 Más de 1.500

Cantidad proyectada de leña reemplazada (kg) (en miles)

- Menos de 5.000 5.000–7.499 7.500–10.000 Más de 10.000

Cantidad proyectada de carbón vegetal reemplazado (kg) (en miles)

- Menos de 5.000 5.000–7.499 7.500–10.000 Más de 10.000

¿Por qué se considera que esta propuesta producirá más beneficios ambientales que los logrados con productos/servicios que ya están disponibles?

Mencionar el posible impacto negativo de la propuesta desde el punto de vista social o del desarrollo que pueda contrarrestar algunos de los beneficios mencionados anteriormente

Plantilla “¿Qué pasa si?”

Plan de contingencia

¿Qué pasa si las cosas no salen según lo planeado? Los profesionales saben que muy pocas veces las cosas se desenvuelven exactamente según lo planeado. En una propuesta se debe demostrar que se domina los eventos clave que pueden alterar los costos, tiempos, prestación de servicios y resultados. El promotor debe demostrar de qué manera hará frente a esas contingencias.

Variable	Qué pasa si	TRI	ICSD promedio	Impacto social	Impacto ambiental
Inversión de capital	Se incrementa en un 5%				
	Se incrementa en un 10%				
Gastos de operación del año 1	15% más altos				
	20% más altos				
Gastos de operación del año 2	20% más altos				
	25% más altos				
Ingresos del año 1	20% más bajos				
	25% más bajos				
Ingresos del año 2	10% más bajos				
	15% más bajos				
Costos de traslado	10% más altos				
	15% más altos				
Costos de materias primas	10% más altos				
	15% más altos				
Costos de construcción	15% más altos				
	25% más altos				
Tipo de cambio	Se modifica en un 5% en perjuicio del negocio				
	Se modifica en un 7% en perjuicio del negocio				
Impuestos	Se incrementan en un 5%				
	Se incrementan en un 7%				

Regulación	Cambios desfavorables				
Fuente primaria de materias primas	Se agota				
	La alternativa es 20% más costosa				
Cronograma de construcción	Se atrasa tres meses				
	Se atrasa seis meses				
	Se atrasa nueve meses				
Personal clave	Deja su cargo				
Inundación	Afecta el área				
Precipitaciones	Disminuyen marcadamente				
Respuesta de los consumidores	No mejora en tres meses				
	No mejora en seis meses				
Competencia	Recurre a guerras de precios				

Plantilla “¿A quién?”

Dirigir la propuesta al público apropiado

Tasa de rentabilidad estimada antes de impuestos

Ver matriz de financiación

Tasa de rentabilidad estimada	Tipo de financiación
Negativa o cero	Donaciones y subsidios
Entre cero y 5%-7%	Donantes e inversionistas que tienen en cuenta los beneficios sociales y ambientales además de los financieros
Más de 5%-7%	Se puede apuntar a prestamistas, inversionistas y donantes especializados que aprecien el potencial de valor combinado de la inversión
Más de 10%	Inversionistas y prestamistas del sector privado

Tipo de donantes (D), prestamistas (P) e inversionistas (I)			
Tipo de habilitador		Tipo de fondos que aporta	Expectativas/necesidades
D	Donantes y programas especializados	Donación	El donante espera que la donación se utilice como un aporte adicional a los ingresos para hacer funcionar el negocio (subvención de explotación) o bien para reducir el costo de la propuesta de modo tal que los préstamos y los aportes de capital de inversión puedan cubrir el saldo (subvención de capital). Los donantes necesitan comprender por qué el plan representa un uso eficiente de recursos escasos, dónde encaja el plan con otros programas y prioridades, cómo cumplirá la propuesta con los objetivos centrales del donante y, de crucial importancia, qué sucederá cuando se hayan gastado los fondos donados.
D	Programas subsidiados por el gobierno	Donación	
D	Organizaciones sin fines de lucro	Donación	
D	Organizaciones multilaterales de desarrollo	Donación	
P	Programa de subsidios gubernamentales	Ingresos	En este caso, se espera que los ingresos cubran el costo del producto o servicio y contribuyan al funcionamiento del negocio (incluido el pago de préstamos). Se espera que los ingresos restantes se destinen, en primer lugar, a los que aportaron capital de inversión; en segundo lugar, a otros costos operativos (que incluyen, por ejemplo, impuestos o los intereses de un préstamo); y por último, al pago de préstamos (esos pagos se denominan capital o amortización, mientras que la combinación de capital e intereses de un préstamo se denomina servicio de la deuda).

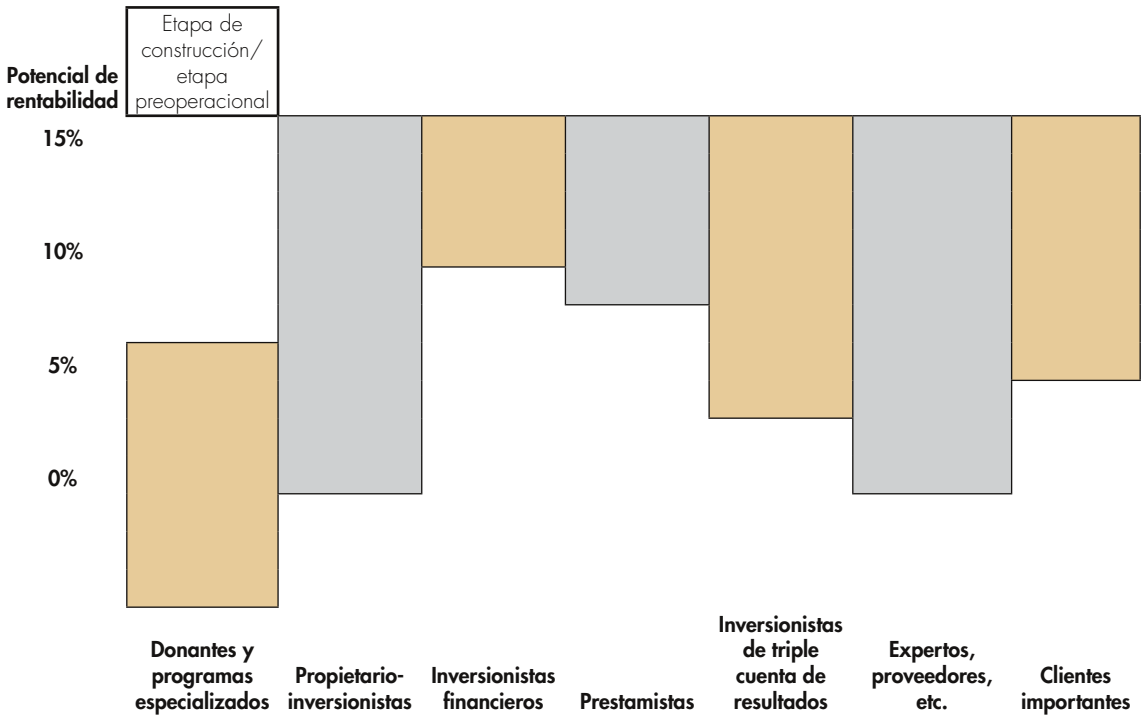
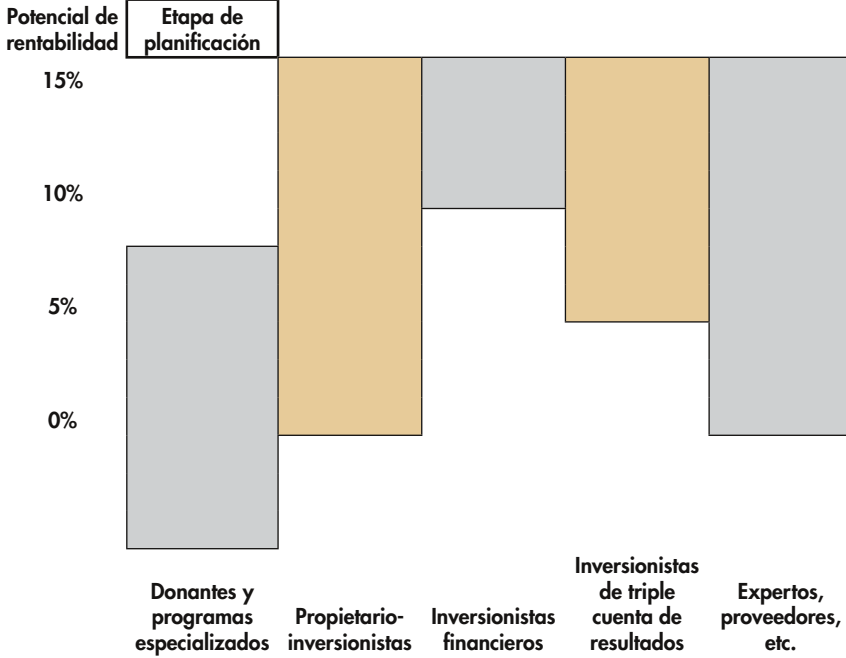
P	Institución de desarrollo subsidiada por el gobierno	Préstamos	Los prestamistas esperan que se cumpla con un conjunto muy específico de pagos a lo largo de un plazo. Por lo general, los requisitos son bien claros respecto de las condiciones que se deben cumplir por anticipado y aquellas que se deben cumplir durante el plazo del préstamo. Los prestamistas no quieren correr riesgos; esperan recuperar el dinero y, si el negocio no puede saldar esas obligaciones, necesitan saber que alguien más responderá por esos pagos o que existen activos por un valor equivalente para reembolsarles el dinero. Los préstamos se piden para financiar la construcción de un proyecto, la compra de bienes o la prestación de servicios cuando se calcula que los ingresos provenientes de esos bienes o servicios bastarán para devolver los préstamos en las condiciones y plazos acordados. Algunos prestamistas son flexibles por una variedad de razones. Otros no lo son en absoluto. Con el proyecto se debe demostrar que un cálculo muy conservador de los ingresos resultantes es más que suficiente para pagar el préstamo. Los prestamistas necesitan saber que existen procedimientos muy claros en caso de incumplimiento de pagos, cancelación o recuperación.
P	Bancos comerciales	Préstamos	
P, I	Fondos de inversión de responsabilidad social y especializados	Préstamos Capital	
I	Inversionistas que invierten en desarrollo	Capital	Los inversionistas esperan una rentabilidad más alta que los prestamistas y están dispuestos a correr más riesgos, pero no se debe confundir eso con el hecho de que simplemente quieran correr riesgos. Son igualmente claros respecto de que lo están dispuestos a hacer y lo que no. Su interés es que un negocio prospere para obtener una rentabilidad financiera sobre los recursos propios. Si se convierten en participantes significativos de un negocio, suelen establecer metas muy específicas (y estrictas) para asegurarse de que las cosas están marchando bien. Cuando no es así, a menudo los inversionistas tienen la capacidad de introducir modificaciones importantes en un negocio, inclusive el reemplazo de la gerencia. Los inversionistas sólo recuperan su inversión si una propuesta tiene éxito y es rentable. Se debe demostrar la existencia de tasas de rentabilidad positivas, potencial del mercado y una gerencia competente. También se interesan por el tamaño del mercado, cuán razonable es el caso base, posibles ventajas y desventajas y estrategias de salida.
I	Inversionistas estratégicos	Capital	
I	Inversionistas interesados en la triple cuenta de resultados	Capital	
I	Capitalistas de riesgo	Capital	
I	Propietarios de negocios	Capital	
I	Patrocinadores de programas sociales	Capital	
I	Inversionistas financieros	Capital	

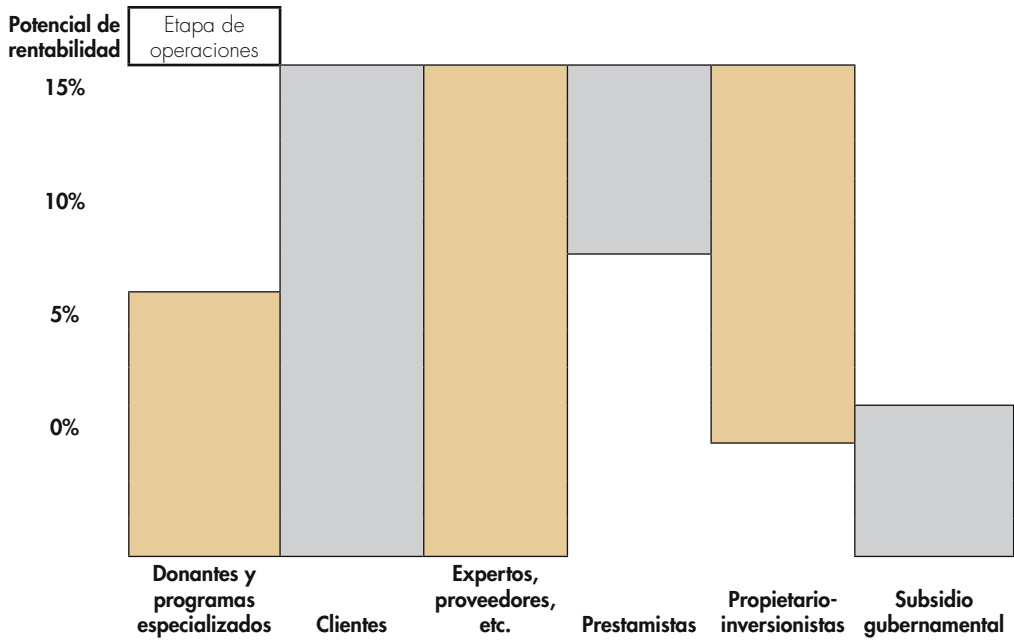
Tipo de financiación	Definición	Otros modelos de financiación incluidos en este tipo
Donaciones	Las donaciones no se devuelven	Donaciones de capital y de explotación
Ingreso	Ingresos provenientes de productos y servicios, incluidos los subsidios de explotación	Venta de créditos de carbono o beneficios relacionados con la contaminación
Préstamos	Los préstamos se realizan en base a la capacidad de la empresa propuesta de reintegrar lo que se ha tomado prestado, en condiciones claramente definidas	Arrendamiento financiero (<i>leasing</i>), contratos de construcción, explotación y retrocesión, ventas o compras en cuotas (alquiler con opción a compra), condiciones de financiación o crédito de un proveedor
Capital de inversión	La inversión de capital se hace a cambio de una participación en las ganancias derivadas del éxito de la empresa propuesta	Deuda intermedia, acciones preferenciales, cuasideuda y cuasicapital*

* Combinaciones de préstamos y capital de inversión.

Plantilla “¿A quién?”

Matriz de financiación





Plantilla “¿A quién?”

Marco lógico

Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Objetivos			
Resultados			
Actividades			

Marco lógico

Importante para organizaciones sin fines de lucro y de cambio social

Fin

El beneficio amplio (mundial, nacional o sectorial) que se persigue (por ejemplo, promover el desarrollo sostenible).

Marco lógico

Propósito	Objetivos	Resultados	Actividades	Aportes
Los resultados buscados relacionados con el desarrollo (por ejemplo, reducir el consumo no sostenible de leña y reducir el consumo de combustible fósil).	Se debe cuantificar cada uno de esos propósitos (por ejemplo, una reducción de 60% en el consumo de leña y una reducción de 90% en el uso de queroseno).	Los resultados específicos y productos materiales que producirá el proyecto por medio de una serie de tareas y actividades (por ejemplo, instalaciones).	Las tareas específicas que será necesario realizar en el proyecto para lograr los resultados requeridos.	Los recursos disponibles para realizar y posibilitar las actividades (por ejemplo, recursos humanos, equipos, capital).

¿Cómo se medirán los resultados y el propósito?

Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<i>¿De qué modo se sabrá si se ha logrado el propósito? Los indicadores cuantifican los resultados, propósito y objetivos (por ejemplo, reducción del consumo de leña, número de instalaciones).</i>	<i>La fuente de información o proceso que permitirá demostrar que se lograron los resultados.</i>	<i>Condiciones que pueden afectar el progreso pero sobre las cuales la gerencia tiene poco control.</i>

Formatos de la propuesta

Esquema de propuesta orientada a un producto

1. Resumen
 - a. Organización (quién)
 - b. Producto y mercado (qué)
 - c. Ventajas competitivas (por qué)
 - d. Qué se busca (solicitud)
2. Mercado (dónde)
 - a. Tamaño y segmentos, inmediatos y a largo plazo
 - b. Tendencias
 - c. Competencia
 - d. Oportunidad
3. Producto (qué)
4. Equipo (quién)
5. Planes de aplicación (cómo)
 - a. Plan de construcción o instalación
 - b. Plan de comercialización
 - c. Plan de operación
6. Información financiera (caso base)
 - a. Proyecciones de ingresos y gastos
 - b. Proyecciones de balance general
 - c. Proyecciones de flujo de fondos
7. Análisis de sensibilidad, riesgos y aspectos relacionados con la gestión de riesgos (qué pasa si)
8. Anexos ^a

Referencia: Véase también el esquema de propuesta en el capítulo 1, ejemplos de propuestas en el capítulo 3 y el anexo II.

Esquema de propuesta orientada a un servicio

1. Resumen
 - a. Organización (quién)
 - b. Servicio (qué)
 - c. Demanda del servicio y capacidad de pago (dónde)
 - d. Ventajas de la organización y el servicio (por qué)
 - e. Necesidades (solicitud)
2. Mercado (dónde)
 - a. Tamaño
 - b. Segmentos de consumidores y asequibilidad
3. Plan de comercialización para llegar a los consumidores (cómo)
4. Competencia (dónde)

5. Equipo (quién)
6. Ventajas competitivas (por qué)
7. Planes de aplicación (cómo)
 - a. Comercialización y ventas
 - b. Operaciones y control de calidad
 - c. Crecimiento
8. Proyecciones financieras (caso base)
9. Análisis de sensibilidad (qué pasa si)
10. Anexos ^a

Esquema de propuesta orientada a la tecnología

1. Resumen
 - a. Organización y equipo
 - b. Producto y tecnología
 - c. Potencial de crecimiento
 - d. Qué se necesita y qué se está buscando
2. Potencial de mercado y de crecimiento del producto y la tecnología
3. Equipo
4. Características del producto, beneficios y ventajas competitivas
5. Competencia
6. Planes de aplicación
 - a. Investigación y desarrollo
 - b. Ventas y comercialización
 - c. Operaciones
7. Proyecciones financieras: perspectivas de crecimiento lento, medio y alto
8. Análisis de sensibilidad
9. Riesgos y gestión de riesgos
10. Anexos ^a

Anexos ^a

- Antecedentes y currículum de los principales miembros del equipo
- Organigrama de la organización
- Detalle de proyecciones financieras
- Descripciones de tecnología, producto o servicio
- Marco lógico
- Materiales genéricos de la organización

Esquema genérico para la presentación de una organización ^b

1. Enunciado de misión
2. Estrategia
3. Metas y objetivos
4. Productos y servicios
5. Mercados y competencia
6. Fuentes y usos de fondos
7. Mercados a los que se apunta y planes de comercialización
8. Equipo y organización
9. Proyecciones financieras
10. Análisis de sensibilidad y riesgo

b Los puntos 6 a 10 pueden o no repetirse en cualquiera de las propuestas a la que se adjunte. Si se repiten, la información es redundante; si son diferentes, se debe explicar las diferencias (distinto intervalo de tiempo, alcance más amplio o producto que se ofrece, etc.).