

Un Libro de Trabajo para Planear su Negocio Paso a Paso

A trasladar sus ideas al papel, en forma organizada, clara y convincente
A evitar los errores más comunes | A mantener su enfoque en los puntos clave



HELPING SMALL BUSINESSES GROW!

Louisiana Small Business
Development Center



www.lsbdc.org



LEAD CENTER

Louisiana SBDC State Office

700 University Avenue, Admin 2-101
Monroe, LA 71209-6435
Phone: 318-342-5506 • Fax: 318-342-5510
Email: lsbdc@lsbdc.org

REGIONAL CENTERS

LSBDC at Louisiana State University Shreveport

One University Place
Shreveport, LA 71115-2399
Phone: 318-797-5144 • Fax: 318-797-5166
Email: lsbdc.lsus@lsbdc.org

LSBDC at McNeese State University

Burton Business Center, Room 133
450 Lawton Drive
MSU Box 90508
Lake Charles, LA 70609-0508
Phone: 337-475-5529 • Fax: 337-475-5528
Email: lsbdc.msu@lsbdc.org

LSBDC at Northwestern State University

Dunbar Plaza, Suite 114C
3600 Jackson Street Extension
Alexandria, LA 71303-3064
Phone: 318-484-2123 • Fax: 318-484-2126
Email: lsbdc.nsu@lsbdc.org

LSBDC at Southeastern Louisiana University

1514 Martens Drive
Hammond, LA 70401-1656
Phone: 985-549-3831 • Fax: 985-549-2127
Email: lsbdc.slu@lsbdc.org

LSBDC at Southern University Baton Rouge

4826 Jamestown Ave. Suite 1
Baton Rouge, LA 70808-3224
Phone: 225-922-0998 • Fax: 225-922-0024
Email: lsbdc.subr@lsbdc.org

LSBDC at University of Louisiana Lafayette

220 E. St. Mary Boulevard
P.O. Box 43732
Lafayette, LA 70504-3732
Phone: 337-262-5344 • Fax: 337-262-1223
Email: lsbdc.ull@lsbdc.org

LSBDC at University of Louisiana Monroe

700 University Avenue, Admin 2-123
Monroe, LA 71209-6530
Phone: 318-342-1224 • Fax: 318-342-3085
Email: lsbdc.ulm@lsbdc.org

LSBDC Business Continuity Center

at Nicholls State University
310 Ardoyne Drive
P.O. Box 2015
Thibodaux, LA 70301-0001
Phone: (985) 493-2587 • Fax: (985) 493-2588
Email: lsbdc.nic@lsbdc.org

LSBDC Greater New Orleans Region

UNO Jefferson Center
3330 N. Causeway Blvd., Suite 422
Metairie, LA 70002-3573
Phone: 504-831-3730 • Fax: 504-831-3735
Email: lsbdc.gnor@lsbdc.org

LSBDC Technology Center

at Louisiana State University
8000 GSRI Ave, Bldg. 3000
Baton Rouge, LA 70820-7403
Phone: 225-578-4842 • Fax: 225-578-3975
Email: lsbdctc.lsu@lsbdc.org

EL PLAN

UN LIBRO DE TRABAJO

PARA PLANEAR SU NEGOCIO

PASO A PASO

I N T R O D U C C I Ó N

La planificación constituye el mapa para su éxito en el mundo de los negocios. Usted necesita elaborar por escrito un plan para su negocio, si usted está:

- **Iniciando o comprando un negocio**
- **Financiando o refinanciando su negocio**
- **Consiguiendo capital mediante préstamo o por aporte de inversionista**

Mucho dinero se produce y luego se pierde porque falla un área del negocio, llevando al fracaso las áreas positivas.

EL PLAN le ayudará a detectar las deficiencias que hay en su negocio y a analizar cuidadosamente cada fase del mismo.

Es importante que **usted** elabore por escrito un plan para su negocio. ¿Por qué? Porque así usted ganará un conocimiento profundo de su negocio que le facilitará responder las preguntas de los prestamistas (instituciones financieras). El proceso de poner por escrito el plan para su negocio servirá para aclarar los aspectos involucrados en hacer que su negocio funcione exitosamente.

Cómo Usar Este Libro de Trabajo

Divida el plan para su negocio en secciones que coincidan con la lista de "Contenido", que aparece en la siguiente página. La extensión de sus respuestas podrá variar desde un párrafo hasta unas cuantas páginas.

Una vez que lo haya escrito, el plan para su negocio necesitará ser revisado y corregido. Pida a otras personas que lean y critiquen su plan. En el reverso de la portada, indique que su contenido es confidencial y que está prohibido sacarle copias.

El documento del plan para su negocio debe ser nítido y organizado para proyectar una imagen profesional. Escriba el texto en un programa de procesador de palabras que señale las faltas de ortografía y errores gramaticales. Para presentar datos financieros, utilice un programa de hoja de cálculo electrónica.

Cuando el plan para su negocio esté listo, sáquele copias para su prestamista (institución financiera) y para otras personas interesadas. Asegúrese de que todas las copias que usted entregue sean legibles e incluya firmas originales.

Los prestamistas conservan la presentación original de su plan aunque sea rechazado, por lo tanto saque copias para usted de todo lo que entregue.

Enumere las copias del plan y haga una lista con los nombres de las personas a quienes las ha entregado.

Es aconsejable presentar su plan de negocio para solicitud de préstamo dentro de una carpeta de tres anillos, con separadores e índices.

► Principios Básicos para Solicitar un Préstamo para Negocio

PREGÚNTESE A USTED MISMO(A):

- ¿Cuánto dinero necesito? _____
- ¿Qué clase de prestamista necesito? (*banco, organismo estatal o federal, empresa de inversiones de capital de riesgo u otro tipo de inversionista*) _____
- ¿Cuáles son los montos mínimo y máximo para préstamo establecidos por el prestamista? _____
- ¿Puede el prestamista satisfacer mis necesidades actuales y futuras? _____
- ¿Qué tipo de negocios financiará el prestamista? _____
- ¿Qué tipo de garantías acepta el prestamista? _____

LOS PRESTAMISTAS SE RIGEN POR LAS SIGUIENTES 8 REGLAS:

1. Crédito (*debe ser bueno*)
2. Capacidad de Pago (*habilidad para pagar*)
3. Capital (*dinero destinado al negocio*)
4. Garantía (*sus activos que aseguran el préstamo*)
5. Carácter (*su personalidad*)
6. Condiciones (*economía, finanzas, cualquier aspecto que afecte a su negocio*)
7. Compromiso (*su habilidad y disposición para tener éxito*)
8. Flujo de Caja (*¿Puede éste enfrentar la deuda y gastos de su empresa?*)

PREGUNTAS BÁSICAS QUE LE HARÁ EL PRESTAMISTA:

- ¿Cuánto dinero quiere usted? _____
- ¿Cuánto está invirtiendo usted en el negocio? _____
- ¿Cómo será usado el préstamo? _____
- ¿Cuánto tiempo necesita usted para pagar el préstamo? _____
- ¿Cómo será pagado el préstamo? _____
- ¿Qué garantías tiene usted para ofrecer? _____

ANTES DE REUNIRSE CON EL PRESTAMISTA:

- Llame para indagar sobre las normas para préstamos a negocios.
- Verifique que el prestamista esté interesado en préstamos del monto y tipo que usted necesita.
- Pida un formulario de solicitud de préstamo.
- Haga una cita.
- Ensaye su presentación.
- Recuerde que el prestamista es como un cliente. Usted tiene que convencer al prestamista de que su negocio tiene potencial.

Principios Básicos para Solicitar un Préstamo para Negocio

CUANDO SE REÚNA CON EL PRESTAMISTA:

- Lleve consigo el plan para su negocio, un formulario de solicitud de préstamo con la información completa y cualquier otro material que usted necesite.
- Toda la presentación debe durar unos 30 minutos. Comience presentando una visión general o descripción resumida. Tenga en mente cómo usted va a concluir la presentación.
- Invite al prestamista a visitar su actual o propuesta operación.
- Responda a toda pregunta negativa con respuestas positivas. Esté dispuesto(a) a respaldar sus respuestas.
- Pregunte para cuándo podrá usted conocer la decisión del prestamista.
- Solicite que las decisiones que el prestamista le comunique por teléfono sean puestas por escrito.
- Dé seguimiento a su proceso de préstamo con una carta de agradecimiento y una llamada telefónica.



El Anexo

El **ANEXO** aparece al final del plan para su negocio e incluye todos los detalles y documentos que respaldan el plan.

A lo largo de este libro de trabajo se menciona lo que usted necesita incluir en el **ANEXO**. En la página 31, usted encontrará una amplia lista que puede utilizar como guía.

La primera página del **ANEXO** debe ser una lista de su contenido. Asegúrese de separar y organizar los documentos de forma lógica; puede utilizar el orden que se sugiere en El Plan.

El contenido del **ANEXO** irá aumentando, por lo que se recomienda usar una carpeta de 3 anillos con separadores. Algunas personas prefieren usar una carpeta expandible.

FÓRMULAS

Generalmente, los prestamistas (instituciones financieras) prefieren

simplificar el proceso empleado para clasificar las solicitudes de préstamo. Siga el mismo procedimiento que los prestamistas siguen al estudiar su negocio. La complejidad o monto de la solicitud de préstamo no importa; la fórmula básica es tan simple como **1-2-3**.

CONTENIDO

DESGLOSE EL PLAN PARA SU NEGOCIO EN SECCIONES SIMILARES A LAS DE ESTE LIBRO.

Resumen Ejecutivo	6
Descripción del Negocio	8
Gerentes & Empleados	10
Operaciones & Ubicación	11
Mercadeo	12
Comprando un Negocio	16
Comprando una Franquicia	17
Solicitud de Préstamo	18
ESTADOS FINANCIEROS	
Información General	19
Finanzas Personales	20
Balance General	22
Estado de Resultados	24
Flujo de Caja	26
Puntuaciones	28
Fórmulas	30
Anexo	31

RESUMEN EJECUTIVO

El **Resumen Ejecutivo** (su Carta de Presentación), explica *brevemente en una o dos páginas* de lo que se trata el resto del plan para su negocio.

La página dos es la **Lista de Contenido** o **Índice**. Le muestra al prestamista en qué página está cada sección (vea el desglose de secciones en la página 5).

El Resumen Ejecutivo debe incluir:

- Los nombres y cartas credenciales de los dueños del negocio
- Sus productos o servicios
- Su mercado(s) y su competencia/competidores
- la suma de dinero que se necesita
- la forma de pago del préstamo
- el plazo deseado para pagar el préstamo

SU CARTA DE PRESENTACIÓN DEBE DECIR ALGO COMO ESTO:

No incluya su dirección si la carta lleva el membrete de su empresa.

Mencione el propósito del préstamo (*iniciar, comprar o expandir un negocio*). Incluya los nombres y experiencia de los dueños. Mencione sus productos y servicios.

Mencione brevemente sus mercados y clientes.

Incluya datos clave acerca de sus competidores.

Indique al prestamista el nombre de la persona a quien puede contactar y su número de teléfono.

Incluya todas las firmas originales, con los nombres escritos a máquina.

31 de diciembre, 2011

The Green Rose
456 Oak Street
This Town, USA 67890

Sr. John Nelson
ABC Bank
123 Main Street
Anytown, USA 12345

Asunto: Solicitud de Préstamo por \$300,000

Estimado Sr. Nelson:

Tenemos 20 años de experiencia administrativa en el negocio de jardinería ornamental residencial y queremos iniciar nuestro propio negocio en esta actividad, llamado The Green Rose, para lo cual le estamos solicitando un préstamo.

Las condiciones actuales son perfectas para que un negocio de jardinería ornamental tenga éxito. El número de casas nuevas construidas en Pembroke Pines aumentó en un 15% el año pasado. En sólo este trimestre, el número de nuevos permisos de construcción representó un incremento del 10% sobre el número del año anterior. De las 45,000 viviendas en el área, 3,000 fueron construidas el año pasado.

Nuestro mercado meta lo constituyen propietarios de casas de construcción reciente y no reciente. Planeamos llegar a ellos mediante mercadeo dirigido, sobre lo cual usted podrá leer en nuestro plan. Además, tenemos buenas relaciones de trabajo con muchos constructores contratistas, quienes han indicado que nos recomendarán con sus clientes.

Dos de nuestros seis competidores locales han solicitado protección contra quiebra bajo el Capítulo 11. Dos son negocios familiares que se concentran en contratos de jardinería ornamental comercial y los otros dos constituyen una buena competencia pero no tienen nuestra experiencia en mercadeo y administración.

Estamos invirtiendo \$75,000 de nuestros ahorros y estamos solicitando un préstamo por \$300,000 de su banco. Nos gustaría saldar el préstamo en cinco años, utilizando el flujo de caja de nuestro negocio. Como recurso secundario para el pago del préstamo, disponemos de nuestro equipo como parte de garantía. Nuestras casas y los activos de la empresa, valorados en \$300,000, están asimismo disponibles como garantía para el préstamo.

Adjuntamos el plan de nuestro negocio, en el cual usted encontrará la información que necesita. Si tiene alguna pregunta o requiere más información, por favor comuníquese con el Sr. Green al número telefónico (321) 234-5678.

Atentamente,

Ed Rose *Tim Green*
Ed Rose Tim Green

 Para entusiasmar al prestamista, refiérase a lo que está incluido en el plan para su negocio

Indique la suma de dinero solicitada y el plazo de pago (por cuántos años). Indique la fuente de pago (*los préstamos deberán pagarse con el flujo de caja del negocio*). También indique cuánto está(n) invirtiendo **usted(es)** y de dónde proviene su dinero.

Indique la fuente secundaria de pago. Por lo general, la fuente secundaria es una garantía que incluye activos personales y de la empresa (vea la pág. 18). También indique el valor neto propio de estos activos.

RESUMEN EJECUTIVO (SU CARTA DE PRESENTACIÓN)

Fecha _____

Su dirección _____

Nombre del prestamista, nombre y dirección del banco

Asunto: Solicitud de Préstamo por \$ _____ (incluir la suma)

Estimado(a) (escribir el nombre del prestamista) _____ :

Le estoy (estamos) solicitando un préstamo de _____. El(Los) dueño(s), (incluir aquí el[los] nombre[s]) _____, tiene(n) experiencia en esta industria, incluyendo... (mencionar su experiencia dentro de su actividad comercial o cualquier tipo de capacitación que lo[s] califique para manejar este negocio)

El mercado para esta actividad comercial... (escribir un breve párrafo acerca de la industria y el crecimiento de ésta)

Mi (Nuestro) segmento de mercado es... (incluir un breve párrafo acerca de su segmento de mercado /clientes)

La competencia incluye... (escribir un breve párrafo acerca de sus competidores y cómo su negocio atraería la clientela de ellos)

Estoy (Estamos) invirtiendo \$ _____ de mi (nuestro) dinero. Mi (Nuestra) garantía consiste en activos de la empresa, cuyo valor justo de mercado es de \$ _____, y activos personales (de aplicarse) con un valor de \$ _____.

Adjunto encontrará el plan de mi (nuestro) negocio que respalda esta solicitud. Si tiene alguna pregunta, por favor comuníquese con (nombre) _____ al _____ (incluir número de teléfono).

Atentamente,

su[s] firma[s] en este espacio

su[s] nombre[s] escritos con letra imprenta bajo la[s] firma[s]

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

General: Indique el nombre, ubicación, dirección postal, números de teléfono y fax, y direcciones de correo electrónico y de sitio en Internet del negocio.

Descripción Legal del Negocio: Propietario único, sociedad, responsabilidad limitada, corporación tipo "C" o "S". Indique el estado donde está constituida la empresa.

Propósito: Describa el propósito de su negocio.

Tipo de negocio: Minorista, mayorista, de servicios, manufactura, contratista, profesional, importación/exportación.

Metas: Incluya las proyecciones actuales y a largo plazo.

Industria: Hable sobre lo que acontece actualmente en su industria, mencionando las tendencias económicas, panorama, patrones de crecimiento y pronósticos. Sea breve en esta sección. Explique con mayor detalle en la sección de "Mercadeo".

GENERAL

Nombre: Diseños MRJ
Dirección: 211 Longwood Drive, Orlando, Florida 32751
Teléfono N.º: (407) 123-4567, Fax N.º: (407) 123-4789
Dirección de Correo Electrónico: smith@MRJ.com
Dirección de Sitio en Internet: www.MRJ.com

PROPIETARIOS

Bob Smith: 10 Brookfield Rd., Orlando, FL 32751
Teléfono N.º: 407-456-7891, N.º de Seguro Social: 367-89-7088
Con más de 20 años de experiencia en administración creativa. Ha laborado para varias empresas de diseño. El Sr. Smith es dueño del 60% del negocio.

Linda Jones: 96 Elm St., Orlando, FL 32751
Teléfono N.º: 407-567-1234, N.º de Seguro Social: 234-56-7891
Con diez años de experiencia como administradora de un importante departamento de comunicaciones de mercadeo de una compañía que está en Fortune 1000. La Sra. Jones es propietaria del 40% del negocio.

ESTATUS LEGAL: Corporación tipo "S", constituida en Florida

PROPÓSITO: Producir material de calidad superior para las comunicaciones de mercadeo de otras empresas.

ESTATUS DEL NEGOCIO: Inicio de operaciones.

TIPO DE NEGOCIO: Servicios

PRODUCTOS Y SERVICIOS: Diseño gráfico, ilustración y producción de trabajos artísticos computarizados. Otros servicios suministrados por vendedores/proveedores incluyen elaboración de textos, fotografía, impresión y servicios por correo.

MOTIVOS: Ambos socios reúnen más de 30 años de experiencia en la industria, que se aplicará en forma provechosa en nuestra empresa. La demanda por comunicaciones gráficas es, etc.

Propietarios:

Escriba el nombre, cargo que ocupa en la empresa, dirección domiciliar y números de teléfono y de seguro social de cada uno de los dueños. Incluya una breve descripción de los dueños y gerentes (*cartas credenciales y experiencia en el manejo del negocio*) e indique el porcentaje de participación de los propietarios en el negocio.

Estatus del Negocio:

Negocio nuevo/Iniciando operaciones, en curso, en expansión o comprando un negocio. Anote la fecha en que su negocio inició o iniciará operaciones. *Si está comprando un negocio, suministre un historial detallado del negocio en esta sección.*

Motivos para iniciar, comprar o expandir el negocio.

METAS:

ACTUALES: Mantener o mejorar el nivel actual de ingresos para obtener ganancias. Crear relaciones con los clientes. Desarrollar, etc.

A LARGO PLAZO: En un plazo de cuatro años, tendremos entre 50 y 100 clientes. Contrataremos a una persona para que se encargue de la administración, etc.

LA INDUSTRIA:

Actualmente, existen 100 empresas de diseño y diseñadores en nuestro territorio. Las agencias de publicidad (alrededor de 235) también son parte de la competencia pero no se especializan en diseño. Muchas compañías se han trasladado a Orlando, de forma que la demanda por nuestros servicios está creciendo. El número de compañías que iniciaron operaciones el año pasado alcanzó a 6000, etc.

RELACIONES PROFESIONALES:

CONTADOR:

Larry Stuart, Contador Público Certificado (CPA),
123 Main St., Winter Springs, FL 32751.
Teléfono N.º: 407-678-9012, Fax N.º: 407-678-7890

ABOGADA:

Linda Johnson de la firma Johnson and Smith
456 Elm St., Winter Park, FL 32789.
Teléfono N.º: 407-234-5678, Fax N.º: 407-345-6789

BANQUERO:

John Nelson, Heritage Bank, 678 Oak St., Orlando, FL 32908.
Teléfono N.º: 407-123-4567, Fax N.º: 407-0987-6543.

AGENTE DE SEGUROS:

Linda Doe, Doe Insurance, 321 Grove Ave., Winter Park, FL 32789.
Teléfono N.º: 407-432-7654, Fax N.º: 407-876-5432

ASESORES PROFESIONALES:

Claire Velleca, Velleca Consultants, 1 Park St., Orlando, FL 32701
Teléfono N.º: 407-222-1456, Fax N.º: 407-419-1989

Relaciones Profesionales:

Incluya el nombre, dirección y números de teléfono /fax de su contador, abogado, banquero, agente de seguros y asesor(es) profesional(es).

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

GENERAL

Nombre del negocio _____

Ubicación _____

Dirección postal _____

Teléfono N.° _____ Fax N.° _____

N.° de identificación de contribuyente de impuestos _____

Dirección de correo electrónico _____

Dirección de sitio en Internet _____

RELACIONES PROFESIONALES

Indique nombre, dirección y números de teléfono / fax

Contador _____

Abogado _____

Banquero _____

Agente de seguros _____

Asesor(es) profesional(es) _____

Descripción Legal del Negocio (propietario único, sociedad, corporación, etc.) _____

Estado (estado donde está asentada su empresa y los estados donde realizará operaciones.) _____

Tipo de Negocio (minorista, mayorista, suministro de servicios, manufactura, contratista, etc.) _____

Estatus del Negocio (nuevo, negocio en marcha, negocio en expansión o negocio para compra) _____

Fecha (en que su negocio inició o iniciará operaciones.) _____

PROPIETARIOS

Proporcione la siguiente información por cada uno de los propietarios y directivos de la compañía.

Nombre _____

Cargo dentro de la compañía _____

Dirección domiciliaria _____

Número de teléfono _____

Número de seguro social _____

Haga una breve descripción de los propietarios y gerentes (*cartas credenciales y experiencia en el manejo del negocio*) y sus porcentajes respectivos de participación como propietarios.

Por Hacer Listo

Motivos

Para iniciar, comprar o expandir el negocio.

Por Hacer Listo

Productos y Servicios

Proporcione un resumen.

Por Hacer Listo

Propósito

Describa el propósito de su negocio.

Por Hacer Listo

Metas

Metas actuales (dentro del siguiente año)
A largo plazo (durante los próximos cinco años)

Por Hacer Listo

Industria

Proporcione un breve resumen sobre lo que está aconteciendo en su industria. Mencione las tendencias económicas, panorama, patrones de crecimiento y pronósticos. Incluya los detalles en el **ANEXO**.



Por Hacer Listo

MANTENGA UN REGISTRO

Marque estas casillas, según corresponda, como un sistema recordatorio. Algunas respuestas serán breves mientras que otras no.

GERENTES & EMPLEADOS

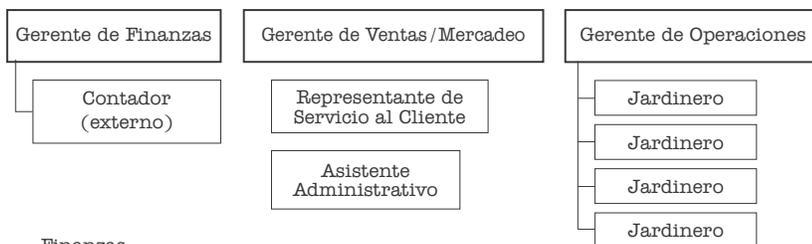
Gerentes

- Por Hacer Listo ● ¿Cuántos departamentos y gerentes necesita su negocio?, ¿cuáles son sus funciones?
- Por Hacer Listo ● Explique cómo llenará las vacantes en su equipo administrativo, si las hay. A los prestamistas también les interesa ver un plan de respaldo para casos imprevistos. Si usted fallece o no puede seguir trabajando, ¿quién manejará el negocio y pagará las deudas de la compañía? Una solución es adquirir un seguro de vida que ofrezca suficiente cobertura para pagar la deuda del negocio.

Empleados

- Por Hacer Listo ● ¿Cuántos empleados de tiempo completo y de tiempo parcial se requieren para las operaciones de su empresa? *Es una buena idea desarrollar un organigrama (vea el ejemplo en esta página).*
- Por Hacer Listo ● ¿Cómo y dónde piensa usted encontrar el personal y conservarlo?
- Por Hacer Listo ● **Costos**
Incluya en el **ANEXO** las descripciones de los puestos, salarios y beneficios, y los currículos (hojas de vida) de los gerentes.

Organigrama de la Empresa
La Buena Tierra



Finanzas

MIKE JONES (contador y propietario)
Con 20 años de experiencia en contabilidad en varias industrias...

Se recurrirá a los servicios de un contador externo para llevar la contabilidad.

Ventas & Mercadeo

LEE MYERS
Con 10 años de experiencia en mercadeo. Myers será el responsable del personal de ventas (encargados de cotizaciones a los clientes), servicio al cliente, planes de promoción...

El personal de ventas & Mercadeo estará compuesto por un representante de servicio al cliente y un asistente administrativo. Ambos trabajarán tiempo completo y cada uno ganará \$25,000 al año. Ellos recibirán seguro médico, diez días pagos de permiso de ausencia por enfermedad, días festivos pagos y dos semanas de vacaciones. Estos beneficios costarán...

Operaciones

JOHN SMITH
Con 20 años de experiencia en operaciones en la industria de jardinería ornamental. Smith supervisará a los jardineros y manejará...

Cuatro (4) jardineros de tiempo completo, con salarios a partir del salario mínimo y horario de trabajo de lunes a viernes, de 7:00 a.m. a 3:30 p.m. Antes de incorporarse a la compañía, se requiere que los jardineros completen un programa de capacitación de dos días. Los jardineros recibirán seguro médico pago, cinco días pagos de permiso de ausencia por enfermedad, días festivos pagos y una semana de vacaciones. Estos beneficios costarán...

- Por Hacer Listo ● ¿Cuánto le pagará usted a cada empleado?

- Por Hacer Listo ● ¿Cuáles son los beneficios laborales y sus costos?

- Por Hacer Listo ● ¿Qué tipo de capacitación requieren los empleados y cuánto costará?, ¿cómo se llevará a cabo?

- Por Hacer Listo ● **General**

Describa los recursos externos disponibles para su empresa. *Por ejemplo, usted puede usar los servicios de un contador externo para rendir informes financieros.*

- Por Hacer Listo ● Se puede recurrir a proveedores externos para algunas funciones. El costo mensual de este servicio se indica en el **ANEXO**. *Por ejemplo, usted puede usar los servicios de una empresa de ventas por correo.*



OPERACIONES & UBICACIÓN

¿CÓMO OPERARÁ SU NEGOCIO?

- Por Hacer Listo
- ¿Cómo será producido y vendido el producto?
 - ¿Cómo serán suministrados sus servicios?
 - ¿Qué meses, días y horas estará abierto su negocio?, ¿el negocio es de estación? Si lo es, usted debe demostrar cómo ajustará su tiempo, programa, inventario y personal.
 - ¿Qué mobiliario, instalaciones, equipos y maquinaria son necesarios?, ¿Serán éstos comprados, arrendados con opción de compra o alquilados? Indique en el **ANEXO** las compras que usted propone.

PROVEEDORES

- Por Hacer Listo
- Si usted necesita recurrir a proveedores y otras empresas para completar su producto o servicio:
 - › ¿Qué es lo que usted necesita de ellos y en qué cantidad?
 - › ¿Dónde obtendrá usted estos productos y servicios?
 - › ¿Cuánto costarán?
 - › ¿Qué sistemas utilizará usted para el procesamiento de materiales y control de inventario?
 - En el **ANEXO**, incluya detalles sobre sus proveedores, tales como los nombres, direcciones, productos o servicios que suministran, costos/cotizaciones, tarifas de entrega/envío, tiempos de entrega, términos de venta y contratos, e incluya un plan de compras.
 - Si usted ha solicitado asistencia financiera, administrativa o técnica de sus proveedores, incluya los detalles en el **ANEXO**.

UBICACIÓN

- Por Hacer Listo
- ¿Qué tipo de espacio necesita su negocio?
 - › ¿Por qué son convenientes el área y ubicación para su negocio?
 - › ¿Esta ubicación afecta sus costos?
 - › ¿Cuánto suman los gastos por servicios públicos, impuestos y otros?
 - › ¿La ubicación es de fácil acceso?
 - ¿Hay transporte público disponible?
 - ¿Tiene un área de estacionamiento adecuada?
 - › ¿Cumple su negocio con las normas de zonificación?
 - › ¿Es usted propietario(a) o arrendatario(a) del edificio? En el **ANEXO**, incluya certificados de zonificación del gobierno local y cartas de aprobación de inspectores locales y estatales. Si usted es propietario(a) del edificio, proporcione una copia de la escritura en el **ANEXO**. Si usted arrienda el

edificio, el plazo del arrendamiento debe ser renovable para coincidir con el plazo del préstamo que usted está solicitando. En el **ANEXO**, incluya una copia del contrato de arrendamiento (o del propuesto arrendamiento) con los términos, condiciones, plazo y costo.

- › ¿Se requieren mejoras, renovaciones, mobiliario, instalaciones, equipos o maquinaria? Muestre cotizaciones en el **ANEXO**.
- › Minoristas:
 - > Investigue los patrones del tránsito de su área y preséntelos en el **ANEXO**.
 - > ¿Qué otros negocios están ubicados en las inmediaciones del suyo?
- › Mayoristas, fabricantes y otros negocios:
 - > ¿Su negocio está ubicado cerca de sus clientes y proveedores?
 - > ¿Tiene usted fácil acceso a carreteras principales, vías férreas y aeropuertos?
- En el **ANEXO**, proporcione fotografías y un resumen descriptivo del local de su negocio, e incluya un plano en planta, copia heliográfica o plano del terreno (si se va a construir).

ROPA CON CLASE (CLOTHES WITH CLASS)

Somos una tienda de ventas al detalle de uniformes escolares. Nuestro horario de atención será de lunes a sábado, de 10 a.m. a 5 p.m. Planeamos comprar exhibidores para los uniformes y mobiliario para crear un ambiente de tienda donde los clientes se sientan cómodos. Arrendaremos con opción de compra un sistema de computación para dar seguimiento a las compras de los clientes y al inventario. Mencionamos estos costos en el Anexo.

Obtendremos nuestro inventario de tres proveedores: dos nacionales y uno local. El proveedor local nos enviará los suministros por camión mientras que los otros proveedores utilizarán el servicio de envío de paquetes postales UPS. En el Anexo, usted puede encontrar información sobre los proveedores y compras que proponemos.

Incluimos en el Anexo el contrato que firmamos para arrendar por cinco años un edificio de 1,500 pies cuadrados. El edificio se encuentra a no más de 15 millas de 22 escuelas privadas y parroquiales, que requieren uniformes que nosotros abasteceremos. Nuestro edificio está ubicado junto a una vía principal, convenientemente cerca de la Carretera 93.

En el Anexo también incluimos un plano en planta del edificio. Hemos dividido el área en espacios para ventas y almacenamiento/oficinas. Se destinarán 700 pies cuadrados para exhibición de mercancía, tres vestidores probadores, instalaciones de servicios sanitarios y dos mostradores para ventas. Los 800 pies cuadrados restantes se ocuparán para almacenar el inventario e incluirán un área de recepción de entregas, dos oficinas y una pequeña sala de descanso con servicio sanitario para los empleados. Contiguo al edificio hay un área de estacionamiento para 20 vehículos.

MERCADEO

EL MERCADEO ha sido definido como “la actividad de presentar productos o servicios a los clientes actuales y potenciales para provocarles el deseo de comprar”. Los pequeños empresarios hábiles nunca deben subestimar el poder de un mercadeo inteligente, especialmente hoy en día en que los mercados están saturados y la competencia es feroz. El producto o servicio correcto al precio correcto es sólo el inicio. Usted también debe identificar a su público, promover su producto y encontrar el mejor método de distribución.

EL PRODUCTO DE TODO SU GRAN ESFUERZO

Antes que nada, usted debe creer en el éxito potencial de su producto o servicio y pensar después en asuntos como:

- Las bondades de su producto. Si usted no las tiene claras, tampoco nadie más.
- Investigación y desarrollo. ¿Le serán necesarios? Si su respuesta es afirmativa, incluya planes y costos detallados en el **ANEXO**.
- ¿Qué requisitos de licencias o permisos, restricciones, registros o regulaciones se aplican a su negocio?
- ¿Qué hay sobre los asuntos legales?, ¿debe pensar en patentes, derechos de autor o marcas registradas?, ¿qué costos involucran?

EL PRECIO CORRECTO

Determinar el precio correcto para su producto o servicio es por sí solo un asunto delicado. Recuerde que:

- El precio será determinado por la calidad de su producto, demanda de los clientes y la competencia (vea la pág. 15).
- El precio de venta debe cubrir todos sus gastos de operación (materiales, mano de obra y costos indirectos) y también incluir un margen de ganancia. Para determinar esto, usted necesita calcular su punto de equilibrio (vea la pág. 30).

PLANIFIQUE PARA PROMOVER, LUEGO PROMUEVA SU PLAN

Su plan de promoción será puesto en práctica mediante varias herramientas de mercadeo. Un sitio en Internet es actualmente un pedazo del pastel de la promoción cuya importancia va en aumento. Además, existen muchos métodos comprobados para promover su producto, tales como:

- **Publicidad** que brinda información sobre su producto o servicio a su mercado meta; pero habiendo tantas opciones de publicidad disponibles, ¿Cómo escoger la mejor?, ¿Cuáles publicaciones son las mejores para usted?, ¿Es la publicidad por radio y televisión adecuada para usted? Investigar en sitios en Internet es un buen punto de partida para elaborar su plan de publicidad. Solicite referencias a organizaciones profesionales cuando busque diseñadores y escritores para que le ayuden a desarrollar anuncios publicitarios. Los compradores de espacios publicitarios en medios de comunicación masiva ayudan a que usted capte la mayor

audiencia posible por su dinero. Al reunir el material para presentar su plan de negocio, incluya en el **ANEXO** ideas, programas y presupuestos para publicidad.

- **Mercadeo Directo** significa establecer contacto con posibles clientes mediante correo postal tradicional, correo electrónico o teléfono. Tome por ejemplo una empresa que se dedica a organizar campamentos para disfrutar la naturaleza, interesada en enviar folletos por correo postal. Comprar una lista de suscriptores de una revista sobre entretenimientos al aire libre parece una buena idea, pero medir los resultados es la clave. Digamos que usted envía por correo postal 5,000 tarjetas y 100 personas le responden, es decir, 2% de las personas a quienes usted envió las tarjetas. De esas personas, ¿cuántas le hacen pedidos o se convierten en sus clientes? Estar al tanto de estos resultados le ayuda a usted a determinar cuáles bases de datos son las mejores y cuánto cuesta conseguir un pedido o ganar un cliente.
- **Las Relaciones Públicas** son más que obtener publicidad. Es una excelente manera de construir una imagen o una identidad de marca. A través de sus actividades comerciales, usted influye sobre las actitudes de su público. Por ejemplo, su empresa fabrica un bloqueador solar, razón por la cual usted patrocina un concurso de castillos de arena en la playa. Para obtener publicidad gratuita en medios de comunicación masiva, usted envía con bastante antelación comunicados de prensa, con la información pertinente, a periódicos y estaciones de radio y televisión del área.
- **Los Materiales de Promoción /Ventas** completan la visión del mercadeo. Elementos como un logotipo, catálogo, lista de precios y tarjetas de presentación pueden contribuir a dar una imagen de vendedor sofisticado, lo que a su vez facilita el proceso de ventas. Piense sobre qué materiales de promoción necesitará y su costo. Incluya muestras, costos e ideas en el **ANEXO** del plan.
- **Las Ferias de Negocios** pueden ser una excelente manera de mostrar su producto a la gente, atraer a posibles clientes y obtener pedidos. También pueden ser un estupendo lugar para que sus vendedores conozcan a sus clientes en persona. Además, le brindan a usted la oportunidad de conversar con otros integrantes de su industria y compartir información. En estas ferias frecuentemente están presentes asociaciones industriales, lo que puede servirle a usted para obtener valiosa información.

FUERZA DE VENTAS

- ¿Quién venderá sus productos?
- ¿Puede hacerlo usted mismo(a) o necesitará personal, representantes, agentes, corredores o mayoristas para efectuar sus ventas?
- Piense cuidadosamente sobre cómo va a remunerarlos. ¿Les pagará un salario, comisiones o ambos? Indique los gastos de ventas en el **ANEXO**.

MERCADEO

CONOZCA A SUS CLIENTES

- Es crucial determinar quiénes son sus clientes potenciales. Este importante grupo o grupos constituyen su mercado o mercados.



- En la mayoría de los casos, dividir su mercado en grupos más pequeños (llamados segmentos) es útil para saber a quiénes dirigir sus esfuerzos de mercadeo. Por ejemplo, si su producto son galletas gourmet para perro y usted desea enviar tarjetas publicitarias por correo postal, desde luego querrá limitar su lista de destinatarios a dueños de perros.
- ¿Por dónde empieza usted a reunir datos de clientes y de mercadeo? Los sitios en Internet, estudios de casos, revistas, periódicos, libros de referencia, publicaciones especializadas en comercio y estadísticas proporcionadas por el gobierno son una rica fuente de conocimientos.

PREGÚNTESE A USTED MISMO(A)

- ¿Dónde están sus clientes?, ¿los clientes son locales, regionales, nacionales o internacionales?
- ¿Cuál es el tamaño de su mercado meta?, ¿es pequeño (estudiantes de ballet en Des Moines, Iowa) o grande (nuevos padres de familia en todo EUA)?
- ¿Su producto será de uso diario, semanal, mensual?, ¿se venderá más en una determinada época del año o su demanda será estable?
- Si su mercado meta son consumidores, ¿cuáles son las similitudes demográficas? Considere edad, ingresos, sexo, nivel de educación, tipo de vivienda, estado civil, profesión, estilo de vida, pasatiempos y tamaño de familia.
- Si su mercado meta son empresas, ¿de qué tamaño son? Conozca las ventas anuales, número de empleados y número de locales de estas empresas. Cerciórese de identificar quiénes toman las decisiones en estas empresas. Por ejemplo, si usted está enviando cartas a médicos, debe saber que generalmente esta correspondencia la recibe primero un gerente y luego pasa a los médicos, si el gerente lo decide.

USTED HA GANADO UN CLIENTE, ¿AHORA QUÉ?

- ¿Cómo hará llegar su producto al consumidor? Considere los costos de almacenamiento, materiales de empaque, manejo y envío del producto.
- ¿Aceptarán usted pagos con tarjeta de crédito? Determine: (1) el costo de arrendar con opción de compra o comprar equipo para tarjetas de crédito; y (2) el porcentaje que se paga por efectuar ventas con tarjeta de crédito.
- ¿Quién ayudará a los clientes cuando éstos soliciten información, nuevos pedidos, devoluciones y pregunten sobre el estatus de sus pedidos?
- ¿Permitirá usted que los clientes paguen en una fecha posterior?, ¿cuáles son sus políticas de crédito? (por ejemplo, ¿quiere usted conceder un plazo de 30 días para pago de facturas?), ¿cuál es su procedimiento para el seguimiento a clientes morosos?

LA COCINA SUREÑA DE LA SEÑORITA HARRIET

MERCADO

40,000 clientes potenciales que viven y/o trabajan en el Extremo Norte de Chicago.

PERFIL DE CLIENTE

Hombres y mujeres con edades entre 18 y 85 años, solteros, parejas y familias, con ingresos familiares de \$15,000 o más.

ACERCA DEL PRODUCTO

Auténtica comida casera sureña preparada por la señorita Harriet en persona, quien nació y fue criada en el Sur. El menú consistirá de sólo 6 opciones, facilitándole al cliente la escogencia.

DISTRIBUCIÓN

Se entregarán los pedidos rápidamente ya que las comidas serán preparadas por la mañana y mantenidas calientes a lo largo del día.

Los clientes pueden comer en el restaurante u ordenar comida para llevar. A los clientes se les sugerirá que pidan la comida por teléfono o fax, para que esté lista cuando lleguen al restaurante. Dos empleados se encargarán de entregar la comida.

El restaurante se encuentra junto a una concurrida calle de doble vía, próxima a una estación principal de trenes subterráneos, lo que facilita a los clientes llevar la comida a casa.

PRECIOS

Nuestros precios serán altamente competitivos con relación a los de restaurantes similares en las inmediaciones, incluyendo negocios de comida para llevar.

Los precios alentarán pedidos grandes (de cinco piezas o más). El menú también incluirá comidas completas, compuestas de un plato principal y guarnición.

PUBLICIDAD

Anuncios cortos con cupones de descuento en publicaciones locales (se incluye un resumen de los costos en el Anexo).

PROMOCIÓN

Habrán menús y formularios para pedidos por fax disponibles en el mostrador. Tres veces al año, se enviarán menús por correo postal a los residentes de la zona (se incluye un resumen de los costos en el Anexo). Siete negocios locales han acordado colocar nuestros menús y cupones en sus establecimientos.

RELACIONES PÚBLICAS

Se enviarán comunicados de prensa a los medios, relatando la historia de una mujer sureña que lejos de su hogar, cocina auténticos platillos del Sur. Un concurso de recetas, "Participe con su Mejor Receta de Pollo Frito Estilo Sureño", fomentará la lealtad de la clientela. La receta ganadora será incluida en el menú por un tiempo limitado.

MERCADEO: SITIOS EN INTERNET

Sitios en Internet

Usted ya Está Haciendo Clic

La "World Wide Web" (Red Mundial) de Internet ha cambiado para siempre la forma de hacer mercadeo. En estos días, parece que el término "www" se ve y se escucha en todas partes. Tanto para empresas grandes como pequeñas, la red es una poderosa herramienta para hacer llegar sus esfuerzos de mercadeo a clientes potenciales en su ciudad, estado, país y ciertamente en todo el mundo.



¿POR QUÉ NECESITO UN SITIO EN INTERNET?

Actualmente, tener un sitio en Internet es como tener una tarjeta de presentación. Hasta el más sencillo de los sitios en Internet:

- Actuará como escaparate virtual para vender su producto o servicio
- Hará más visible a su empresa ante la audiencia mundial
- Servirá a otros como fuente de información
- Complementará los demás esfuerzos de mercadeo que usted hace

FÍJESE EN ESTAS PREGUNTAS

- ¿Cuál será el nombre de su sitio en Internet?, ¿qué sucede si el nombre de su empresa ya lo está ocupando otro en Internet?
- ¿Quién ayudará a desarrollar su sitio en Internet y cuánto costará?
- ¿Usará usted un Proveedor de Servicios de Internet (ISP) o una computadora propia como servidor para su sitio?
- ¿Qué información será incluida en su sitio?
- ¿Su producto o servicio estará a la venta en su sitio en Internet?, ¿quién manejará las transacciones y cumplirá con los pedidos?
- ¿Qué barreras de seguridad se aplicarán para proteger la información de su empresa contra extraños?
- ¿Cómo se manejará la privacidad una vez que usted reúna datos de los visitantes del sitio?, ¿cómo serán utilizados los datos?

¿CÓMO PUEDE FOMENTAR EL TRÁFICO DE VISITAS A SU SITIO?

Piense sobre las maneras como usted puede promover su sitio:

- ¿Registrará su sitio en servicios de búsqueda para que aparezca en los resultados de búsquedas por Internet?
- ¿Querrá usted un programa para contar el número de personas que visitan su sitio?
- ¿Qué le parece anunciarse en sitios en Internet afines al suyo?, ¿cuáles serían los costos?
- ¿Permitiría que otras empresas se anuncien en el suyo?, ¿cuánto les cobraría?
- ¿Consideraría usted el intercambio de enlaces con otros sitios en internet que complementen el suyo? (Los visitantes de su sitio pueden pulsar sobre un enlace para visitar otro sitio y viceversa)

INVÍTELOS A REGRESAR

Atraer visitantes a su sitio en Internet y darles un motivo para visitarlo nuevamente son dos cosas bastante diferentes. Piense un poco sobre estas preguntas:

- ¿Cómo logrará que su sitio en Internet "pegue", es decir, que agrade lo suficiente a los visitantes como para que regresen?
- ¿Cuáles son los costos de mantener su sitio de Internet?
- ¿Quién será el responsable de actualizar el sitio y con qué frecuencia?
- ¿Quién responderá las preguntas recibidas por correo electrónico?

¿NINGÚN SITIO A LA VISTA?

Aunque usted no tenga un sitio en Internet, todavía puede aprovechar el Internet:

- Abriendo una cuenta de correo electrónico para que usted pueda enviar y recibir información
- Solicitando a otros sitios en Internet que incluyan en sus "listas de enlaces" información sobre su empresa.
- Pagando anuncios en sitios en Internet que estén relacionados con su producto o servicio.

MERCADEO: SU COMPETENCIA

NO SUBESTIME EL PODER DE LA COMPETENCIA

La competencia sana es lo que mueve al mercado. Los empresarios inteligentes de hoy en día no sólo conocen a sus competidores, sino que también aprenden de ellos. Conociendo lo que sus competidores ofrecen a los clientes, usted puede intentar superarlos. Antes que nada, usted debe saber por qué un cliente preferiría comprarle a usted en lugar de comprarle a uno de sus competidores. Esto se conoce como su "Propuesta Singular de Ventas".

PÓNGALO POR ESCRITO

Usted se sorprendería al saber cómo un análisis de la competencia puede ayudarle a entenderla. Incluya tantos de sus competidores como sea posible. Cada análisis que haga de los competidores debe mostrar:

- De qué forma su negocio se diferencia de la competencia y la supera. Considere factores como calidad, servicio, precio/valor, creatividad, flexibilidad, prestigio, conocimientos e innovaciones.
- De qué formas el negocio es igual a los de la competencia.
- Las fortalezas y debilidades de sus competidores. ¿Cómo se están desempeñando?, ¿son fuertes o débiles y por qué?
- Diferencias de precio entre la competencia y usted. ¿Hay un producto disponible más barato que el suyo? Si lo hay, ¿por qué es más caro el suyo? En el **ANEXO** del plan, muestre comparaciones de productos y precios.
- De qué forma sus competidores promueven los productos o servicios de ellos. Incluya anuncios publicitarios, eventos, ventas, sitios en Internet y cualquier otro recurso que ellos utilicen.

MANTENGA EL EQUILIBRIO

Cuando piense sobre sus competidores, tenga cuidado de no poner mucho énfasis en "robarles" clientes o la porción de mercado que ellos abarcan. Es bueno saber qué porción del mercado necesita quitarle a la competencia, pero cuando lo haga, asegúrese de que usted puede satisfacer la demanda de esos clientes adicionales.

Análisis de los Competidores de la Compañía de Césped TAIT'S ALL-NATURAL LAWN COMPANY

Tait ofrece fertilizantes y productos para el crecimiento de las plantas y control de malezas que no contienen sustancias químicas y son seguros para la familia. Nuestros productos son tan seguros que los clientes permiten a sus niños jugar sobre el césped inmediatamente después de aplicar los tratamientos.

Tait's All-Natural, con un recurso humano de 20 empleados de tiempo completo y tiempo parcial, se propone crecer, si ustedes nos lo permiten, con una sólida base de dueños de casa como clientes. Además, estamos preparados para hacernos cargo de contratos comerciales.

LA COMPETENCIA:

Tait's All-Natural tiene tres competidores locales; dos son negocios familiares con más de 20 años de experiencia.

Ninguno de nuestros tres competidores ofrece productos naturales ni vende plantas, arbustos ni árboles cultivados con productos naturales. Nuestro negocio será el único en nuestra categoría.

NOMBRE	UBICACIÓN	COMENTARIOS
La Buena Tierra	Memphis, TN	Negocio familiar con 25 años de existencia y treinta empleados. Están bien ubicados.
Paisajes sin Límites	Memphis, TN	Negocio mediano; local nuevo con aspecto limpio y moderno.
Reggie & Ruth	Memphis, TN	Compañía con 20 años de existencia. No obtienen proyectos grandes porque son un negocio pequeño (sólo tres empleados).

Éste es un ejemplo sencillo de un Análisis de la Competencia .

COMPRANDO UN NEGOCIO

PREGUNTAS QUE NECESITAN RESPUESTAS:

- ¿Por qué está el negocio en venta?
- ¿Cuál es el valor del negocio?
- ¿Cuáles son los productos y servicios del negocio?
- ¿Quién inició el negocio?, ¿cuál es el historial del negocio?, ¿dónde está ubicado el negocio y dónde están ubicados sus clientes?
- ¿La competencia del negocio ha crecido o cambiado? (Vea la pág. 15)
- ¿Qué planes de ventas y mercadeo del negocio ha visto usted? ¿Cuáles son las tendencias de las ventas del negocio? ¿Cómo incrementará usted las ventas?
- ¿Contratará usted nuevos empleados y gerentes o utilizará el personal existente?



LISTA DE COSAS POR HACER para comprar un negocio

- | | |
|---|--|
| Por Hacer <input type="checkbox"/> Listo <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> • Hablar con los clientes y proveedores del negocio. |
| Por Hacer <input type="checkbox"/> Listo <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los estados financieros y declaraciones de impuestos de los últimos 3 años. |
| Por Hacer <input type="checkbox"/> Listo <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un acuerdo de compra-venta que muestre: <ul style="list-style-type: none"> ➢ los componentes del precio de compra: pago inicial, asignación del precio y cómo será financiada la compra ➢ cómo será conducido el negocio hasta su compra ➢ los pasivos que usted está asumiendo, incluyendo cuentas por pagar, préstamos, arrendamientos, contratos, impuestos y responsabilidades legales ➢ el valor de los activos que usted está comprando, incluyendo cuentas por cobrar (cantidad y fechas de vencimiento de las facturas), inventario (valor y antigüedad), maquinaria / equipo / mobiliario / instalaciones (antigüedad, condición y valor), patentes / marcas registradas y bienes inmuebles. ➢ que el acuerdo de compra-venta está sujeto a financiamiento e inspecciones |
| Por Hacer <input type="checkbox"/> Listo <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> • Sepa cómo usted financiará la compra del negocio. ¿El vendedor está dispuesto a financiar la totalidad o una parte del negocio? (Especialmente el valor de buena reputación comercial [valor llave], que es la diferencia entre el valor de los activos tangibles y el precio de compra del negocio). ¿Cuáles son los plazos, tasas y condiciones del financiamiento? Elabore una Solicitud de Préstamo (vea la pág. 18). |
| Por Hacer <input type="checkbox"/> Listo <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> • Determine quién pagará los costos de cierre, incluyendo servicios legales, puntos, avalúos e inspecciones ambientales. |

En el **ANEXO**, incluya fotografías de la ubicación del negocio, descripciones detalladas y valor de tasación del edificio, inventario y equipos, activos y pasivos, y cualesquiera patentes / marcas registradas. También incluya informes de inspecciones, el acuerdo de compra-venta y todo documento legal.

LA MÁQUINA DEL PUNTO ANARANJADO

PRODUCTO: Servicios de fresado para la línea de productos ferroviarios del vendedor

PROPIETARIOS: Jack Reich y Tom Wallis, los cuales desean jubilarse

UBICACIÓN: Región occidental de Connecticut. El arrendador del edificio es la firma Reich Holdings, LLC (vea "Ubicación del Negocio" en la Sección 9 del Anexo)

ESTATUS LEGAL: Corporación tipo "S", registrada en Connecticut

HISTORIAL: Inició operaciones en 1982 como división de una corporación más grande.

CLIENTES: 200 empresas en Connecticut y sur de New England. Empresas comerciales: 60%; relacionadas con el ejército: 25%; ferrocarril: 15%

VENTAS: \$1.4 millones en ventas el año pasado, lo que significa un 30% de incremento sobre las ventas del año fiscal anterior, como resultado de la expansión de una línea de productos y una mercadeo agresivo. La calidad de los equipos y calibre del personal representan una excelente oportunidad de crecimiento.

MERCADEO: Con la adición de un sitio en Internet para la empresa, junto con un programa de mercadeo formal, se espera aumentar la base de clientes y expandir el área de servicio.

PRECIO DE COMPRA: \$500,000 que incluyen \$475,000 en activos (vea valoraciones en el Anexo) y \$25,000 en valor de buena reputación comercial. Se necesitan \$50,000 adicionales para capital de trabajo. Vea nuestra Solicitud de Préstamo y Análisis de Flujo de Caja.

TÉRMINOS DE LA TRANSFERENCIA DEL NEGOCIO: A partir del cierre, todas las cuentas por cobrar y pagar serán la responsabilidad de los propietarios actuales. El inventario de productos en proceso será consignado al comprador y terminado sobre una base de mano de obra únicamente. Cuando los productos estén terminados, los ingresos que generen quedarán en manos de los nuevos propietarios.

PASIVOS: Se asumen obligaciones de arrendamiento financiero (vea el Anexo)

COMPRANDO UNA FRANQUICIA

COMPRADOR, ESTÉ ALERTA

Una franquicia es una relación legal y de negocios entre el dueño de una licencia (por ejemplo, Burger King) y el licenciataria bajo un contrato de franquicia (usted). El dueño de la licencia tiene el derecho al nombre comercial y le vende a usted ese derecho. A cambio, usted vende productos y servicios suministrados por el dueño de la licencia.

Las ventajas de comprar una franquicia pueden ser atractivas. Usted obtiene una imagen de negocio establecido y corre menos riesgos porque muchas de las decisiones y productos provienen del dueño de la licencia. Usted también recibe una variedad de servicios de apoyo, tales como selección de la ubicación, capacitación, suministros y planes de publicidad /mercadeo.

EL DOCUMENTO DE REVELACIÓN DE INFORMACIÓN: LÉALO CUIDADOSAMENTE

La Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en Inglés) exige que los vendedores de franquicias y otras empresas que ofrecen oportunidades de negocios, proporcionen un "Documento de Revelación de Información" a los posibles compradores. En este documento, usted debe encontrar información detallada que explica cómo se conducirá el negocio entre usted y el dueño de la licencia.

Es crucial que usted lea este documento muy cuidadosamente y tantas veces como le sea necesario, porque contiene información importante: estados financieros auditados, los costos de arranque y costos de operación que usted asumirá, y las ubicaciones de otras franquicias. El documento explicará claramente las responsabilidades del comprador y del vendedor. Solicite a su abogado que también lo lea y lo asesore.

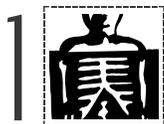
Deben entregarle con antelación el Documento de Revelación de Información para que usted pueda reunir y considerar todos los datos que usted necesita conocer para asegurarse de que su decisión está bien fundamentada.

Las Diez Preguntas Clave Que Deben Hacerse Antes De Comprar Una Franquicia

- 1 ¿Cuántos negocios tienen franquicias y cuántos están en su zona? No sienta miedo de pedir una lista y visitar a tantos como usted pueda. Si es posible, hable con algunos de los dueños sobre las realidades de manejar este tipo de negocio.
- 2 ¿Por cuánto tiempo ha estado el dueño de la licencia en la industria? Pregunte por cuánto tiempo el dueño de la licencia ha estado vendiendo franquicias.
- 3 ¿Cuán saludable, financieramente hablando, se encuentra el dueño de la licencia? Usted tiene derecho a ver los estados financieros del dueño de la licencia, que deben ser incluidos en el Documento de Revelación de Información. Asegúrese de que usted se siente cómodo(a) con todas las cifras.
- 4 ¿Qué cubre su costo inicial? Discuta asuntos como los costos de obtener licencia, capacitación, equipos, inventario inicial y costos por concepto de promoción. Indague si se comprará o arrendará un terreno, y si será construido o remodelado el edificio.
- 5 ¿El dueño de la licencia le ayudará a financiar el negocio? De ser así, usted aún necesita desarrollar un plan para su negocio con proyecciones financieras.
- 6 ¿Qué costos pagará usted al dueño de la licencia regularmente? Discuta regalías, capacitación, seguro y publicidad.
- 7 ¿Se le exigirá a usted comprar suministros del dueño de la licencia o de proveedores designados por el dueño de la licencia?, ¿los precios serán competitivos?
- 8 ¿Se aplican algunas restricciones para rivalizar con la competencia?
- 9 ¿Cuál es la duración de la asociación entre el dueño de la licencia y usted? Sea claro(a) acerca de los términos en cuanto a derechos de renovación.
- 10 ¿Tiene usted derecho a revender la franquicia?

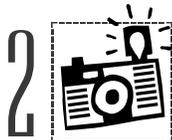
DOCUMENTOS FINANCIEROS

CUATRO ESTADOS FINANCIEROS SE INCLUYEN EN ESTA SECCIÓN:



Estado Financiero Personal

Su salud financiera personal será cuidadosamente examinada por el prestamista. Vea la página 20.



Balance General

Es como una foto instantánea de su negocio. Un momento congelado en el tiempo. Vea la página 22.



Estado de Resultados

Véalo como el "reporte de calificaciones" de su empresa, correspondiente a un período. Vea la página 24.



Estado de Flujo de Caja

Este estado mostrará cuánto dinero entra y sale. Vea la página 26.

CONSEJOS PARA ELABORAR SUS DOCUMENTOS FINANCIEROS:

- Haga suposiciones realistas. Los prestamistas saben que existen riesgos, por lo tanto explique cómo éstos van a ser manejados. A los prestamistas les agrada que los dueños de las empresas reconozcan y solucionen los riesgos. Anote sus suposiciones para que usted pueda demostrarle al prestamista que sus proyecciones son realistas.
- Muestre nexos razonables entre las proyecciones pasadas (si está comprando un negocio), presentes y futuras.

TENGA CUIDADO CON ESTOS PROBLEMAS FINANCIEROS COMUNES:

• Capital limitado

"Capital" es sólo otra palabra para dinero y si no hay suficiente dinero, esto puede conllevar a capital insuficiente de trabajo (dinero para las actividades cotidianas del negocio). No intente estirar demasiado el dinero. Pida más dinero en préstamo o recorte sus pasivos y gastos.

• No tiene o prácticamente no lleva registros contables

Debe conservar registros meticulosos para usted mismo, para el Servicio de Ingresos Internos / IRS y para su prestamista.

• No ha logrado encontrar fuentes de ayuda externas

Consulte con un contador, obtenga asesores empresariales, comuníquese con la Administración de Pequeños Negocios / SBA (www.sba.gov) o con el Departamento de Desarrollo Económico de su estado (búsquelo en la guía telefónica o en el Internet). La información que le brindan sus asesores es valiosa pero no dependa totalmente de ellos. Edúquese. Usted debe tener un entendimiento básico de las finanzas de su empresa. Sepa cómo interpretar sus propios estados e informes financieros.

• Administración deficiente

Todo negocio necesita un buen administrador financiero (ya sea dentro de la empresa o un asesor externo). Es su dinero, así que sea muy autodisciplinado(a).

• Usted está Reacio(a) a invertir en el negocio

¿Por qué motivo el prestamista le apoyaría si usted no está dispuesto(a) a invertir dinero propio? Usted debe invertir en la empresa un porcentaje de *su propio dinero* (usualmente, entre el 25% y 50%).

• Falla en garantizar personalmente el pago del préstamo

Si el negocio falla por cualquier motivo, los dueños deben pagar el préstamo. Los prestamistas necesitan estar seguros de que usted cumplirá plenamente con su compromiso de pago.

MÉTODOS CONTABLES

Acumulados

versus

Efectivo

Existen dos métodos para llevar su contabilidad: **sobre la base de acumulados o de efectivo.**

1. El método **sobre la base de efectivo** significa que usted no registra una venta hasta que usted reciba el efectivo. Asimismo, usted no registra un gasto hasta que usted haga el desembolso.
2. El método **sobre la base de acumulados** (el preferido por los prestamistas) implica que:
 - Las ventas se hacen aunque los pagos no se reciban inmediatamente. Sus clientes pagan después, creando así lo que se conoce como "cuentas por cobrar".
 - Las compras de la empresa se hacen aunque se pague por ellas posteriormente, creando así lo que se conoce como "cuentas por pagar."
 - Los activos (como el equipo) son depreciados a lo largo de su vida útil. Esto es deducible de los impuestos.
 - El ingreso neto no siempre equivale a dinero en efectivo, ya que el dinero puede estar atado a cuentas por cobrar e inventario.



1 ESTADO FINANCIERO PERSONAL

¿QUÉ GENIALIDAD ES ÉSTA?

La salud financiera personal es cuidadosamente examinada por el prestamista o inversionista.

Elabore un Estado Financiero Personal para cada persona mencionada en su plan de negocio que vaya a garantizar el pago del préstamo (socios, directivos, accionistas).

Sería bueno que usted solicite un informe sobre su crédito a las tres oficinas de informes de crédito y que lo revise, ya que los prestamistas lo van a escudriñar. Prepárese para rendir explicaciones en caso de informes negativos.

La mayoría de los prestamistas tienen sus propios formularios de Estado Financiero Personal y le entregarán uno a usted, pero la información que ellos usualmente solicitan aparece en este ejemplo:

ESTADO FINANCIERO PERSONAL

Fecha _____

Su Nombre y Dirección _____

Nombre y Dirección de la Empresa _____

N.° de Seguro Social _____ Fecha de Nacimiento: _____

N.° de Teléfono: _____ N.° de Fax: _____

Dirección de Correo Electrónico : _____

ACTIVOS & PASIVOS

ACTIVOS (lo que usted posee)

Efectivo	\$	_____
Cuentas de Ahorro	\$	_____
Cuentas de Fondos para Jubilación	\$	_____
Cuentas & Documentos por Cobrar	\$	_____
Seguro de Vida (valor de rescate en efectivo)	\$	_____
Acciones & Bonos (valor de mercado)	\$	_____
Bienes Inmuebles (valor de mercado)	\$	_____
Vehículos Automotores (valor de mercado)	\$	_____
Otras Propiedades	\$	_____
Otros Activos	\$	_____
TOTAL DE ACTIVOS	\$	_____

PASIVOS (lo que usted debe)

Cuentas por Pagar	\$	_____
Documentos por Pagar	\$	_____
Hipoteca sobre Vivienda (el saldo)	\$	_____
Hipoteca sobre Inversión (el saldo)	\$	_____
Saldo de Préstamo a Plazos (para automóvil)	\$	_____
Saldo de Préstamo a Plazos (otro)	\$	_____
Impuestos no Pagados	\$	_____
Otros Pasivos	\$	_____
TOTAL DE PASIVOS	\$	_____

PATRIMONIO NETO (activos menos pasivos) \$ _____

TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIO NETO \$ _____

Seguro de Vida:

En el **ANEXO**, indique el valor nominal y valor de rescate en efectivo de las pólizas, y los nombres de las aseguradoras y los beneficiarios.

Otras Propiedades:

Descríbalas en el **ANEXO**. Si alguna de estas propiedades ha sido dada en garantía, incluya el nombre y dirección del tenedor de la hipoteca, monto de la hipoteca y términos de pago.

Documentos por Pagar:

En el **ANEXO**, indique el nombre y dirección del tenedor del documento, saldo original y actual del préstamo, monto de los pagos y lo que se ofreció en garantía.

Acciones & Bonos:

El total se indica aquí. En el **ANEXO**, indique el número de acciones, los nombres de los títulos valores, sus costos y valores en el mercado con las fechas

Bienes Inmuebles:

El total se indica aquí. En el **ANEXO**, haga una lista con cada uno e indique: el tipo de propiedad, fecha de compra, costo original y valor actual en el mercado. También indique el número de cuenta, el saldo y el monto de las mensualidades de la hipoteca.

Impuestos no Pagados:

Describa en el **ANEXO**, el tipo de impuestos, a quién le debe estos impuestos, los montos, fechas de pago y si existe una hipoteca sobre alguna propiedad.

Gastos Anuales:

Multiplique sus gastos mensuales por 12.

Responsabilidad Condicional:

¿Es usted codeudor(a) o garante de otros préstamos? Si lo es, ¿existe alguna acción legal o impugnación de actos tributarios?

INGRESOS & GASTOS

INGRESO ANUAL:

Salario, Bonificaciones y Comisiones	\$ _____
Dividendos, Intereses, Ingresos por Inversiones	\$ _____
Ingresos por Bienes Raíces	\$ _____
Otros Ingresos	\$ _____
TOTAL DE INGRESO ANUAL	\$ _____

GASTOS ANUALES:

Pagos de Hipotecas / Alquileres	\$ _____
Préstamos y Documentos por Pagar	\$ _____
Impuestos: Federales, Estatales, Locales, sobre la Propiedad	\$ _____
Primas de Seguros	\$ _____
Pensión Alimenticia y Manutención de Menores	\$ _____
Arancel Escolar	\$ _____
Gastos Médicos / Seguro Médico	\$ _____
Responsabilidad Condicional	\$ _____
Otras Deudas o Pasivos	\$ _____
TOTAL DE GASTOS ANUALES	\$ _____

Esta declaración es veraz y exacta.

Autorizo cualquier investigación necesaria para comprobar su veracidad.

(su firma y la fecha) _____

En el **ANEXO**, incluya copias de:

- Activos: acciones y bonos, bienes inmuebles y personales, y estados de cuenta de seguros de vida.
- Pasivos: documentos y/o cuentas por pagar, impuestos no pagados e hipotecas sobre bienes inmuebles.
- Préstamos / Hipotecas: monto de mensualidades y una copia del último estado de cuenta.
- Tres años de declaraciones de impuestos de cada propietario, respectivamente.



2 BALANCE GENERAL

SU BALANCE GENERAL INCLUYE LO SIGUIENTE:

¿QUÉ GENIALIDAD ES ÉSTA?

El Balance General es como una fotografía instantánea de su negocio, congelado por un segundo. Los números cambian todos los días.



Depreciación:

A excepción de los terrenos, los activos se desgastan. Los activos pierden valor y éste puede ser deducido. Los valores de los activos son presentados mediante una reserva para depreciación. El valor de mercado o precio al cual usted puede vender un activo, no será igual a esta cifra.

Inversión de los Propietarios:

Esta partida también se conoce como capital o acciones comunes en una corporación.

Capital Total:

También conocido como patrimonio neto.

ACTIVOS

Lo que le pertenece a la empresa.

Activos Corrientes
Pueden convertirse en efectivo en un año.

Cuentas por Cobrar (CxC)
Ventas efectuadas pero no cobradas.

Inventario
El inventario que tiene a mano para vender.

Total de Activos Corrientes
Sume todos los activos corrientes.

Activos no Corrientes
Se requiere de un año o más para convertirlos en efectivo.

Activos Fijos
Incluyen propiedades, planta y equipo.

Menos Depreciación
Deduzca la depreciación acumulada.

Activos Fijos (netos)
Son los activos fijos menos la depreciación acumulada.

Anticipos a los Propietarios
Dinero del negocio entregado a los propietarios como préstamos que ellos deben reembolsar.

Total de Activos no Corrientes
Sume todos los activos no corrientes.

Total de Activos
Sume los activos corrientes y los activos no corrientes.

PASIVOS

Cuánto debe la empresa.

Pasivos Corrientes
Pasivos pagaderos dentro de un año.

Porción Corriente de Deuda a Largo Plazo
El monto pagadero a préstamos dentro de un año.

Documentos a Pagar
A pagarse dentro de un año.

Cuentas por Pagar (CxP)
Compras que no se han pagado.

Total de Pasivos Corrientes
Sume todos los pasivos a corto plazo.

Pasivos a Largo Plazo
A pagarse dentro de más de un año.

Préstamo por Pagar
Saldo que queda por pagar después de un año de pagar el préstamo.

Total de Pasivos a Largo Plazo
Sume todos los pasivos a largo plazo

Total de Pasivos
Sume los pasivos a largo plazo y los pasivos corrientes (a corto plazo).

CAPITAL O PATRIMONIO NETO

Recursos propios de la empresa.

Inversión de los Propietarios
Monto de dinero que han invertido los propietarios.

Utilidades Retenidas
Ingresos ganados y retenidos en el negocio.

Capital Total
Sume la inversión de los propietarios y las utilidades retenidas.

Total de Pasivos & Capital
Sume los pasivos y el capital. El resultado es igual al total de los activos.

Fecha:

Incluya en el **ANEXO**, los estados al cierre de los últimos tres años fiscales y un balance interino (que no tenga más de tres meses de haberse hecho). Para negocios que están iniciando operaciones: Incluya el balance general de apertura (es decir, el balance tal como podrá apreciarse al día siguiente del cierre del préstamo).

Estas cifras deben ser iguales.

Compañía de Computadoras Max	
Balance General	
Diciembre 31, 2011	
ACTIVOS	
Activos Corrientes:	
Efectivo	10,000
Cuentas por Cobrar	75,000
Inventario (final)	85,000
Total de Activos Corrientes	170,000
Activos no Corrientes	
Activos Fijos	140,000
Menos Depreciación Acumulada	(25,000)
Activos Fijos (netos)	115,000
Anticipos a Propietarios	6,000
Total de Activos no Corrientes	121,000
Total de Activos (170 + 121)	291,000
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	
Porción Corriente de Deuda a Largo Plazo	6,000
Documentos por Pagar	100,000
Impuestos Acumulados	3,000
Cuentas por Pagar	41,000
Total de Pasivos Corrientes	150,000
Pasivos a Largo Plazo	
Préstamo por Pagar	54,000
Total de Pasivos a Largo Plazo	54,000
Total de Pasivos (150 + 54)	204,000
CAPITAL O PATRIMONIO NETO	
Inversión de los Propietarios	20,000
Utilidades Retenidas	67,000
Capital Total	87,000
Total de Pasivos & Capital (204 + 87)	291,000

El Nombre de su Compañía
 BALANCE GENERAL
 fecha del balance

ACTIVOS

Activos Corrientes

Efectivo	\$	_____
Cuentas por Cobrar (CxC)	\$	_____
Inventario (final)	\$	_____
Otros Activos Corrientes	\$	_____
Total de Activos Corrientes	\$	_____

Activos no Corrientes

Activos Fijos	\$	_____
Menos Depreciación	\$	_____
Activos Fijos (netos)	\$	_____
Anticipos a los Propietarios	\$	_____
Otros Activos no Corrientes	\$	_____
Total de Activos no Corrientes	\$	_____
Total de Activos	\$	=====

PASIVOS

Pasivos Corrientes

Porción Corriente de Deuda a Largo Plazo	\$	_____
Documentos por Pagar	\$	_____
Impuestos Acumulados	\$	_____
Cuentas por Pagar (CxP)	\$	_____
Total de Pasivos Corrientes	\$	_____

Pasivos a Largo Plazo

Préstamos & Documentos por Pagar	\$	_____
Total de Pasivos a Largo Plazo	\$	_____
Total de Pasivos	\$	_____

CAPITAL

Inversión de los Propietarios	\$	_____
Utilidades Retenidas	\$	_____
Capital Total	\$	_____

TOTAL DE PASIVOS & CAPITAL

_____	\$	=====
--------------	-----------	--------------

Estas cifras deben ser iguales.



3

ESTADO DE RESULTADOS

¿QUÉ GENIALIDAD ES ÉSTA?

El Estado de Resultados es como el reporte de calificaciones de su empresa. Los gastos se deducen de los ingresos, lo que le permite ver el rendimiento financiero de su negocio y las ganancias (o pérdidas) netas durante un determinado período. El Estado de Resultados también se conoce como Estado de Operaciones, Estado de Utilidades o Estado de Pérdidas y Ganancias.

Ventas Brutas versus Ventas Netas

Ventas brutas son las ventas antes de ajustes (como devoluciones y descuentos). Las ventas netas son las ventas después de ajustes.

Ingresos Operativos:

La utilidad bruta menos los gastos de ventas y gastos generales / administrativos.

En el **ANEXO**, incluya estados al cierre de los tres últimos años fiscales más un balance interino (que no tenga más de tres meses de haberse hecho). Para negocios que están iniciando operaciones: Haga una proyección mes a mes para el primer año, por cada trimestre para el segundo año y una proyección anual para el tercer año.

SU ESTADO DE RESULTADOS INCLUYE LO SIGUIENTE:

VENTAS

Ventas Netas

Ventas o ingresos. Las ventas brutas son las ventas antes de las devoluciones y descuentos. Las ventas netas son las ventas después de las devoluciones y descuentos.

Menos el Costo de la Mercancía Vendida
Costo que conlleva hacer los productos, incluyendo materiales y mano de obra.

Inventario Inicial
La cifra del inventario final del año anterior.

Compras
De lo que se necesita para hacer el producto.

Mano de Obra
Únicamente la empleada para hacer el producto. Otros gastos relacionados

con mano de obra son incluidos en la sección de gastos operativos.

Menos el Inventario Final
Esta cifra corresponderá al inventario inicial en el Estado de Resultados del año siguiente.

Costo Total de la Mercancía Vendida
Calcule el costo de la mercancía vendida.

Utilidad Bruta
Las ventas menos el costo total de la mercancía vendida. Este es su margen de ganancia.

GASTOS

Gastos de Ventas
Salarios y gastos relacionados únicamente con las ventas.

Generales y Administrativos
El resto de los gastos generados por el manejo de la empresa.

Gastos Operativos (o Pérdidas)

Muestra el desempeño del negocio.

Gastos por Intereses
Deduzca el gasto por intereses.

Utilidad Neta antes de Impuestos

Menos Todos los Impuestos sobre Ingresos
La tasa impositiva depende del estatus legal de su negocio.

UTILIDAD NETA

Las utilidades que quedan después de que todos los gastos han sido pagados (incluyendo impuestos).

Fecha:

Representa la actividad durante todo un período, al final de ese período.

Estos \$75,000 representan el inventario final del año anterior y por lo tanto corresponden al inventario inicial del 2011.

Esta cifra se extrae del Balance General en la página 22.

Nota Importante:

Compare las cifras del Estado de Resultados del año en curso con las del año anterior. Usted necesita saber si los ingresos / utilidades y gastos están creciendo o decreciendo, para efectos de su control.

Compañía de Computadoras Max	
ESTADO DE RESULTADOS	
Diciembre 31, 2011	
VENTAS	
Ventas Netas	900,000
Menos el Costo de la Mercancía Vendida:	
Inventario Inicial	75,000
Compras	350,000
Mano de Obra	200,000
Total	625,000
Menos el Inventario Final	85,000
Costo Total de la Mercancía Vendida (625 menos 85)	540,000
UTILIDAD BRUTA (900 menos 540)	360,000
GASTOS	
Gastos Operativos:	
Gastos de Ventas	90,000
Generales & Administrativos	170,000
Total de Gastos	260,000
Ingresos Operativos (360 menos 260)	100,000
Gastos por Intereses	20,000
UTILIDAD	
Utilidad Neta antes de Impuestos (100 menos 20)	80,000
Menos Todos los Impuestos sobre Ingresos	27,000
Utilidad Neta (80 menos 27)	53,000

El Nombre de su Compañía

ESTADO DE RESULTADOS

Fecha del Período Presentado _____

VENTAS

Ventas Netas \$ _____

Menos el Costo de la Mercancía Vendida:

Inventario Inicial \$ _____

Compras \$ _____

Mano de Obra \$ _____

Total \$ _____

Menos el Inventario Final \$ _____

Costo Total de la Mercancía Vendida \$ _____

Utilidad Bruta (las ventas menos el costo total de la Mercancía vendida) . . \$ _____

GASTOS

Gastos Operativos:

Gastos de Ventas \$ _____

Generales y Administrativos \$ _____

Total de Gastos \$ _____

Ingresos Operativos \$ _____

Gastos por Intereses \$ _____

UTILIDAD

Utilidad Neta antes de Impuestos \$ _____

Menos Todos los Impuestos sobre Ingresos \$ _____

Utilidad Neta \$ _____



4 ESTADO DE FLUJO DE CAJA

¿QUÉ GENIALIDAD ES ÉSTA?

El Estado de Flujo de Caja es como su “caja registradora”. Muestra el dinero que entra al negocio y el dinero que sale del negocio. Las utilidades no garantizan un flujo de caja positivo. Usted debe saber o estimar los ingresos y gastos con base en los costos directos y variables de sus productos o servicios. Debe tener efectivo disponible para pagar a tiempo los cobros y para cubrir las actividades cotidianas del negocio. Este estado también mostrará un dato importante que es el punto de equilibrio, es decir, cuando el ingreso de efectivo es igual al flujo de salida de efectivo (vea la pág. 30).

Consejos para preparar Estados de Flujo de Caja:

Las cifras incluidas en el Estado de Flujo de Caja también aparecerán en el Estado de Resultados. Sin embargo, el Estado de Flujo de Caja se diferencia porque en éste se hacen registros cuando se recibe efectivo y cuando se paga en efectivo, y se muestra cuánto efectivo tiene usted en reserva.

- Comience por los ingresos, en la parte superior de la hoja, e indique los gastos y pagos de préstamos a continuación.
- Presente suposiciones realistas. Si las ventas están proyectadas para incrementarse en 80% todos los años, esto puede parecer poco realista. En el **ANEXO**, adjunte pruebas que respalden sus suposiciones.
- Durante el segundo año, se presenta un incremento de efectivo debido a que los costos por establecimiento e inicio de operaciones del negocio son mayores durante el primer año.
- Los balances negativos son comunes durante el primer año. Se deben cubrir las deficiencias inyectando más dinero (préstamos o inversiones de los propietarios), o reduciendo los gastos.
- El aumento de las ventas puede mermar la cantidad de efectivo disponible (debido al aumento en los costos o mano de obra). Demuestre cómo piensa usted superar esta situación.
- Muestre cifras mensuales para el primer año, cifras trimestrales para el segundo año y una cifra global para el tercer año.

Nombre del Negocio	Costos por Inicio de Operaciones	Mes 1 INGRESOS DEL PRIMER MES	Mes 2	Mes 3	Mes 4
A. EFECTIVO EN MANO (Principio de mes)					
B. Recibos de Caja					
1. Ventas en Efectivo					
2. Cobranza de Cuentas al Crédito					
3. Préstamo u Otra Inyección de Efectivo (Especifique)					
C. TOTAL DE RECIBOS DE CAJA (B1+B2+B3)					
D. TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE (A+C, antes de realizar pagos en efectivo)					
E. PAGOS EN EFECTIVO:					
1. Compras (Mercancía)					
2. Salarios Brutos					
3. Gastos de Planilla (Impuestos, vacaciones, etc.)					
4. Servicios Externos (Mano de obra externa)					
5. Suministros (De oficina & operativos, que no son para revender)					
6. Reparaciones y Mantenimiento					
7. Publicidad					
8. Vehículos, Entregas y Viajes					
9. Servicios Profesionales (De contabilidad, legales, etc.)					
10. Alquileres (Solamente de bienes inmuebles)					
11. Teléfono					
12. Servicios (Agua, calefacción, electricidad, etc.)					
13. Seguros (Sobre propiedades & productos de la empresa)					
14. Impuestos (Sobre bienes inmuebles, de ventas, etc.)					
15. Intereses (Sobre préstamos)					
16. Otros Gastos (Especifique cada uno)					
17. Misceláneos (Gastos menores)					
18. <i>Subtotal</i>					
F. OTROS COSTOS OPERATIVOS:					
1. Pago de Préstamos (Incluya el equipo)					
2. Compras de Capital (Especifique)					
3. Otros Costos por Inicio de Operaciones					
4. Reservas y/o Depósitos (Seguros, impuestos, etc.)					
5. Retiros de Dinero por parte de los Propietarios					
G. TOTAL DE PAGOS EN EFECTIVO (E18 + F1 hasta F5)					
H. POSICIÓN DEL EFECTIVO (Fin de mes, D menos G, esto se convierte en la cifra de “Efectivo en Mano” para el siguiente mes)					
DATOS OPERATIVOS ESENCIALES (Estas partidas se explican en la página 27)					
1. Cuentas por Cobrar (Fin de mes)					
2. Cuentas Incobrables (Fin de mes)					
3. Inventario en Mano (Fin de mes)					
4. Cuentas por Pagar (Fin de mes)					
5. Depreciación Mensual					

PUNTUACIONES



¿QUÉ GENIALIDAD ES ÉSTA?

Las puntuaciones son la calificación de su negocio. Aunque las puntuaciones no están incluidas en el plan para su negocio, los prestamistas las calcularán para tomar decisiones.

Los prestamistas e inversionistas comparan las puntuaciones de usted con:

- los rangos que los bancos consideran como aceptables
- los años anteriores de la empresa
- el historial de su negocio
- otras empresas en su industria

Puede encontrar información sobre los promedios de su industria en libros de referencia y en Internet. Esto incluye los informes RMA Annual Statement Studies y Almanac of Business and Industrial Financial Ratios, publicaciones periódicas especializadas en su actividad comercial (revistas y periódicos específicamente escritos para su industria), Dun & Bradstreet, asociaciones de representantes de su industria y la Administración de Pequeños Negocios / SBA (www.sba.gov).

1

Puntuación en manejo de activos

Rotación de Cuentas por Cobrar

Fuentes de las Cifras: Balance General (pág. 22) & Estado de Resultados (pág. 24)

Cuentas por Cobrar, \$75,000 (en la pág. 22) X 365 días

F Ó R M U L A	
$\frac{\$27,375,000}{\$900,000}$	= 30.4

Toma 30 días para cobrar las cuentas

Cifra de Ventas Netas (pág. 24)

NOTA: El resultado muestra cuántos días toma cobrar el dinero que le deben a usted. Mientras más bajo el resultado, mejor.

Rotación de Inventario

Fuentes de las Cifras: Balance General (pág. 22) & Estado de Resultados (pág. 24)

Cifra del Inventario, \$85,000 (en la pág. 22) X 365 días

F Ó R M U L A	
$\frac{\$31,025,000}{\$540,000}$	= 57.4

57 días para vender o rotar el inventario

Costo de la Mercancía Vendida (pág. 24)

NOTA: Esta fórmula muestra cuántos días le toma a usted rotar (o vender) su inventario. Mientras más bajo el resultado, mejor.

2

Puntuación en liquidez

Capital de Trabajo

Fuente de las Cifras: Balance General (pág. 22)

Activos Corrientes (pág. 22)

Reste los Pasivos Corrientes (pág. 22)

F Ó R M U L A	
$\frac{\$170,000}{-\$150,000}$	= \$20,000

Capital de Trabajo

NOTA: Demuestra si una empresa tiene suficiente efectivo para pagar sus cuentas. Este ejemplo muestra un monto excedente después de pagar todos los pasivos corrientes. El resultado debe ser positivo. Si el resultado es una cifra negativa, significa que se necesita más dinero para enfrentar los gastos.

Puntuación Rápida o de la Prueba del Ácido

Fuente de las Cifras: Balance General (pág. 22)

Total de Activos Corrientes,

\$170,000 (pág. 22), menos el Inventario, \$85,000 (pág. 22)

F Ó R M U L A	
$\frac{\$85,000}{\$150,000}$	= .56

El resultado debe ser de 1 ó más. En este ejemplo, el resultado de \$0.56 es menor a 1. La empresa no pudo pagar todos sus pasivos corrientes sin vender parte del inventario.

Total de Pasivos Corrientes (pág. 22)

NOTA: Puede que el inventario ya no tenga uso. Esta puntuación elimina el inventario de los activos corrientes y efectivo. Se llama test "rápido" porque incluye artículos que pueden ser convertidos en efectivo.

Puntuación Corriente

Fuente de las Cifras: Balance General (pág. 22)

Total de Activos Corrientes (pág. 22)

Total de Pasivos Corrientes (pág. 22)

F Ó R M U L A	
$\frac{\$170,000}{\$150,000}$	= 1.13

Número de veces que usted puede pagar los pasivos corrientes

NOTA: Pone a prueba la habilidad de una empresa para pagar deudas a corto plazo. Esto significa que hay \$1.13 en efectivo y activos corrientes disponibles para pagar cada \$1 de los pasivos corrientes.

PUNTUACIONES

3

Puntuación en el manejo de deudas

Capacidad de Respaldo o Apalancamiento de la Deuda

Fuente de las Cifras: Balance General (pág. 22)

PUNTAJACIÓN MUY IMPORTANTE

F Ó R M U L A	
Total de Pasivos (pág. 22)	$\frac{\$204,000}{\$87,000} = 2.34$
Total de Capital (pág. 22)	

La empresa se apalanca 2.34 veces

NOTA: Determina si una empresa cuenta con suficiente patrimonio neto. Mientras más bajo el resultado, mejor. Los prestamistas prefieren que este coeficiente sea de 3 ó menos.

Rotación de Cuentas por Pagar

Fuentes de las Cifras: Balance General (pág. 22) & Estado de Resultados (pág. 24)

F Ó R M U L A	
Cuentas por Pagar, \$41,000 (pág. 22), X 365 días	$\frac{\$14,965,000}{\$350,000} = 42.75$
Compras (pág. 24)	

Las cuentas por pagar se pagan cada 43 días

NOTA: Muestra cuán rápido una empresa le paga a sus proveedores. Mientras más bajo el resultado, mejor.

4

Puntuación en rentabilidad

Margen de Ganancia sobre Ventas

Fuente de las Cifras: Estado de Resultados (pág. 24)

F Ó R M U L A	
Utilidad Neta (pág. 24)	$\frac{\$53,000}{\$900,000} = .0588$
Ventas Netas (pág. 24)	

El margen de ganancia es de 5.9%

NOTA: Indica el porcentaje de utilidad neta por cada dólar en ventas. Si el margen de utilidad es muy bajo, esto significa que los precios están muy bajos, el costo de la mercancía está muy alto o los gastos son muy elevados. Compare el margen de ganancia con los de años anteriores (si el negocio tiene más de tres años de existencia). Los negocios nuevos pueden comparar sus márgenes de ganancia con aquéllos publicados en informes RMA Studies o por asociaciones de su industria o campo económico.

Puntuación en Solidez de Flujo de Caja (Servicio de la Deuda)

Fuentes de las Cifras: Balance General (pág. 22) & Estado de Resultados (pág. 24)

PUNTAJACIÓN MUY IMPORTANTE

F Ó R M U L A	
Utilidad Neta, \$53,000 (pág. 24), + Depreciación, \$10,000 (monto creado para este ejemplo)	$\frac{\$63,000}{\$6,000} = 10.5$
Porción Corriente de Deuda a Largo Plazo (pág. 22). Para negocios nuevos, use el monto correspondiente a un año de pagos al préstamo.	

Por cada dólar por pagar, hay \$10.50 disponibles para pagarlo

SU NEGOCIO: ANÁLISIS DE PUNTUACIONES

	SU RESPUESTA
1 Activos	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
	ROTACIÓN DEL INVENTARIO
2 Liquidez	CAPITAL DE TRABAJO
	PUNTAJACIÓN RÁPIDA O DE LA PRUEBA DEL ÁCIDO
	PUNTAJACIÓN CORRIENTE
3 Deudas	PUNTAJACIÓN EN RESPALDO O APALANCAMIENTO DE LA DEUDA
	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR
4 Ganancias	MARGEN DE GANANCIA SOBRE VENTAS
	PUNTAJACIÓN EN SOLIDEZ DE FLUJO DE CAJA (SERVICIO DE LA DEUDA)

NOTA: Muestra su habilidad para pagar deudas a plazos, después de los retiros de efectivo realizados por los propietarios. Los prestamistas prefieren un resultado de 2 ó una cifra mejor.

FÓRMULAS FINANCIERAS

PUNTO DE EQUILIBRIO

Se habla de punto de equilibrio cuando una empresa no presenta ni ganancias ni pérdidas. Es importante determinar su punto de equilibrio para que usted sepa cuánto necesita vender para que su negocio sea rentable. Las cifras utilizadas para esta fórmula provienen de su Estado de Resultados (vea la Pág. 24).

▼ LAS CIFRAS EMPLEADAS EN ESTE EJEMPLO PROVIENEN DEL ESTADO DE RESULTADOS EN LA PÁGINA 24.

1	Determine sus Ventas Netas .	\$900,000 VENTAS NETAS	100%
2	Suma sus Gastos Variables y divídalos entre las Ventas Netas para calcular qué porcentaje representan.	\$540,000 COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA + \$90,000 GASTOS DE VENTAS \$630,000 GASTO VARIABLE TOTAL	60% (540K/900K)* + 10% (90K/900K) 70% (630K/900K)
3	Para calcular el Margen , reste sus Ventas Netas del Total de sus Gastos Variables.	\$900,000 VENTAS NETAS - \$630,000 GASTO VARIABLE TOTAL \$270,000 MARGEN	100% - 70% 30% ó .30
4	Divida sus Gastos Fijos entre el Margen. El resultado es su Punto de Equilibrio .	\$170,000 GASTOS FIJOS (esta cifra proviene de los gastos Generales & Administrativos en la página 24) / .30 MARGEN \$566,667 PUNTO DE EQUILIBRIO	

* K representa mil.

▶ Esta empresa necesita vender \$566,667 para estar en su punto de equilibrio. Un dólar más y el negocio es rentable. Un dólar menos y el negocio presenta pérdidas.

MÉTODO 1-2-3 PARA DECISIONES SOBRE PRÉSTAMOS

Use el método 1-2-3 para precalificar su negocio para financiamiento y calcular el monto máximo que usted puede pedir en préstamo.

	EXPLICACIÓN	EJEMPLO: Compañía ABC	RESPUESTA																				
1	VALOR DE LOS ACTIVOS PARA LA GARANTÍA, DESPUÉS DEL DESCUENTO También llamado COBERTURA COLATERAL	Cada \$1 prestado debe estar cubierto por \$1 de la garantía. Los prestamistas hacen descuentos al valor de los activos ofrecidos en garantía. El valor de estos activos <i>después del descuento</i> debe equivaler al monto del préstamo. Esto cubre al prestamista en caso de una ejecución hipotecaria. Vea la página 18.	Ésta es una fórmula común para calcular el descuento al valor de los activos ofrecidos en garantía:																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>EJEMPLOS:</th> <th>Valor de Mercado</th> <th>Porcentaje del Descuento</th> <th>Valor después del Descuento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Inventario</td> <td>\$30,000</td> <td>50%</td> <td>\$15,000</td> </tr> <tr> <td>• Activos Fijos</td> <td>\$50,000</td> <td>50%</td> <td>\$25,000</td> </tr> <tr> <td>• Cuentas por Cobrar</td> <td>\$20,000</td> <td>25%</td> <td>\$15,000</td> </tr> <tr> <td>Totales</td> <td>\$100,000</td> <td></td> <td>\$55,000</td> </tr> </tbody> </table>	EJEMPLOS:	Valor de Mercado	Porcentaje del Descuento	Valor después del Descuento	• Inventario	\$30,000	50%	\$15,000	• Activos Fijos	\$50,000	50%	\$25,000	• Cuentas por Cobrar	\$20,000	25%	\$15,000	Totales	\$100,000		\$55,000	El préstamo máximo, con base en la cobertura colateral, es de \$55K
EJEMPLOS:	Valor de Mercado	Porcentaje del Descuento	Valor después del Descuento																				
• Inventario	\$30,000	50%	\$15,000																				
• Activos Fijos	\$50,000	50%	\$25,000																				
• Cuentas por Cobrar	\$20,000	25%	\$15,000																				
Totales	\$100,000		\$55,000																				
2	LA HABILIDAD PARA PAGAR También llamada COBERTURA DE SERVICIO DE LA DEUDA	Por cada \$2 que el negocio tenga en el flujo de caja anual, el banco contemplará \$1 para pagos del préstamo.	La Compañía ABC necesita calcular cuánto puede pedir en préstamo y cuánto puede pagar por un préstamo a plazo de 7 años:																				
		<ul style="list-style-type: none"> • \$12K de utilidad neta + 3K en depreciación = \$15K en flujo de caja anual • \$15K x 50% = \$7.5K el monto máximo que los prestamistas generalmente contemplan para pagos anuales del préstamo, equivale a la mitad del flujo de caja anual • \$7.5K/12 meses = pago mensual máximo de \$625 • \$625/\$17.13** = \$36.48K, redondeado a \$36.5K <p>**El pago mensual por un préstamo de \$1000 a plazo de 7 años, con una tasa de interés del 11%, es de \$17.13</p>	El préstamo máximo, con base en la habilidad para pagar, es de \$36.5K																				
3	PATRIMONIO NETO También llamado CAPACIDAD DE RESPALDO O APALANCAMIENTO DE LA DEUDA	Un negocio puede pedir en préstamo \$3 por cada \$1 invertido.	Asuma que la Compañía ABC desea refinanciar un préstamo de \$75K. El negocio tiene \$100K en activos, \$75K en pasivos y \$25K en patrimonio neto.																				
			El préstamo máximo, con base en el patrimonio neto, es de \$75 (\$25K en patrimonio neto x 3) \$75K																				

LA DECISIÓN SOBRE EL PRÉSTAMO

El monto más bajo de las tres respuestas calculadas aquí, es el monto máximo de préstamo. El préstamo máximo para la Compañía ABC es de \$36.5K.



LISTA DE DOCUMENTOS A INCLUIR EN EL ANEXO

El **ANEXO** aparece al final del plan para su negocio e incluye todos los detalles y documentos que respaldan el plan.

La primera página del **ANEXO** debe ser una lista de su contenido. Organice los documentos en el orden en que son mencionados en El Plan de su negocio. El contenido del **ANEXO** irá aumentando, por lo que se recomienda usar una carpeta de 3 anillos con separadores o una carpeta expandible.

En general, su Anexo debe incluir:

- presupuestos para cualquier cosa que esté adquiriendo o vaya a adquirir.
- presupuestos para cualquier trabajo a realizarse
- copias de documentos relacionados con préstamos, hipotecas y cuentas por pagar a ser refinanciadas

Por Hacer Listo

Página 8 > DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

- Documentos legales que haya presentado ante autoridades estatales o municipales.

Por Hacer Listo

Página 9 > DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, EXPLICACIÓN

- Información detallada sobre su industria, incluyendo tendencias económicas, patrones de crecimiento y pronósticos.

Por Hacer Listo

Página 10 > GERENTES & EMPLEADOS

- Descripciones de los puestos, salarios y beneficios de los gerentes.
- Costos mensuales y explicación de servicios profesionales externos o funciones que proveedores realizan para su empresa.
- Currículos (hojas de vida) de los gerentes y empleados.

Por Hacer Listo

Página 11 > OPERACIONES & UBICACIÓN

- Incluya propuestas de alquileres, de arrendamientos con opción de compra o de compras de mobiliario, instalaciones, equipos y maquinaria.
- Los nombres y direcciones de sus proveedores, los productos o servicios que ellos suministran, costos / cotizaciones, tarifas de entrega / envío, tiempos de entrega, condiciones de venta, contratos y un plan de compras.
- Detalles sobre los tipos de asistencia que le brindan los proveedores (asistencia financiera, administrativa, técnica).
- Proporcione una copia de la escritura si usted es propietario(a) del local del negocio. Si usted está comprando el local, incluya un acuerdo de compra-venta y documentos legales relacionados. La inspección ambiental junto con el avalúo del edificio, de los activos y pasivos, correrán por cuenta del prestamista.
- Si es un edificio para arriendo, incluya una copia del contrato de arrendamiento (o del acuerdo de contrato), con las condiciones, plazo y costo.
- Incluya presupuestos para mejoras y remodelaciones.
- Patrones del tránsito en la zona, si usted es dueño(a) de un negocio minorista.
- Certificado de zonificación, extendido por autoridades locales.
- Cartas de aprobación emitidas por inspectores locales y estatales (inspectores de edificios, de prevención de incendios, salubridad, ambientales y de seguridad laboral).
- Fotos del interior y exterior de su local. Incluya un plano en planta, copia heliográfica o plano del terreno (si está construyendo el local).

Por Hacer Listo

Página 12 > MERCADEO

- Planes y costos detallados para investigación y desarrollo.
- Ideas, programas y presupuestos para publicidad y promoción.
- Detalles sobre la remuneración (salario, comisión o ambos) del personal, representantes, agentes, corredores o mayoristas que efectuarán sus ventas.

Por Hacer Listo

Página 15 > MERCADEO

- Comparaciones de productos y precios entre su negocio y la competencia.

Por Hacer Listo

Página 16 > COMPRANDO UN NEGOCIO

- Fotos y descripción detallada del local.
- Valor de tasación del edificio, inventario y equipos.
- Informes de inspecciones. Si no los tiene disponibles, permita que el prestamista gestione su obtención.
- Copias de declaraciones de impuestos (de los últimos 3 años), y copias de un Balance General del período actual y de un Estado de Resultados interino (desde el Estado de Resultados anterior hasta la fecha), del vendedor.
- Patentes y marcas registradas.
- Acuerdo de compra-venta y /o una oferta de compra, y todos los documentos legales relacionados con la compra.

Por Hacer Listo

Página 18 > SOLICITUD DE PRÉSTAMO

- El uso que usted le dará al préstamo: Incluya presupuestos y una lista desglosada del mobiliario, instalaciones, equipos y maquinaria.
- Garantía: Marca, modelo, año, número de serie y valor justo de mercado del mobiliario, instalaciones, equipos y maquinaria.
- Análisis del flujo de caja para mostrar las necesidades de capital de trabajo que tiene su empresa.

Por Hacer Listo

Página 20 > ESTADO FINANCIERO PERSONAL

- Acciones & Bonos: Número de acciones, nombres de los títulos valores y los costos, así como los valores de mercado con las fechas.
- Pólizas de seguro de vida: Indique el valor nominal y el valor de rescate en efectivo, nombres de las compañías aseguradoras y de los beneficiarios.
- Bienes inmuebles: Haga una lista que incluya cada una de las propiedades con las fechas de compra, sus costos originales y sus valores actuales de mercado. También indique los números de cuenta, saldos de préstamos y pagos mensuales de hipotecas.
- Otras propiedades: Toda propiedad dada en garantía. Indique los nombres y direcciones de los tenedores de las hipotecas, montos de las hipotecas y condiciones de pago.
- Documentos por pagar: Indique los nombres y direcciones de los tenedores de los documentos, saldos originales y actuales de los préstamos, montos de los pagos e indique qué se dio en garantía.
- Impuestos no pagados: Describa el tipo de impuesto no pagado, a quién le debe estos impuestos, los montos, las fechas en que debe pagarlos y si existe una hipoteca sobre alguna propiedad.

Por Hacer Listo

Página 21 > ESTADO FINANCIERO PERSONAL

- Copias de estados de cuenta de seguros de vida, certificados de acciones y bonos, y escrituras de propiedades inmobiliarias.
- Copias de documentos por pagar, estados de cuenta de bienes inmuebles, con los montos de mensualidades, y cobros de impuestos no pagados.
- Copias de declaraciones de impuestos firmadas (de los últimos tres años), de cada uno de los propietarios.

Por Hacer Listo

Página 22 > BALANCE GENERAL

- Para negocios establecidos: balances al cierre de los últimos tres años fiscales y un balance interino (que no tenga más de dos meses de haberse elaborado).
- Para empresas que están iniciando operaciones: Incluya el Balance General de apertura (el balance general *al día siguiente* del cierre del préstamo).
- Un Balance General antes y después del financiamiento, respectivamente.

Por Hacer Listo

Página 24 > ESTADO DE INGRESOS & GASTOS (o Estado de Pérdidas y Ganancias)

- Para empresas que están iniciando operaciones: Muestre proyecciones por mes para el primer año, por trimestre para el segundo año y una proyección anual para el tercer año.
- Para negocios establecidos: Estados de resultados al cierre de los últimos tres años fiscales más un estado financiero interino (que no tenga más de dos meses de haberse elaborado).
- Proporcione un análisis del flujo de caja con proyecciones para tres años (mensual para el primer año, trimestral para el segundo año y una cifra global para el tercer año), para mostrar las necesidades de capital de trabajo que tiene su empresa.