

Cómo desarrollar un Plan de Negocios

Guía para la creación de una Empresa



Perspectiva General sobre el desarrollo de un Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es más que un medio para un fin. Lo más probable es que, la razón por la cual está usted leyendo este manual, sea que necesita redactar un Plan de Negocios para obtener capital para su empresa, ya sea a través de participación societaria o a través de crédito. Si éste es el caso, entonces un buen Plan de Negocios es necesario y crítico para dicho fin. Si la única razón por la que está usted redactando el Plan de Negocios es para obtener apoyo económico, entonces está usted cometiendo un grave error.

La mayoría de las nuevas empresas fallan dentro de los primeros tres años. Fallan por dos razones. La primera de ellas es porque el negocio no tiene los fondos necesarios para operar hasta que el flujo de capital sea suficiente para pagar los gastos de operación y generar ganancia. La segunda razón es por mala administración. El Plan de Negocios es la primera línea de defensa para asegurarse que su empresa no falle por alguna de estas dos razones. Un buen Plan de Negocios es el mapa que le indica hacia donde dirige a su empresa, como se propone alcanzar sus metas y los recursos necesarios para ello. Como tal, también le alerta en caso de que la empresa empiece a desviarse de su curso, dándole el tiempo necesario para tomar las acciones necesarias para rectificar el curso. Finalmente, también debe entender cómo será evaluada y calificada su empresa en especial cuando necesite algún servicio o acceso a capital.

El propósito de este manual es que sirva como guía autodidacta que le permita desarrollar de forma correcta y adecuada su propio Plan de Negocios. La “*Small Business Center Network (SBCN)*” Red de Centros de Pequeños Negocios espera que esta guía le sirva de ayuda para desarrollar su Plan de Negocios y acceder al capital necesario para su empresa.

Índice.

La Portada	3
Resumen Ejecutivo	4
Descripción general de la empresa	5
Productos y/o Servicios	7
Plan de Mercadotecnia	8
Plan operativo	16
Administración y Organización	20
Declaración de finanzas personales	21
Gastos iniciales y Capitalización	22
Plan Financiero	23
Apéndices	26
Perfeccionando el Plan de Negocios	27
Cálculo de punto de equilibrio	31
Notas	32

La Portada

La portada es la primera página del Plan de Negocios, en ella se debe señalar:

- Nombre, dirección y número telefónico de la empresa.
- Nombre, dirección y números telefónicos de los propietarios.
- Fecha de la propuesta o fecha de la solicitud de crédito

Si el Plan de Negocios no fue desarrollado por el propietario, debe identificar a quien lo redactó. Nombre, Dirección y Número telefónico.

Resumen Ejecutivo.

Escriba esta sección, al final, una vez terminado su Plan de Negocios.

Se sugiere que esta sección no exceda de dos páginas.

Incluya todo aquello que mencionaría en una entrevista de cinco minutos.

Explique los elementos fundamentales del negocio propuesto. ¿Cuál será el producto o servicio ofrecido? ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Quiénes son los dueños? ¿Qué piensa que el futuro depara para su negocio o industria?

Redáctelo en un tono entusiasta, profesional, completo y conciso.

Si está usted solicitando un crédito, señale claramente cuanto dinero quiere, precise de que forma lo utilizará y de qué forma dicho capital hará su negocio más rentable, garantizando su pago.

El resumen ejecutivo sintetiza el propósito de la propuesta. Como introducción debe incluir una breve síntesis del negocio. Después debe señalar los elementos básicos de la propuesta financiera. Frecuentemente esta sección es redactada una vez desarrollado en su totalidad el Plan de Negocios y puede ser modificada para diversas presentaciones o fines. El resumen Ejecutivo en algunas ocasiones se le conoce como declaración (exposición de motivos) y debe señalar:

- 1.Cuál es el negocio y cuál son los objetivos del Negocio.
- 2.Cuál es la estructura legal y organización de la empresa. (*Sole proprietorship, Partnership, Limited Liability Company, Corporation ...*)
3. Quienes serán los directivos involucrados en la administración de la empresa.
4. El por qué la empresa será exitosa.
5. La cantidad necesaria de capital para implementar el plan.
6. Como se beneficiará la empresa con dichos fondos.
7. Monto de los recursos solicitados de esta fuente. Bajo que términos (intereses, índice de pagos, plazo ...). Qué acuerdo se ofrece.
8. Que otras fuentes de capital se han considerado.
9. Forma de pago de los fondos solicitados.
10. Por qué es necesario el crédito o la inversión.
11. Cuales son los riesgos críticos y proyecciones para esta empresa.

Descripción General de la Empresa.

¿Que tipo de negocio es el que usted propone? ¿Qué hará Usted?

Declaración de Objetivos: Muchas empresas tienen una breve declaración de objetivos, usualmente no excede de treinta palabras. En ella se expresa la razón de ser y sus principios rectores. Si desea redactar una Declaración de Objetivos, este es el lugar adecuado para hacerlo; seguido por:

Metas y Objetivos de la empresa: Las metas son a donde se desea llevar a la empresa. Los objetivos son indicadores de progreso a lo largo del camino a alcanzar sus metas. Por ejemplo; una meta puede ser, tener una empresa sana y exitosa, líder en servicio al cliente, que cuente una sólida base de clientes leales. Un objetivo puede ser metas anuales de ventas con muestreo específico de satisfacción del cliente.

Filosofía de la Empresa. Lo que usted considera importante en los negocios.

¿Cuál es su mercado? Expóngalo de modo sucinto en este punto. Ya hará una exposición exhaustiva en el capítulo de Plan de Mercadotecnia.

Describa su industria. ¿Es una industria en expansión? ¿Qué cambios prevé usted en el sector a corto y largo plazo? ¿Como estará su empresa posicionada para tomar ventaja de ellos?

Describa las fortalezas y atributos de su empresa. ¿Qué factores harán que la empresa prospere? ¿Qué cree usted que serán sus mayores fortalezas competitivas? ¿Qué formación, experiencia, habilidades, y fortalezas personales trae usted a la empresa?

La descripción del negocio debe permitir al lector familiarizarse con él, obteniendo un entendimiento detallado del producto o servicio que se proveerá. Recuerde describir y explicar los beneficios que el producto o servicio traerá para el cliente; ya que todo negocio exitoso se debe a sus clientes.

Las metas y objetivos del negocio deben indicarse y si es un negocio ya existente, se debe incluir una síntesis histórica del mismo.

Algunas de las cuestiones principales que deben ser abordadas son:

1. De que tipo de empresa se trata. (Menudeo, Mayoreo, Servicios, Manufactura ...)
2. Se trata de una empresa nueva “*Start-up*” o de una empresa ya existente, se trata de una expansión, la adquisición de una empresa, franquicia.
3. Bajo que figura legal se estructurará la empresa. (*Sole proprietor, Nonprofit, LLC, Corporation*) Por que se escogió dicha estructura. Resumen histórico de organización de la empresa y capitalizaciones previas; acciones pendientes por emitir, inversión de miembros en capital o en bienes.
4. Fecha de inicio del negocio/empresa. Horario de operación. (Horario de apertura del negocio, días de la semana, horario de producción y consideración especiales por temporada)
5. Descripción de materia prima y fuentes de suministro, métodos de producción, estrategia de ventas o como se van a recibir y procesar las órdenes.
6. Que será especial o único de su empresa.

Nuevas empresas o nuevos empresarios.

Experiencia en la industria.

Que conocimiento tiene usted sobre el negocio, y cual es la fuente de su conocimiento.

En caso de adquisición de una empresa ya establecida, cuestiones adicionales deben ser abordadas.

¿Por qué está en venta dicho negocio?

¿Como se determinó el precio de venta?

¿Cuál ha sido la tendencia de ventas? ¿Como pueden hacerse las ventas más redituables?

Productos y Servicios

Describa a profundidad su producto o servicio. (Especificaciones técnicas, planos, croquis, fotografías, folletos de ventas y cualquier otro elemento voluminoso corresponden al apéndice).

Factores que le darán ventaja o desventaja competitiva. Los ejemplos deberán incluir el nivel de calidad o características únicas o exclusivas de su producto o servicio.

Costos, valor, precio, gastos, tarifas, valor del arrendamiento financiero de su producto o servicio.

Plan de Mercadotecnia.

Investigación de Mercado. ¿Por qué?

No importando lo bueno o lo malo que sea su producto o servicio, la empresa no tendrá éxito sin mercadotecnia efectiva. Ello comienza con investigación cuidadosa y sistemática. Es muy peligroso asumir que usted ya conoce el mercado específico. Usted deberá realizar la investigación de mercado para asegurarse que está por buen camino. Utilice el proceso de Planeación del Negocio para descubrir datos e información para cuestionar sus esfuerzos de mercadotecnia. Su tiempo estará bien empleado.

Investigación de mercado. ¿Cómo?

Existen dos tipos de investigación de mercado, primario y secundario.

La investigación secundaria utiliza información pública tal como perfiles industriales, publicaciones industriales, periódicos, revistas, datos del censo y perfiles demográficos. Este tipo de información está disponible en las bibliotecas públicas, asociaciones industriales, cámaras de comercio, proveedores de su sector industrial y agencias gubernamentales.

Inicie en la biblioteca pública de su localidad. La mayoría de los bibliotecarios estarán complacidos en guiarlos por su colección de información empresarial. Se sorprenderá con el contenido disponible. Hay muchos más recursos disponibles en internet. La Cámara de Comercio de su localidad tiene información relevante para su área. Las asociaciones de comerciantes y las publicaciones industriales generalmente proveen excelente información y datos sobre áreas específicas de la industria.

La investigación primaria significa allegarse de su propia información y datos. Por ejemplo, usted puede efectuar su propio conteo de tránsito en una ubicación determinada, utilizar la Sección Amarilla para identificar a sus competidores, y efectuar entrevistas y encuestas a grupos de foco para conocer las preferencias de los consumidores. La Investigación profesional de mercado puede ser muy costosa; pero afortunadamente existen muchos libros que enseñan a los propietarios de pequeños negocios como llevara acabo una investigación eficaz, de mercado, por cuenta propia.

En su Plan de Mercadotecnia sea tan específico como le sea posible, ofrezca estadísticas, cifras y fuentes. El plan de mercadotecnia será la base futura, para todas las proyecciones importantes de ventas.

Economía.

Datos sobre su sector industrial:

- Tamaño del mercado.
- Que proporción del mercado le corresponder. (Esto es importante únicamente si usted considera que será un factor importante en el sector)
- Demanda actual en el sector de mercado escogido.
- Tendencias en el mercado, crecimiento, preferencias del consumidor y tendencias en el desarrollo del producto.
- Potencial de crecimiento y de oportunidad para un negocio de su tamaño.
- Obstáculos de entrada existentes para las nuevas empresas al entrar al sector.

Algunos obstáculos típicos son:

- Alto costo de capital.
- Alto costo de producción.
- Alto costo de ventas.
- Aceptación por el consumidor y reconocimiento de marca.
- Entrenamiento y habilidades.
- Tecnología única y patentes (Propiedad Intelectual)
- Sindicatos.
- Costos de envío.
- Barreras arancelarias y cuotas.
- Y, por supuesto, como superará dichas barreras.
- Como afectarán a su empresa los siguientes factores:
 - Cambios tecnológicos.
 - Cambio en las regulaciones gubernamentales.
 - Cambio en la economía.
 - Cambio en la industria.

Producto.

En la sección de Productos y Servicios, usted describió su producto o servicio desde su punto de vista. Ahora descríbalos desde el punto de vista del cliente.

Características y Ventajas.

Enumere todos sus productos o servicios.

Por cada producto o servicio:

- Describa las características mas importantes. Lo que es especial sobre él.
- Describa las ventajas. Esto es, lo que hará el producto por el consumidor.

Señale las diferencias entre características y ventajas, y piense sobre ellas. Por ejemplo, una casa que proporciona refugio y dura por largo tiempo, está hecha de determinados materiales y bajo cierto diseño; estas son sus características. Sus ventajas incluyen, orgullo de propietario, seguridad financiera, proveer para su familia, e inclusión en un barrio. Usted agrega características a su producto o servicio para poder vender las ventajas.

¿Proporcionará algún servicio posventa? Algunos ejemplos son: Entrega a domicilio, garantías, contratos de servicio, soporte técnico, seguimiento o alguna política de reembolso.

Cientes.

Identifique a sus clientes potenciales, sus características, y su ubicación geográfica, es decir su información demográfica.

La descripción será completamente diferente si su intención es vender a otros negocios o directamente al consumidor. Si vende un producto final, pero lo hace a través de distribuidores, mayoristas y minoristas, deberá analizar cuidadosamente a ambos, el consumidor y al intermediario a quien le vende.

Tal vez tenga mas de un grupo de clientes. Identifique a los grupos principales. Luego entonces, por cada grupo, cree lo que se conoce como perfil demográfico.

- Edad.
- Genero.
- Ubicación.
- Nivel de ingresos.
- Clase social y ocupación.
- Nivel de Educación.
- Otro (específico a su industria).
- Otro (específico a su industria).

Para intermediarios, los factores demográficos podrían ser:

- Industria o sector/porción de la industria.
- Ubicación.
- Tamaño de la empresa.
- Preferencias en cuanto a calidad, tecnología y precio.
- Otro (específico a su industria).
- Otro (específico a su industria).

Competencia.

Productos y empresas que competirán con Usted.

Enumere sus competidores principales (Nombre y dirección)

¿Competirán con usted en lo general o únicamente en cuanto a ciertos productos, ciertos clientes o ciertas ubicaciones?

¿Tendrá competidores indirectos importantes? (Por ejemplo; las tiendas de rentas de películas compiten con los cines, aunque son diferentes tipos de negocios).

Cuál es el punto de comparación entre su producto o servicio y el de su competencia.

Utilice la tabla de Análisis de Competencia para comparar su empresa con sus dos competidores principales. En la primera columna se incluyen factores competitivos esenciales. Ya que estos varían de una industria otra, tal vez desee personalizar dichos factores.

En la columna Yo, indique con honestidad como cree que lo verán sus clientes. Después señale si usted piensa que dicho factor será una fortaleza o una debilidad para usted. En ocasiones es difícil analizar nuestras propias debilidades. Intente ser honesto. Mejor aún, consiga algún tercero desconocido y desinteresado que lo evalúe. Este ejercicio puede ser una verdadera revelación, recuerde que no puede ser todo para todos. De hecho, el intentar serlo suele ser la causa de muchos fracasos, ya que los esfuerzos se vuelven dispersos y se diluyen. Necesita una evaluación honesta de las fortalezas y debilidades de su empresa.

Ahora analice a cada competidor importante. En pocas palabras, indique como piensa que son comparables.

En la última columna estime la importancia de cada uno de los factores de competitividad para el cliente.

1 = Crítico; 5 = No muy importante.

Tabla 1: Análisis de la competencia

Factor	Yo	Fortaleza	Debilidad	Competidor A	Competidor B	Importancia para el Cliente
Productos						
Precio						
Calidad						
Selección						
Servicio						
Fiabilidad						
Estabilidad						
Experiencia						
Reputación de la empresa						
Ubicación						
Apariencia						
Método de ventas						
Políticas de crédito						
Publicidad						
Imagen						

Ahora, escriba un párrafo corto, señalando sus ventajas y desventajas competitivas.

La competencia debe ser reconocida y analizada para entender sus fortalezas y debilidades y como afectarán su porción del mercado. La mayoría de los pequeños negocios no crearán demanda adicional para ningún bien o servicio. Hacen ventas atrayendo clientes de negocios similares en el mismo mercado. Sea honesto en su análisis y no deje de considerara a la competencia indirecta o las alternativas para los recursos limitados de los clientes. Deberá identificar las razones que cree tendrán los clientes potenciales para gastar su dinero en su negocio en vez de gastarlo en algún otro lugar.

Algunas de las preguntas esenciales que deberá responder son:

1. ¿Quiénes son los cinco competidores mas cercanos?
2. ¿En dónde se encuentran con relación a usted?
3. ¿Existen nuevos competidores potenciales?
4. ¿Cómo esta su negocio? (Estable, incrementado, en decremento).
5. ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades y recursos?
6. ¿Cómo se compara usted en los mismos factores?
7. ¿Cómo reaccionaran los competidores a su llegada?
8. ¿Qué ha aprendido de su forma de operación?

Nicho.

Después del análisis sistemático de su industria, de su producto, de sus clientes y de su competencia, deberá haberse formado una imagen clara de donde encaja su empresa en comparación con las demás.

En un párrafo breve, defina su nicho, su porción única del mercado.

Estrategia

Redacte una estrategia de mercadotecnia adecuada a su nicho.

Promoción.

1. ¿Como se dará a conocer a los clientes?
2. Publicidad.
 - a. ¿En qué medios, por qué y con qué frecuencia?
 - b. ¿Porque esta fórmula y no otra?
3. ¿Ha identificado algún método de bajo costo para obtener el máximo rendimiento de su presupuesto promocional? (Redes Sociales, Facebook, YouTube, WhatsApp ...)

4. Utilizaría usted otros métodos aparte de la publicidad pagada. Tales como exposiciones comerciales, catálogos, incentivos para distribuidores, de boca en boca entre amigos, *social media* y redes profesionales. (¿Como lo estimularía?)
5. ¿Qué imagen desea proyectar? ¿Como desea que lo perciban los clientes?
6. ¿Además de la publicidad, que plan tiene para el soporte de imagen gráfica? Esto incluye elementos como logo, tarjetas de presentación, papel membretado, panfletos, catálogos, letreros, letreros interiores etc. ...
7. ¿Deberá tener un sistema para identificar clientes habituales para contactarlos sistemáticamente?

Presupuesto para Promoción.

1. ¿Cuánto gastará en los rubros antes señalados?
2. ¿Cuánto gastará antes de la apertura? Esto forma parte del presupuesto inicial.
3. ¿Cuánto gastará una vez abierto al público? Esto forma parte del presupuesto operativo.

Precios.

1. Explique su método o métodos para establecer precios. Para la mayoría de los pequeños negocios, competir el precio mas bajo no es una buena estrategia. Le roba el necesario margen de ganancia, es posible que a los clientes no les interese tanto el precio como usted piensa; los grandes competidores pueden castigar mucho el precio. Usualmente le ira mejor manteniendo precios promedio y compitiendo con calidad y servicio.
2. ¿Su estrategia de precios concuerda con lo que refleja su análisis de competidores?
3. Compare sus precios con los de la competencia.
 - a. ¿Son mayores, más bajos o los mismos?
 - b. ¿Por qué?
4. ¿Qué tan importante es el precio como factor competitivo?
 - a. ¿Sus clientes, realmente deciden sus compras basándose mayormente en el precio?
5. ¿Cuáles serán sus políticas de Servicio al Cliente y Crédito (financiamiento)?

Probable Ubicación.

Probablemente, aún no haya escogido una ubicación precisa. Éste es el momento para pensar acerca de lo que quiere y de lo que necesite su ubicación. Muchas “start-ups” operan exitosamente desde casa, por un tiempo.

Posteriormente describirá las necesidades físicas en la sección de Plan Operativo. Aquí debe analizar sus criterios de ubicación con relación a cómo afectará, ésta, a sus clientes.

1. ¿Es la ubicación determinante para sus clientes?
 - a. Si es así. ¿Como?
2. Si sus clientes vendrán a su lugar de negocios.
 - a. ¿Les resulta conveniente?
 - b. ¿Tiene estacionamiento?
 - c. ¿Como es el espacio interior?
 - d. ¿Está dentro del área habitual de sus clientes?
3. ¿Es consistente con su imagen?
4. ¿Es lo que sus clientes quieren y esperan?
5. ¿Dónde se ubica su competencia?
 - a. ¿Será mejor para usted estar cerca o alejado de ellos? (Cerca como con las agencias automotrices o los restaurantes de comida rápida o alejado como con las tiendas de abarrotes)

Canales de Distribución

¿Como venderá sus productos o servicios?

1. Al por menor (Menudeo).
2. Venta directa, por catálogo, internet, por correo.
3. Al por mayor (Mayoreo).
4. Con su propio equipo de ventas.
5. Mediante Agentes / Comisionistas
6. Representantes independientes.
7. Licitación de contratos.

Plan Operativo

Explique las operaciones diarias de la empresa, su ubicación, equipo, personal, procesos, entorno ambiental.

Producción

Cómo y donde se producen sus productos o servicios.

Explique sus métodos de:

- Técnicas de producción y costos.
- Controles de calidad.
- Servicio al Cliente.
- Controles de inventario.
- Desarrollo de productos.

Ubicación (En cuanto al local)

1. ¿Qué características físicas debe tener el local? Describa el tipo de local que busca.

Requerimientos físicos.

- Área necesaria
 - Tipo de edificación.
 - Zona.
 - Energía y otros servicios públicos.
2. Acceso.
 - a. ¿Es importante que su ubicación resulte accesible para sus clientes o proveedores?
 - b. ¿Necesita fácil acceso para peatones?
 - c. ¿Cuáles son sus necesidades de estacionamiento, distancia a las autopistas, aeropuertos, ferrocarril y centros de embarque?
 3. Incluya un plano o croquis de las instalaciones, si es necesario, como lo podría ser para un productor.
 4. Construcción. La mayoría de las compañías no invertirían capital en construcción, pero si esta planeando en construir, costos y especificaciones serán una parte importante de su Plan.

5. Costos. Estime los gastos de salarios, incluya la renta, mantenimiento, servicios públicos, energía, seguros, gastos iniciales de remodelación y acondicionamiento.
6. ¿Cuál será su horario de operación?

Entorno Legal.

Describa lo siguiente:

- Necesidad de Licencias y Fianzas.
- Permisos.
- Regulaciones, sanitarias, de salud, y medioambientales.
- Regulaciones específicas para su industria o profesión.
- Zonificación o Reglas de construcción.
- Cobertura de las pólizas de seguro.
- Propiedad Intelectual. (Marcas, patentes, derechos de autor; pendientes, existentes o adquiridas)

Personal

- Número de empleados.
- Tipo de empleado (Calificado, no calificado o profesional)
- ¿En dónde y como encontrara la fuerza de trabajo necesaria?
- Calidad del personal existente.
- Estructura salarial
- Métodos y requerimientos de capacitación.
- Organigrama organizacional (¿Quién hace que?)
- ¿Tiene horarios y procedimientos desarrollados e impresos?
- ¿Ha redactado las descripciones de puestos de trabajo? Si no lo ha hecho, dedíquele el tiempo necesario para hacerlo; realmente ayudan a la comunicación interna con los empleados.
- Para determinadas funciones empleara subcontratistas adicionalmente a los empleados.

Inventario

- ¿Qué tipo de inventario mantendrá? (Materia Prima, Suministros, Producto terminado.)
- ¿Valor promedio del Inventario?

- ¿Cuál será el índice de rotación de inventario y como se compara éste con el promedio del sector industrial?
- ¿Necesita acumulación de productos por temporada?
- ¿Tiempo de espera para las órdenes?

Proveedores

Identifique a los proveedores clave.

- Nombre y Dirección.
 - Tipo y cantidad de inventario suministrado.
 - Políticas de crédito y entrega.
 - Historial y fiabilidad.
1. ¿Deberá contar con más de un proveedor para suministros de materiales clave, como respaldo?
 2. ¿Anticipa escasez o problemas de entrega a corto plazo?
 3. ¿Son los precios de la materia prima y suministros constantes o fluctuantes? ¿Si fluctúan, como piensa hacer frente a los costos cambiantes?

Políticas Crediticias.

1. ¿Planea vender otorgando crédito?
2. ¿Es realmente necesario otorgar crédito?
 - a. ¿Es habitual en su industria y esperado por su cliente?
3. Si es así. ¿Qué políticas crediticias establecerá para determinar a quien se le otorgará crédito y por cuánto?
4. ¿Como determinará la solvencia de los solicitantes?
5. ¿Bajo qué términos ofrecerá crédito a sus clientes?
 - a. Esto es, hasta que monto de crédito y a que plazo.
6. ¿Otorgará descuentos por pronto pago? (Sugerencia; hágalo si es común en su industria)
7. ¿Conoce el costo que tendrá el otorgar crédito?
 - a. ¿Ha incorporado a sus precios dicho costo?

Administración Cuentas por Cobrar.

Si otorga crédito, debe verificar los plazos y vencimientos por lo menos una vez al mes, para verificar cuanto dinero esta en las cuentas por cobrar y alertarlo en caso de problemas de pago/cobro.

Ejemplo de informe de cuentas por cobrar es como el siguiente:

Fecha:	Total	Al Corriente	30 días	60 días	90 días	Mas de 90 días
Vencimientos Cuentas por Cobrar						

Necesitará establecer una política para lidiar con los clientes atrasados en sus pagos.

1. ¿En qué momento y cuantas llamadas telefónicas hará?
2. ¿En qué momento y cuantas cartas de cobranza enviara?
3. ¿En que momento involucrará a su abogado?

Administración Cuentas por Pagar.

También debe verificar los plazos y vencimiento de sus deudas con sus proveedores. Esto ayuda a planear a quien y cuando paga. Pagar con mucha anticipación afecta su liquidez y pagar con retraso le puede costar valiosos descuentos o dañar su reputación crediticia. (Consejo. Si sabe que no pagará a tiempo hable con su acreedor antes del vencimiento)

¿Sus proveedores potenciales ofrecen descuento por pagos anticipados?

Ejemplo informe de cuentas por Pagar es como el siguiente:

Fecha:	Total	Al Corriente	30 días	60 días	90 días	Mas de 90 días
Vencimiento de Cuentas por Pagar						

Administración y Organización

¿Quién administrara la empresa en el curso habitual de los negocios? ¿Cuál es la experiencia de dicha persona y que aporta a su negocio?

Si tendrá más de 10 empleados, diseñe un organigrama de la jerarquía administrativa y quien es responsable por las funciones clave.

Incluya la descripción de cada uno de los puestos de trabajo de los empleados clave.

Si está buscando prestamos o inversionistas, incluya el *résumé* (CV) de los propietarios y de los empleados clave.

Asesoría Profesional y Consejería de Apoyo.

Haga un listado de lo siguiente:

- Consejo Directivo.
- Consejo consultivo de la Administración.
- Abogado.
- Contador Público Certificado (CPA).
- Tenedor de libros (*Bokkeeper*) (Contador).
- Agente de Seguros.
- Bancos.
- Consultor o Consultores.
- Mentores y asesores clave.
- Su Small Business Center (SBC)

Declaración Financiera Personal

Incluya la declaración financiera de cada uno de los dueños y de los accionistas mayoritarios, señalando cada uno de sus bienes, activos y pasivos fuera del negocio y en lo personal. Los dueños por lo general tendrán que recurrir a fondos personales para financiar el negocio, y estas declaraciones señalarán los bienes que están disponibles. Los banqueros e inversionistas usualmente también requieren de esta información.

Gastos Iniciales y de Capitalización

Habrán muchos gastos iniciales, incluso antes de iniciar operaciones del negocio. Es importante calcular con precisión dichos gastos y planear donde obtendrá suficiente capital. Este es un proyecto de investigación, y cuanto más exhaustivo sean sus esfuerzos, menor será la posibilidad de que olvide o subestime alguno de los gastos.

Incluso, tras la mejor de las investigaciones, iniciar un nuevo negocio siempre termina costando más de lo presupuestado. Hay dos formas para compensar los gastos sorpresivos. La primera es agregar un poco de colchón a cada uno de los rubros del presupuesto. La segunda es agregar un rubro por separado, nombrado “Gastos Contingentes” para contar con lo imprevisible. Esta es la forma que nosotros recomendamos.

Platique con otras personas que tengan negocios similares al que usted quiere iniciar para darse una idea cuanto necesita calcular para contingencias. Si no puede obtener buena información le recomendamos la regla general, el rubro de contingencias debe ser por lo menos igual al 20 por ciento del total de todos los demás gastos de inicio.

Explique el método que utilizó en su investigación y cómo fue que llegó a esas conclusiones y previsión de sus gastos. Cite fuentes, cantidades y términos de posibles préstamos. También explique detalladamente con cuánto contribuirá cada inversionista y qué porcentaje de participación tendrá cada uno de ellos.

Plan Financiero

El plan financiero consiste en proyecciones de pérdidas y ganancias de cuando menos 12 meses, una proyección de pérdidas y ganancias a cuatro años (opcional), proyección de flujo de capital, hoja de balances proyectada a un año y una estimación del punto de equilibrio. Lo más importante, es que el proceso mental al desarrollar el plan financiero mejorara su conocimiento de los mecanismos financieros internos de la empresa.

Proyección de pérdidas y ganancias a 12 meses.

Muchos propietarios de negocios consideran a la proyección de pérdidas y ganancias a 12 meses como la pieza clave de su plan de negocios. Aquí es donde se plasma todo en conjunto con números y se obtiene una idea de lo que se necesitará para obtener ganancias y tener éxito.

La proyección de ventas derivará de un pronóstico de ventas en el cual se proyectarán ventas, costo de bienes vendidos, gastos, y ganancias de mes a mes por un año.

La proyección de ganancias deberá acompañarse por una narrativa que explique las mayores presunciones utilizadas para estimar las ganancias y gastos de la empresa.

Apuntes de la investigación. Guarde con cuidado las notas sobre su investigación y presupuestos, para que en caso de ser necesario pueda explicar sus conclusiones y pueda revisar su plan.

Proyección de ganancias a 4 años (opcional)

La proyección a 12 meses es el corazón de su plan financiero. La proyección a 4 años es para aquellos quienes quieren ir más allá del primer año.

Por supuesto guarde las notas de sus presupuestos clave, especialmente sobre cosas que usted espera que cambiarán dramáticamente después del primer año.

Proyección de Flujo de efectivo

Si la proyección de ganancias es el corazón de su plan de negocios, el flujo de efectivo es la sangre. Los negocios fracasan porque no pueden pagar sus facturas. Todo parte de

su Plan de Negocios es importante, pero no tendrán significado alguno, si se queda sin liquidez.

El objetivo de esta hoja de trabajo es determinar cuanto dinero necesita antes de iniciar para gastos preliminares, gasto operativo y reservas. Deberá mantenerlo, actualizarlo y utilizarlo con posterioridad, le permitirá prever tiempos de escasez con la anticipación necesaria para tomar las medidas necesarias al respecto; posiblemente reducir gastos, o quizá obtener un préstamo. Pero sobre todo para que no lo cojan por sorpresa.

No existe ningún truco para desarrollarlo; la proyección de flujo de efectivo, es una visión a futuro de su cuenta de cheques.

Por cada transacción determine, cuando espera recibir efectivamente el pago por la venta o cuando tendrá que efectivamente pagar un gasto.

Deberá mantener un registro de la información operativa esencial, lo cual no es necesariamente parte del flujo de efectivo, pero le ayuda a tener control sobre rubros que pueden tener un fuerte impacto en el flujo de efectivo, tales como ventas y compra de inventario.

También debe registrar los desembolsos de efectivo previos a la apertura, en la columna de gastos previa apertura. Ya debió haber investigado dichos gastos en su plan de gastos de apertura.

El flujo de efectivo le indicará si su capital de trabajo es adecuad. Obviamente, si en determinado momento su saldo es negativo, necesitará mas capital de inicio. Este plan también pronosticara cuando y cuanto necesitara pedir prestado.

Explique sus hipótesis principales, especialmente aquellas que difieran sobre el flujo de efectivo de aquellas señaladas en la proyección de Ganancias y Pérdidas. Por ejemplo, si hace una venta en el mes 1. ¿Cuándo tendrá el efectivo en caja? Cuando compra materia prima e inventario. ¿Paga por adelantado, al momento de entrega o mucho después? ¿Cómo afecta esto al flujo de efectivo?

¿Se pagan algunos gastos por adelantado? ¿Cuándo?

¿Existen gastos irregulares, tales como pago de impuestos trimestrales, mantenimiento y reparaciones o acumulación de inventario estacional que deben ser presupuestados?

Pago de préstamos, compra de equipo, retiros por los propietarios, usualmente no se suelen plasmar en las proyecciones de activos y pasivos, pero definitivamente drenan el efectivo. Asegúrese de incluirlos.

Y por supuesto la depreciación no aparece en el flujo de efectivo ya que no se extiende un cheque para ello.

Estado de cuenta al día de apertura.

El estado de cuenta es uno de los reportes financieros fundamentales que todo negocio necesita para control y administración financiera. El estado de cuenta revela los activos y pasivos. Cuando los pasivos son restados a los activos, el remanente es el patrimonio.

Utilice una hoja de calculo para gastos de apertura y capitalización como guía para redactar es estado de cuenta al día de apertura.

Opcional; algunas personas optan por añadir una proyección del estado de cuenta señalando la situación financiera estimada al fin del primer año. Esto es especialmente útil al ofrecer su propuesta a posibles inversionistas.

Análisis de punto de equilibrio.

El análisis de punto de equilibrio calcula el volumen de ventas, a un precio dado, necesario para cubrir los gastos totales. En otras palabras, es el volumen de ventas necesario para operar con ganancia.

La formula de punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costos Variables por Unidad}}$$

(Donde los costos fijos son expresados en dólares, pero los costos variables son expresados como un porcentaje de las ventas totales)

Incluya todas las hipótesis en las cuales su análisis de punto de equilibrio se fundamenta.

Apéndices (Anexos)

Incluya los datos, detalles y estudios utilizados en su plan de negocios, por ejemplo:

- Folletos y material publicitario.
- Estudios de la industria o sector.
- Planos y croquis.
- Revistas y otros artículos.
- Listas detalladas del equipo con que cuenta y del equipo por comprar.
- Copias de arrendamientos financieros, contratos y arrendamientos.
- Cartas de apoyo de futuros clientes.
- Cualquier otro material necesario para respaldar las hipótesis de su plan.
- Estudios del mercado.
- Lista de bienes disponibles para garantizar el crédito.

Perfeccionando el Plan

El Plan de Negocios *genérico* aquí desarrollado debe modificarse y adecuarse para que se ajuste a su negocio en particular y a la audiencia para la cual éste está destinado.

Para reunir Capital

Para los Bancos.

Los bancos necesitan garantía de pago oportuno. Si su intención es presentarse ante acreedores, incluya:

- Monto del crédito buscado.
- A que se destinaran los fondos obtenidos.
- Que se lograra con ello. Como solidificará a la empresa.
- Términos de pago solicitados (plazo ...). Probablemente no tenga oportunidad de negociar la tasa de interés, pero es posible que logre un plazo mayor, lo cual le ayudara con su flujo de efectivo.
- Garantías ofrecidas y un listado de los gravámenes existentes sobre las garantías.

Para Inversionistas

Los inversionistas tienen una perspectiva diferente. Están en busca de un crecimiento exponencial y esperan participar en las ganancias.

- Capital necesario a corto plazo.
- Capital necesario a 2 y 5 años.
- A que se destinará dicho capital y que se logrará en términos de crecimiento.
- Rendimiento estimado de la inversión.
- Estrategias de salida para los inversionistas (Recompra, Venta, Oferta Publica [IPO])
- Porcentaje de participación que se dará a los inversionistas.
- Límites o condiciones que aceptará.
- Proveer la información financiera
- Participación de los inversionistas en la dirección de la administración.

De acuerdo con el tipo de Negocio.

Manufactura.

- Niveles de producción previstos.
- Niveles previstos de costos directos y costos indirectos de producción y comparación con los promedios de la industria. (Si están disponibles)
- Precio por cada línea de producto.
- Margen neto de ganancias por cada línea de producto.
- Capacidad de producción límites de la planta proyectada.
- Capacidad de producción del equipo.
- Procedimiento de compras y de administración de inventarios.
- Nuevos productos en desarrollo o que se esperan lanzar después de la puesta en marcha.

Empresas de servicios.

Las empresas de servicios venden productos intangibles. Usualmente son mas flexibles que otros tipos de empresas, pero tienen costos mas elevados en mano de obra y pocos activos fijos.

- ¿Cuáles son los factores competitivos clave en esta industria?
- Sus precios.
- Método utilizado para determinar precios.
- Sistemas de control de producción.
- Procedimientos de control de calidad. Estándar o promedios de calidad aceptados en la industria.
- Como medirá la productividad.
- Porcentaje de trabajo subcontratado a otras empresas. ¿Obtendrá alguna ganancia subcontratando?
- Procedimientos y políticas de Crédito, Pagos y Cobranza.
- Estrategia para mantener la cartera de clientes.

Empresas de alta tecnología. (*High-Tech*)

- Perspectiva económica para la industria.
- ¿Tendrá la empresa sistemas de información implementados para administrar con rapidez y oportunidad los rápidos cambios en precios, costos y mercados?
- ¿Estará a la vanguardia con sus productos y servicios?
- ¿Cuál es el estatus de investigación y desarrollo? Y que es necesario Para:
 - Lanzar el producto/servicio al mercado.
 - Mantener a la empresa competitiva.
- Como es que la empresa:
 - Protege la Propiedad Intelectual (IP).
 - Evita la obsolescencia tecnológica.
 - Suministra el capital necesario.
 - Retiene el personal clave.

Las empresas High-tech (Alta tecnología) algunas veces tienen que operar por largos periodos sin ganancias y algunas veces sin ventas. Si ésta es su situación, probablemente los bancos no le quieren otorgar financiamiento. Los inversionistas de riesgo posiblemente inviertan, pero sus argumentos deben ser muy buenos. Deberá hacer proyecciones financieras a largo plazo para determinar cuando se espera que las ganancias empiecen a fluir. Todas sus presunciones deben estar bien documentadas y argumentadas.

Negocio de ventas al por menor.

- Imagen de la empresa (Marca)
- Precios
 - Explique la política de sobreprecio.
 - Los precios deben generar ganancias, ser competitivos y de acuerdo con la imagen de la empresa (Marca).
- Inventario
 - La selección y el precio deben ser consistentes con la imagen de la empresa (marca).
 - Nivel de inventario: Encuentre el índice promedio de rotación de inventario para su industria para (Disponible en el libro RMA). Multiplique valor de su inventario inicial por el índice promedio de rotación.

El resultado deberá ser por lo menos igual a su proyección de costo de bienes vendidos del primer año. Si no es así, quizás no tenga suficiente presupuesto para el inventario inicial.

- Políticas de atención al cliente. Estas deben ser competitivas y de acuerdo con la imagen del negocio (marca).
- Ubicación. ¿Le da la visibilidad necesaria? ¿Es conveniente a los clientes? ¿Es consistente con la imagen de la empresa (marca)?
- Promoción. Métodos por usar, costo. ¿Proyectan una imagen consistente de la empresa (marca)?
- Crédito. ¿Extenderá crédito a los clientes? Si es así. ¿Es realmente necesario? ¿Calculó dicho costo en el precio?

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

PASO 1: Determine el costo generales total.

Costo de Arrendamiento del local	
Energía eléctrica	
Servicio de teléfono	
Agua / alcantarillado	
Publicidad	
Salarios	
Retiros de los propietarios (ganancias)	
Gastos postales y de envío	
Artículos de oficina	
Pago de créditos	
Seguros	
Varios	
Otros	
Costo general total:	

PASO 2: Determine el margen promedio de ganacia sobre productos/servicios

Productos/ servicios	% de ventas	Precio de venta	Costos	Contribución	Margen de ganancia	Margen de ganancia neta

(Debe ser igual a 100%) _____ Margen de ganancia promedio: _____
 Ventas promedio por cliente: _____

PASO 3: Determinar el punto de equilibrio mensual en dólares.

Gasto total _____
 Dividido entre margen promedio de ganancia neta _____
 = punto de EQUILIBRIO _____

PASO 4: Determine el punto de equilibrio por semana, por día, por hora y por unidad.

Ventas promedio por cliente _____
 Días de apertura por semana _____
 Horas de apertura por día _____

Nombre de empresa:	INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EFFECTIVO INICIAL													
EFFECTIVO EN:													
VENTAS													
Préstamo													
EFFECTIVO TOTAL Ingresos													
EFFECTIVO TOTAL Egresos													
Costo de apertura:													
Equipo													
Accesorios													
Derechos/permisos													
Inventario inicial													
Gastos operativos:													
Suministros de oficina													
Paño de crédito													
Publicidad													
Seguros													
Teléfono													
Electricidad													
Agua y alcantarillado													
Salarios													
Retención de Impuestos Salario													
Retiros delos propietarios													
Impuesto Predial													
Pago mensual del préstamo													
SALIDA DE EFFECTIVO TOTAL													
FLUJO DE CAJA													
EFFECTIVO FINAL													
Venta/cliente promedio													
Clientes por mes													
Tasa de interés del préstamo													
Períodos mensuales													
Pago de préstamo													

Notas: