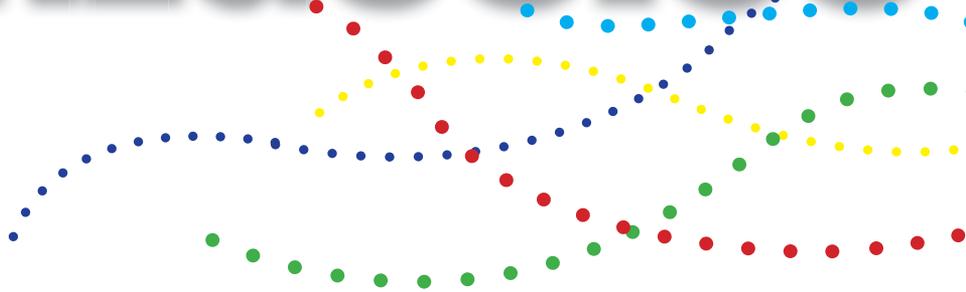


# GUÍA del PLAN DE NEGOCIOS



UNA UNIDAD DEL:



## Mensaje a los Emprendedores Hispanos

Si usted desea comenzar su propio negocio y ha decidido leer este libro, ha dado un gran paso para alcanzar su sueño e incrementar sus posibilidades de convertirse en un exitoso empresario.

Si ya tiene su propio negocio, lo invitamos a que evalúe las metas, objetivos y estrategias de su plan de negocios original, continúe con aquellas que funcionan y explore en este libro nuevas ideas que le puedan ayudar a hacer que crezca su negocio actual.

Esta guía describirá los pasos a seguir, sugerirá acciones que deben tenerse en cuenta para escribir un plan de negocios y explicará conceptos que todo empresario debe manejar.

Ante todo debemos destacar que un negocio propio requiere esfuerzo colectivo y armónico. Este es un camino que exige diligencia y un alto grado de compromiso, por tanto, demandará mucho de usted y su familia pero al final, lo ayudará a obtener un gran nivel de independencia y será una oportunidad única de alcanzar el objetivo de convertirse en empresario.

Cualquier emprendedor potencial, debe tener un plan de negocios integral, y este folleto lo ayudará a crearlo.

Estamos seguros de que el éxito alcanzado por algunos emprendedores se ha sustentado en un buen plan de negocios que ellos mismos escribieron. Esto se debe a que en el proceso de crear ese documento, el futuro empresario se obliga a organizar sus ideas y posiblemente a anticipar escenarios que se traducirán en estrategias y más posibilidades de éxito empresarial.

Es cierto que algunos nunca crearon un plan para comenzar y aún tienen negocios viables, sin embargo, nosotros recomendamos el ejercicio de escribir una guía que le ayude a enfocarse e indique el camino a seguir para tener mejores resultados. Siempre comparamos la importancia de un plan de negocios con el mapa para un viaje por carretera, sin el mapa puede que lleguemos al destino final pero un buen mapa nos garantiza que llegaremos más rápido y con menos frustraciones. Así es el plan de negocios, un mapa para este viaje tan importante que es construir su empresa o hacerla crecer.

Le invitamos a tomar ventaja de cada oportunidad de asistencia. La Organización de Latinos Empresarios (Olé), unidad de los Centros de Desarrollo Empresarial del estado De Nueva York, con siglas en inglés NYS SBDC, pueden ser la catapulta que necesita para el éxito de su negocio. El NYS SBDC es un excelente instrumento de orientación que puede jugar un papel decisivo en su futuro empresarial a través de cursos educativos y asesoría personalizada para los empresarios o quienes aspiran a serlo.

Este folleto le ofrece una perspectiva de cómo sacar ventaja de lo que ofrece el mercado y las herramientas necesarias para crear un plan de negocios, el mapa que le ayudará a conseguir sus metas. También provee información que lo conducirá a fuentes de financiamiento y recursos gubernamentales a la vez que destaca la importancia de tener una contabilidad ordenada.

Como hispano y emprendedor usted puede usar este manual para ubicar agencias y consejeros que le brinden ayuda. Ellos han recorrido antes ese camino y conocen todos los obstáculos o viabilidad.

Los hispanos somos líderes en la creación de negocios y podemos lograr nuestros sueños de ser nuestros propios jefes o tener un ingreso adicional, si nos organizamos.

Esperamos que esta guía le sea útil. Aquí hemos vertido años de experiencia y adaptado textos de SBDC para que usted tenga en un solo documento orientación que le permita comenzar o expandir su negocio, un viaje del cual quisiéramos ser parte.

Recuerde contactar a un asesor del SBDC/Olé quien le puede contestar cualquier duda o inquietud.

Sinceramente,

*Consultores Olé*

**Olé**  
ORGANIZACIÓN DE  
LATINOS EMPRESARIOS  
ORGANIZATION OF  
LATINO ENTREPRENEURS

“ Siempre comparamos la importancia de un plan de negocios con el mapa para un viaje por carretera, sin el mapa puede que lleguemos al destino final pero un buen mapa nos garantiza que llegaremos más rápido y con menos frustraciones. Así es el plan de negocios, un mapa para este viaje tan importante que es construir su empresa o hacerla crecer. ”

Muchos estudios sustentan que más del 90 por ciento de los trabajadores en Estados Unidos se desempeñan en pequeños negocios.

A través de los 50 estados, la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (US SBA), ha desarrollado una cadena de Centros de Desarrollo Empresariales (SBDC) para proveer asistencia a los dueños de pequeños negocios. Hoy, las oficinas de los SBDC se encuentran diseminadas por todo el país. En el estado de Nueva York, usted encontrará consultores Olé en muchos de estos centros.

Los Small Business Development Centers (SBDC) existen en el estado de Nueva York desde 1984. La entidad ha tomado un papel de liderazgo en el desarrollo de financiamiento para los solicitantes de préstamos, con el objetivo de apoyar a los pequeños negocios. Los SBDCs existen gracias a la colaboración del Congreso de los Estados Unidos, La Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, los gobiernos estatales y locales, universidades y otras instituciones educativas alrededor del país.

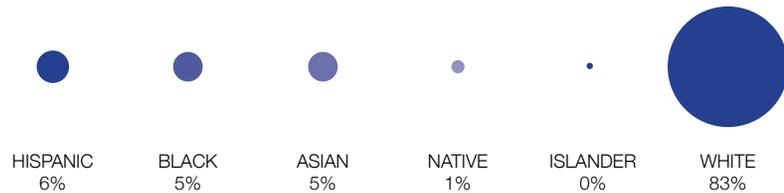
Olé ha sido creada por el Centro de Desarrollo Empresarial del Estado de Nueva York (NYS SBDC) como una respuesta a las necesidades de la comunidad empresarial y la comunidad emprendedora latina. Opera dentro de algunos de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en el estado de Nueva York y tiene como objetivo desarrollar recursos que apoyen directamente a empresarios y emprendedores de origen o corazón latino.

#### OBJETIVOS PRINCIPALES:

- Apoyar el crecimiento de pequeños negocios de propietarios latinos
- Brindar servicios de consultoría personalizada y cursos de capacitación técnica y profesional acorde con las necesidades de nuestros clientes
- Promover y facilitar la inversión en los negocios de empresarios latinos
- Facilitar el crecimiento y desarrollo económico de la comunidad latina
- Generar empleos en la comunidad
- Crear una mejor imagen de los empresarios latinos
- Orientar a los propietarios latinos del estado de New York en discusiones sobre temas de negocios que los afectan

# ¿DEBO COMENZAR UN NEGOCIO?

En los Estados Unidos, los hispanos ya somos la minoría con mayor representación en el país, así mismo, los hispanos constituimos la mayor minoría en cuanto a la cantidad de empresas que poseemos, con un 6% del total de los negocios, según cifras del SBA.



Sin embargo, el total de ingresos de dichos negocios es más bajo que el de los afroamericanos o asiáticos, lo cual indica que aún tenemos que prepararnos y estructurarnos mejor para obtener mayores ingresos y que nuestras empresas puedan también ser transferidas a las generaciones futuras.

Quienes decidan comenzar un negocio propio deben seguir una serie de pasos para reducir las posibilidades de fracaso.

Estadísticas a nivel nacional indican que de ocho negocios recién creados, sólo uno tendrá éxito.

Una adecuada investigación previa y extenso análisis son fundamentales para asegurar proyecciones financieras precisas y evitar poner en riesgo la obtención de fondos. Naturalmente, la colaboración de los Small Business Development Centers y la iniciativa Olé puede incrementar significativamente las probabilidades de éxito.

## Fuentes de Financiamiento

Si necesita inversionistas o capital adicional para su negocio, con seguridad será imprescindible que plasme la seriedad y estructura de su empresa, además de la capacidad de pagar el préstamo o generar un retorno considerable de la inversión.

En el estado de Nueva York abundan las historias de éxito entre los hispanos que han explorado programas para los cuales se encuentran calificados. Esto es especialmente importante si se está tratando de invertir capital en un negocio de alto riesgo. Este folleto ofrece algunos ejemplos acerca de cómo usted puede beneficiarse de estos fondos. Refiérase a la sección de Opciones de financiación.

La consejería ofrecida por los consultores de Olé es gratuita, y no hay límites en el número de sesiones que necesite el usuario. También contribuye a que los clientes encuentren ayuda financiera en dependencia de las necesidades y capacidad del empresario.

De acuerdo a ciertas condiciones, la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa podría garantizar al solicitante un préstamo con cualquier institución dispuesta a otorgarlo aunque los términos del préstamo serán negociados entre el cliente y la institución.

## GUÍA PARA EL PLAN DE NEGOCIOS

Recuerde, un plan de negocios debe ser “corto pero sustancioso”, es decir, sea concreto pero explique las áreas relevantes para mostrar que usted puede hacer un negocio existente. Si busca estructuras sugeridas para un plan de negocios, en internet encontrará muchas, sin embargo, en nuestra experiencia con pequeños negocios reconocemos que la siguiente es suficiente para usted y para quienes estén interesados en invertir o proveer financiamiento.

### Información General

El Plan de Negocios consta de tres partes principales:

#### 1. NARRATIVA

Donde describimos con nuestras palabras de una manera organizada y concreta las estrategias de mercadeo, industria, competencia, operaciones y personal, entre otras.

#### 2. PROYECCIONES FINANCIERAS

Resumimos con números y proyecciones financieras lo explicado en la parte narrativa. En esta sección se recomienda un cuadro que muestre el valor total de la inversión y las fuentes, es decir: préstamos, inversionistas y capital del empresario. Adicionalmente se requiere un listado de las inversiones necesarias para comenzar a operar el negocio y finalmente proyecciones de ventas y gastos mensuales en un estado de pérdidas y ganancias.

#### 3. ANEXOS

En esta sección se escribe la información adicional que sirve como apoyo a las secciones anteriores. Por ejemplo si usted ha sido

nombrado en algún artículo en la prensa en un tema referente al negocio que comienza, es recomendable insertarlo en esta sección en lugar de la narrativa.

*Nota:* Es muy importante que haya consistencia entre la narrativa y las proyecciones, es decir, si usted habla de una inversión en publicidad en periódicos específicos, esta debe estar cuantificada en las proyecciones financieras.

*Recuerde:* El plan de negocios es un documento esencial. Revalúelo y actualícelo frecuentemente para que pueda ser usado en cualquier momento.

# 1. NARRATIVA

## Estructura de un Plan de Negocio Conciso

PLAN DE NEGOCIOS	
<b>I.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO - NARRATIVA</b>
<b>A.</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b>
<b>B.</b>	<b>Estrategia de Mercadeo</b>
1.	Productos y/o servicios que se ofrecen
2.	Mercado Objetivo
3.	Promoción
	(a) Publicidad
	(b) Ventas
	(c) Relaciones Públicas
4.	Precios
5.	Ubicación o distribución geográfica
6.	Distribución
7.	Potencial de Mercado
<b>C.</b>	<b>Análisis de Proveedores y Producción</b>
<b>D.</b>	<b>Análisis de la Industria</b>
1.	Factores Tecnológicos
2.	Factores Económicos
3.	Factores Sociales
4.	Factores Políticos y Legales
5.	Factores de Infraestructura
<b>E.</b>	<b>Análisis Competitivo</b>
<b>F.</b>	<b>Personal Administrativo</b>
<b>II.</b>	<b>PROYECCIONES FINANCIERAS</b>
<b>III.</b>	<b>ANEXOS</b>



## En Detalles:

### I DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

#### A. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es muy importante. Muchos inversionistas lo leerán y decidirán si leen el resto del plan de negocios.

Esta sección es un resumen de las partes más importantes del plan de negocio.

Se deben escribir dos o tres párrafos que incluyan:

- Nombre del negocio
- Estructura legal
- Datos personales de los propietarios
- Localización del negocio

Resumen del plan de mercadeo que indique:

- Producto
- Posibilidades de mercado
- Canales de distribución
- Estrategias de mercadeo del negocio

Un párrafo que resuma las finanzas:

- Cuánto dinero están colocando los dueños en el negocio
- Cuanto se pide de préstamo
- Cuáles son las ventas esperadas en el primer año
- Utilidades del primer año
- Porcentaje de crecimiento

#### B. ESTRATEGIA DE MERCADEO

Los elementos de mercadeo más importantes deben ser resumidos en esta sección. No existe plan de mercadeo ideal que se ajuste a todos los negocios, cada negocio tiene su propia manera de hacer mercadeo y en esto la creatividad de los empresarios juega un papel primordial.

##### 1. Producto y/o Servicio

En primer lugar se debe hacer una buena descripción del producto o servicio que se ofrece. Productos son los bienes y servicios que su compañía provee. Usted necesita definir su producto de acuerdo al mercado al cual va dirigido. La sección de Productos

y/o Servicios identifica cada uno de ellos: lo que le cuesta a usted, características específicas (incluyendo ventajas y desventajas competitivas), y el volumen de ventas anuales esperado.

Algunas decisiones clave incluyen:

- Características del producto
- Accesorios
- Empaque
- Garantía
- Servicio
- Instalación
- Instrucciones y/o entrenamiento

Preste atención a las tendencias pero minimice la posibilidad de crear productos sobre la base de modas pasajeras. Las decisiones no son importantes solamente en sus comienzos, estas deben ser actualizadas para reflejar los cambios que el consumidor desea y necesita.

## 2. Mercado Objetivo

Describa los clientes principales: quiénes verdaderamente le proporcionarán ganancias. Esta sección provee un análisis demográfico completo de los clientes en cada mercado, describa un rango de edades, ingresos anuales, profesiones, raza, área geográfica donde viven y todo lo necesario para conocer bien a sus clientes y entenderlos.

Una vez usted ha descrito su producto o servicio y quienes lo comprarán, está listo para llevar a cabo una estrategia de acciones que lleguen a este mercado. Esto se conoce como **estrategia de mercadeo**.

Las nuevas tendencias de mercadeo indican que es mejor dirigirse a un grupo determinado de compradores, o como se le llama técnicamente, a **un nicho específico**.

## 3. Promoción

Promoción es la estrategia mediante la cual se coloca el producto ante a los compradores apropiados y se crea un ambiente en el cual hay resultados de ventas. Publicidad es uno de los tres mayores métodos de promoción. Los otros son fuerza de venta y relaciones públicas. La meta principal de la publicidad es poner la compañía y el producto en la mente de compradores potenciales.

En el mundo en que vivimos es imposible pasar por alto que internet es la herramienta más poderosa de promoción de negocios

que ha llegado en décadas. Progresivamente, cada negocio que quiera ser tomado en cuenta seriamente debe tener su sitio web. Adicionalmente hay alternativas de promoción a un bajo o ningún costo como las redes sociales Facebook, LinkedIn, Twitter y la posibilidad de comunicarse con su clientes a través de e-mail marketing, para lo cual también hay numerosos software que le ayudarán a evaluar la efectividad de cada mensaje de mercadeo así como administrar las bases de datos; Constant Contact es uno de ellos. La mayoría de estos programas tienen la opción de operar en español.

### a) Publicidad

Mercadeo y publicidad son frecuentemente confundidos uno por otra. La publicidad es parte del proceso de mercadeo e incluye todas las actividades relacionadas con la promoción siempre que se pague por ello, mientras que mercadeo incluye qué, dónde cómo y a quién le venderá su producto o servicio.

La campaña de publicidad de su negocio debe tener bien claro que es importante llegar a los clientes o mercado objetivo utilizando los medios que estos reciben. Debe considerar en su plan de negocios:

- Cuánto gastar
- Qué tipo de medios usar
- Con qué frecuencia se deben transmitir los avisos publicitarios

Si usted toma decisiones al azar o improvisadamente, los resultados le afectarán negativamente.

Objetivos de la publicidad: ¿qué trata de obtener? Establecer una identidad particular para su proyecto.

**Estrategia creativa:** esta contiene las guías o especificaciones necesarias para ayudarlo en el aspecto creativo de la publicidad. Los aspectos creativos incluyen: lemas, temáticas, utilización de gráficas y colores, logos, pautas y otros como tipografía, uso de fotografías y detalles de reproducción.

**Plan de medios:** este debe identificar cómo será orientada la publicidad (combinación de medios escritos y electrónicos, así como el presupuesto). La planificación puede ser genérica y contener solo los tipos de medios como internet, radio y periódicos, que serán usados durante el año, o puede especificarse mencionándolos, por ejemplo: Radio WADO 1280 y El Diario La Prensa. El presupuesto incluye los costos asociados

con cada aviso publicitario (salida al aire y espacios en los periódicos y revistas).

**Presupuesto de publicidad:** aquí encontramos dos componentes, el presupuesto para los medios y el de producción. Este último contiene generalmente, los costos asociados con la producción de anuncios publicitarios incluidos el personal técnico, fotografías, consultoría y otros cargos de producción creativa si contrata una compañía de publicidad.

#### *b) Fuerza de Ventas*

La venta personal es una fuerza dominante de la promoción y se realiza mediante vendedores en el terreno, dependientes o telemercadeo. Es flexible y permite un mayor control porque cualquier pregunta puede ser respondida, los objetivos de venta pueden ajustarse a las necesidades del cliente y por consiguiente realizarse la transacción.

Muchos clientes desarrollan estrechos lazos con el personal de ventas contando con ellos para obtener información sobre productos, tendencias de la industria y/o trato especial en precios así como orientación para ordenar a tiempo la mercancía. Por estas razones es necesario mantener el personal de ventas adecuado, actualizándolo respecto a sus productos y los de sus competidores.

Los agentes de ventas deben saber hasta donde les está permitido ajustar los precios, modificar las ofertas, extender créditos y prometer días de entrega. La habilidad de responder las preguntas de los consumidores, ayuda a crear confianza. Muchas compañías asignan a sus vendedores títulos como Representantes de Mercadeo, Especialistas en Mercadeo o Ingenieros de Ventas.

Los vendedores frecuentemente son responsables por la atención al cliente además de tomar las órdenes. Las buenas técnicas de ventas pueden labrar una excelente relación entre el cliente y la compañía. Su recomendación a otros sería promoción adicional. Un personal de ventas amistoso y bien informado puede ser uno de sus valores más importantes. La promoción que apoye a la venta personal debe incluir panfletos, artículos de novedad, mostradores y exhibiciones.

#### *c) Relaciones Públicas*

Las relaciones públicas incluyen cualquier tipo de publicidad,

incluso gratuita, que busca crear un interés o reconocimiento favorable para la compañía, sus productos o servicios y constituyen una vía económica para realzar su imagen. La desventaja es que usted tiene poco o ningún control acerca del alcance del mensaje.

Muchas actividades representan una excelente oportunidad para las relaciones públicas, entre ellas, exposiciones de nuevos productos, entrega o aceptación de premios, contratos significativos o donaciones, contratación de personal clave, exhibiciones, patrocinio y presentación de celebridades o dignatarios.

En la mayoría de las actividades, la compañía debe tomar la iniciativa para obtener atención de los medios. Generalmente esto incluye la distribución de un comunicado de prensa que describa las actividades e incluya fotos si es posible.

#### **4. Precios**

Los precios deben estar acorde con la estrategia de la compañía. Pregúntese: ¿tiene la compañía una estrategia de precios de mercado, bajos o elevados?, ¿Cómo se comparan sus precios con los de sus competidores? Si su precio es consistentemente alto, ¿ofrece su producto diferencias reconocibles que justifiquen el precio adicional? De ser así, usted debe destacarlo en su campaña publicitaria.

Desarrolle un programa de precios incluyendo descuentos cuando sea necesario. Incluya una lista comparativa de los productos en competencia y explique la diferencia en precios.

#### **5. Ubicación o Distribución Geográfica**

Este es el sitio donde su servicio es distribuido, o donde el cliente y usted establecen contacto. Para negocios de venta minorista, la ubicación es el factor primordial. Obviamente una tienda minorista debe estar accesible a su objetivo de ventas y tener un estacionamiento adecuado si fuera necesario. Otras ventajas incluyen el nombre del negocio en la fachada y la proximidad a otras tiendas minoristas especializadas que no sean competencia.

Con la capacidad de vender por internet es cada vez menos necesario tener un espacio físico, sin embargo, estos negocios virtuales necesitan una muy buena estrategia de operaciones, es decir, cómo se va a hacer llegar el producto final al cliente. Otros, como los negocios al por mayor deben decidir si venden a través de concesionarios, distribuidores, servicio de correos, intermediarios, internet o una combinación.

## 6. Distribución

Identifica cómo los productos llegarán al cliente, incluyendo marca, empaquetado e información sobre estantería. Si piensa usar distribuidores y lo considera adecuado, incluya una lista donde se indiquen los niveles de satisfacción de estos en experiencias pasadas. En el caso de que planee realizar programas de publicidad en cooperación con ellos, incluya pautas, ofrezca detalles sobre incentivos y cuotas de ventas, así como del manejo y devolución de productos.

## 7. Potencial de Mercado

Utilice datos demográficos en esta sección para determinar las proyecciones de mercadeo actual y futuro. Hay muchas fuentes de información sin costo a las cuales se puede acceder en la sección de negocios de las bibliotecas públicas. Datos como cuántas personas viven en el vecindario donde va a comenzar el negocio, cuál es el ingreso per cápita anual, distribución étnica etc., deberán estar alineados con su mercado objetivo. Recuerde que la consistencia es lo más importante.

### C. ANÁLISIS DE PROVEEDORES Y PRODUCCIÓN

Incluya información sobre la producción del producto, y si es adecuado, verifique la disponibilidad de estos para enfrentar la demanda proyectada. Tenga un plan de contingencia para incrementar la disponibilidad del producto si fuera necesario.

### D. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Descripción de qué está pasando en la industria actualmente, por ejemplo, cuál es el volumen de ventas en el país o en una zona determinada. Es importante describir las tendencias de la industria, resaltando cómo ha cambiado su mercado y qué es lo que sus consumidores buscan.

En esta sección se debe incluir o por lo menos tener en cuenta los factores externos que podrían afectar su industria, entre ellos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, legales y naturales; todos, fuera de su control. Lo importante de pensar en ellos es que le ayuda a anticiparlo s y ajustar su plan de acuerdo a las circunstancias.

#### 1. Factores Tecnológicos:

La introducción de nueva tecnología y las tecnologías obsoletas tienen un impacto directo en el mercadeo creando una corriente continua de nuevos productos disponibles, los cuales han sido cotizados, promovidos y vendidos a los nuevos mercados. Ejemplo

de uno de los mayores recursos creados por el avance de la tecnología es internet, resultado del desarrollo tecnológico de los circuitos integrados, la popularización de las computadoras personales y la conversión de un sistema avanzado de defensa para servir a fines civiles. Avances tecnológicos en áreas tales como biotecnología, medicina, química, automatización, metales y materiales avanzados, proveen el conocimiento para desarrollar incontables nuevos productos.

#### 2. Factores Económicos:

El estado de la economía influye en la demanda de algunos productos en particular y determina cómo son vendidos, promovidos y a qué precio son ofrecidos. Una economía lenta disminuye la demanda del consumidor en la mayoría de los productos. El incremento en la publicidad podría estimular las ventas. Indicadores de la economía como el índice del consumidor, las tasas de interés y tasas de desempleo, deben ser monitoreados cuidadosamente para hacer los ajustes necesarios al plan de mercadeo.

#### 3. Factores Sociales:

Hábitos sociales y culturales, valores y estilos de vida, requieren una atención especial. Usted debe tener en cuenta temas como multiculturalismo, religión, estatus económico, salud, dieta y nutrición, crimen y opinión pública. Responder a los requerimientos de la sociedad en el momento preciso con el producto adecuado le dará a su compañía fuerza competitiva.

#### 4. Factores Políticos y Legales:

Políticas gubernamentales, regulaciones, así como acciones legales a nivel federal, estatal y local, pueden tener un efecto dramático en todos los aspectos del mercadeo. Dos ejemplos de regulaciones gubernamentales que pueden impactar el mercadeo, son las relacionadas con las etiquetas y con el medio ambiente.

Están regulados estrictamente productos de alcohol y tabaco, los cuales deben mostrar advertencias en sus etiquetas indicando dónde y a qué grupos de edades serán vendidos. Las regulaciones del medio ambiente han creado obligaciones en el desarrollo de productos que no sean dañinos al ambiente.

#### 5. Factores de Infraestructura:

Finalmente, el costo y disponibilidad de transporte, comunicación y energía, dictan como llegar a los mercados y cuánto costará producir y transportar los productos. Carreteras, ferrocarriles, transporte aéreo y servicios públicos de alta calidad deben existir para permitir una actividad económica a gran escala.

**E. ANÁLISIS COMPETITIVO**

Identifique quiénes son los competidores: ¡SIEMPRE HAY COMPETENCIA! Así sea directa o indirecta. Lo más importante es describirla y explicar cómo el negocio se DIFERENCIA de los demás. Identifique a competidores por divisiones, líneas de productos y mercados. Incluya sus fortalezas y debilidades competitivas. Identifique y compare las técnicas de mercadeo.

**F. PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Describa la experiencia relevante de quienes serán responsables de operar el negocio, incluyendo la suya. Administradores incompetentes pueden hacer fracasar un modelo de negocios exitoso pero si usted se rodea de gente que sabe manejar un negocio similar tendrá mayores posibilidades de éxito, por ejemplo, un buen contador y un abogado son siempre indispensables.

**II. PROYECCIONES FINANCIERAS**

**Proyecciones de ventas:**

Incluya una detallada proyección de las ventas para el año. Identifique planes de comisiones por ventas y las cuotas de ventas esperadas.

**Gastos e inversiones:**

Detalle cuántos serán sus gastos mensuales.

**Ejemplo Ficticio de un Plan de Negocios**

“FUSIÓN LATINA RESTAURANTE”

Fusión Latina LLC, será una Compañía de Responsabilidad Limitada *Limited Liability Company* registrada en el estado de Nueva York, y operará un restaurante especializado en comida latinoamericana. Los socios de la corporación son Álvaro Peláez y Juana Torres, quienes tienen más de 10 años de experiencia en la industria de restaurantes.

La inversión total inicial del restaurante se estima en \$140,000. El Sr. Peláez y la Sra. Torres colocarán \$100,000 de su patrimonio y están solicitando un préstamo garantizado por el SBA de \$40,000. El restaurante estima ventas totales de \$250,00 durante el primer año, con una utilidad operativa de \$50,000. Se estima un crecimiento en las ventas totales de 20% y 30% durante el segundo y tercer año de operaciones.

**RESUMEN EJECUTIVO**

Fusión Latina estará situado en el 515 de la 2da Avenida, Manhattan. En el área circundante pueden encontrarse tanto restaurantes hispanos lujosos como cafeterías de baja calidad. Este nuevo restaurante busca ofrecer la alternativa de una excelente comida latina a precios razonables.

Su mercado objetivo son los residentes del lugar y empleados de oficinas circundantes cuyas edades oscilan entre los 20 y 55 años.

Fusión Latina busca posicionarse como un restaurante de comida 100% latinoamericana, donde se mezclen las mejores tradiciones culinarias de nuestros países utilizando ingredientes frescos y auténticos. Cubriremos las necesidades de los clientes ofreciéndoles servicios en nuestro salón, o entrega a domicilio.

El rango de precios varía entre \$3 por un taco hasta \$18 por platos que contengan camarones y carne (ver menú en el anexo). Chef Peláez y Juana Torres traen al negocio una reconocida experiencia combinada tanto en el ámbito culinario como en la administración de restaurantes.

**ANÁLISIS DE MERCADEO**

La clientela principal de Fusión Latina son los residentes del área, individuos de más de 25 años con ingresos superiores a \$50,000. Según el estudio del Censo “Zipcode Demographics” o Demografía por Código Postal. Las siguientes son estadísticas para el código de área 10017:

**ESTUDIO DEMOGRÁFICO**

POBLACIÓN	17,266
HOGARES	10,988
<b>RAZA</b>	
BLANCOS	69.5 %
AFRO-AMERICANOS	4.3 %
ASIÁTICOS	21.4 %
HISPANOS	7.1 %
<b>EDADES</b>	
25 A 44 AÑOS	48 %
44 A 65 AÑOS	28.6 %
EDAD PROMEDIO 39 AÑOS	
INGRESO POR HOGAR (PROMEDIO)	106.797



Fusión Latina espera complacer a los residentes del área quienes tienen cierto conocimiento y gusto por la auténtica cocina latinoamericana a la vez que procuran comida saludable.

Esta zona, que forma parte de Midtown Manhattan, tiene gran cantidad de oficinas. Esto incrementaría las ventas en las horas de almuerzo durante la semana.

La mejor manera de promocionar nuestro negocio es simplemente a través de clientes satisfechos, por lo tanto se pondrá especial énfasis en la rapidez y un excelente servicio al cliente.

Durante los meses de apertura, se colocará un aviso publicitario en los principales periódicos locales y se distribuirán volantes con el menú impreso tanto a los peatones como a los porteros de los edificios del área. Se contratará una agencia de relaciones públicas por dos meses con el fin de redactar la historia del restaurante y conseguir publicidad gratuita en diferentes medios.

Fusión Latina tendrá su página web oficial que incluirá fotos, menú, nuestra historia, y además, la opción de ordenar a domicilio.

## **Análisis de Competencia**

La comida latina es muy conocida internacionalmente, sin embargo, pocos restaurantes pueden mezclar auténticos ingredientes y combinar las recetas latinoamericanas más populares para lograr un delicioso sabor, aunado a una excelente presentación.

Aunque existen otras opciones para los residentes del área, ninguna puede compararse con Fusión Latina. Hay restaurantes de comida hindú, japonesa, americana y tailandesa. En media milla a la redonda hay sólo un restaurante latino en el cual la calidad de la comida es baja y los precios muy altos.

Fusión Latina ofrecerá tortillas y empanadas hechas diariamente en casa. En conclusión la gran diferencia es una auténtica comida de nuestros países al mejor precio.

## **Operaciones**

Fusión Latina estará abierto al público desde las 9:00 am hasta 11:00 pm de lunes a miércoles y de 9:00am a 2:00 am de jueves a sábado. El contrato de arrendamiento será por 10 años a partir de 2010.

## **Descripción del Espacio**

El local tiene aproximadamente 2,400 pies cuadrados con capacidad para 120 personas y un sótano adicional. La cocina está ubicada al fondo y el bar hacia a la izquierda del local. En el sótano se encuentra una pequeña oficina con espacio de bodega especialmente para el licor, y un refrigerador.

## **Administración y Estructura Organizacional**

### **Sr. Álvaro Peláez: Chef Ejecutivo**

El Sr. Peláez tiene 17 años de experiencia como chef en restaurantes de la ciudad de Nueva York. Actualmente es Chef Ejecutivo del conocido restaurante El Trópico Grill; allí dirige a 15 empleados. Chef Peláez creó el menú del restaurante y ayudó a sus dueños a alcanzar ventas anuales de 1 millón de dólares. También ha trabajado como Chef Ejecutivo de Celebrity Tacos, un conocido restaurante en Los Ángeles, California.

### **Juana Torres: Socia Fundadora/ Manager**

Juana tiene una gran pasión por la industria de la hospitalidad. Con más de 12 años de experiencia trabajando en el área operativa de manejo de restaurantes, se encargará de llevar la contabilidad y manejar el personal.

## **Proyecciones Financieras**

	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>% VENTAS POR MES</b>			
Septiembre	6.00%	8.00%	8.00%
Octubre	6.00%	8.00%	8.00%
Noviembre	7.00%	10.00%	10.00%
Diciembre	9.00%	10.00%	10.00%
Enero	6.00%	6.00%	6.00%
Febrero	6.00%	6.00%	6.00%
Marzo	8.00%	8.00%	8.00%
Abril	9.00%	10.00%	10.00%
Mayo	11.00%	12.00%	12.00%
Junio	11.00%	10.00%	10.00%
Julio	11.00%	6.00%	6.00%
Agosto	10.00%	6.00%	6.00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$350,000</b>	<b>\$420,000</b>	<b>\$546,000</b>
Costo de la Mercancía Vendida	30.00%	30.00%	30.00%
Crecimiento en Ventas		20.00%	30.00%

GASTOS OPERATIVOS	\$ ANUAL	% CRECIMIENTO	% CRECIMIENTO
RENTA	40,800	3.00%	3.00%
SALARIOS	60,000	5.00%	5.00%
IMPUESTOS DE NÓMINA	7,200	5.00%	5.00%
MERCADEO Y PUBLICIDAD	1,000	5.00%	5.00%
CONTABILIDAD	1,200	5.00%	5.00%
GASTOS DE TARJETAS DE CRÉDITO	400	5.00%	5.00%
GASTOS BANCARIOS	200	5.00%	5.00%
MÚSICA Y ENTRETENIMIENTO	500	5.00%	5.00%
MATENIMIENTO Y REPARACIONES	600	5.00%	5.00%
SERVICIOS (GAS, ENERGÍA)	2,300	5.00%	5.00%
TELÉFONO	3,000	5.00%	5.00%
SEGUROS	3,600	5.00%	5.00%
REMOCIÓN DE BASURA	1,500	5.00%	5.00%
UNIFORMES Y ELEMENTOS DE LIMPIEZA	1,200	5.00%	5.00%
OTROS	1,200	0.00%	0.00%

#### FLUJO DE CAJA

TASA DE INTERÉS	8.00%
TIEMPO (MESES)	60
PRÉSTAMO - CAPITAL	\$40,000
PAGO DEL PRÉSTAMO - CAPITAL	\$48,663
PAGOS MENSUALES DE ABONO A CAPITAL	\$667
PAGOS MENSUALES TOTALES	\$811
INVERSIÓN PROVENIENTE DE LOS SOCIOS	100,000
PRÉSTAMO	40,000
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	<b>140,000</b>

#### GASTOS DE INICIO

COMISIÓN AGENTE DE BIENES RAÍCES	11,900
RENTA INICIAL (3 MESES)	13,600
ARQUITECTO	9,000
ELECTRICISTA	14,000
SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO	14,500
SISTEMA DE ALARMA CONTRA INCENDIOS	12,500
PLOMERO	9,100
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	9,134
CONTADOR, ABOGADO	1,440
EQUIPO DE COCINA	6,486
DEMOLICIÓN	2,000
DEPÓSITOS (ELECTRICIDAD Y GAS)	1,800
INVENTARIO INICIAL	2,000
MUEBLES	2,000
<b>TOTAL DESEMBOLSO</b>	<b>\$109,460</b>
BALANCE EN EFECTIVO/ INVERSIÓN NETA	\$30,540

#### 2010-2011

ESTADO DE RESULTADOS	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL
VENTAS TOTALES	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	75,600
GANANCIA BRUTA	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	176,400
GASTOS DE OPERACION	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	40,800
SALARIOS	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
IMPUESTOS DE NÓMINA	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
MERCADEO Y PUBLICIDAD	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1,000
CONTABILIDAD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
GASTOS DE TARJETAS DE CRÉDITO	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
GASTOS BANCARIOS	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200
MÚSICA Y ENTRETENIMIENTO	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500
MATENIMIENTO Y REPARACIONES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
SERVICIOS (GAS, ENERGÍA)	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	2,300
TELÉFONO	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
SEGUROS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
REMOCIÓN DE BASURA	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,500
UNIFORMES Y ELEMENTOS DE LIMPIEZA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
OTROS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	124,700
UTILIDAD OPERACIONAL	4,308	4,308	4,308	4,308	4,308	4,308	4,308	4,308	4,308	4,308	4,308	4,308	51,700
GASTOS POR INTERESES	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,733
GANANCIA NETA (PERDIDAS)	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	50,367
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
SALDO DE CAJA INICIAL	30,540	34,462	38,386	44,757	56,029	63,874	72,696	83,968	94,140	104,404	114,668	124,932	1,185,567
ENTRADAS DE EFECTIVO	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
VENTAS EN EFECTIVO (100%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
SALIDAS DE EFECTIVO	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	124,700
GASTOS OPERACIONALES	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	75,600
GASTOS NO OPERACIONES	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	9,744
CUOTAS DE PAGO DEL PRÉSTAMO	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(210,309)
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	10,392	124,700
BALANCE DE ENTRADAS DE EFECTIVO INICIAL	30,540	34,462	38,386	44,757	56,029	63,874	72,696	83,968	94,140	104,404	114,668	124,932	1,185,567
(+) TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(17,503)	(210,309)
BALANCE DE EFECTIVO	34,462	38,386	44,757	56,029	63,874	72,696	83,968	94,140	104,404	114,668	124,932	132,435	1,185,567



## 2011-2012

## ESTADO DE RESULTADOS

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL
<b>VENTAS TOTALES</b>	33,600	33,600	42,000	42,000	25,200	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	42,024
<b>COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA</b>	10,080	10,080	12,600	12,600	7,560	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	61,800
<b>GANANCIA BRUTA</b>	23,520	23,520	29,400	29,400	17,640	17,640	23,520	29,400	35,280	29,400	17,640	17,640	294,000
<b>GASTOS DE OPERACION</b>													
RENTA	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	42,024
SALARIOS	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	61,800
IMPUESTOS DE NÓMINA	618	618	618	618	618	618	618	618	618	618	618	618	7,416
MERCADERO Y PUBLICIDAD	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	1,030
CONTABILIDAD	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1,236
GASTOS DE TARJETAS DE CRÉDITO	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	412
GASTOS BANCARIOS	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	206
MÚSICA Y ENTRETENIMIENTO	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	515
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	618
SERVICIOS (GAS, ENERGÍA)	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	2,369
TÉLEFONO	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	3,090
SEGUROS	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	3,708
UNIFORMES DE BASURA	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	1,545
REMOJONES Y ELEMENTOS DE LIMPIEZA	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
OTROS	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	128,489
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	12,813	12,813	18,693	18,693	6,933	6,933	12,813	18,693	24,573	18,693	6,933	6,933	165,511
GASTOS POR INTERESES	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,733
<b>GANANCIA NETA (PERDIDAS)</b>	12,668	12,668	18,548	18,548	6,788	6,788	12,668	18,548	24,428	18,548	6,788	6,788	163,778

## ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>	146,207	158,647	171,086	189,405	207,724	214,284	220,843	233,282	251,602	275,801	294,120	300,679	
<b>ENTRADA DE EFECTIVO</b>													
INGRESOS EN EFECTIVO	33,600	33,600	42,000	42,000	25,200	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	42,000
INGRESOS DE CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ENTRADA DE EFECTIVO</b>	33,600	33,600	42,000	42,000	25,200	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	42,000
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>													
GASTOS DE OPERACION	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	10,707	128,489
COMPRA	10,080	10,080	12,600	12,600	7,560	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	61,800
PAGO DEL PRÉSTAMO	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	9,693
<b>TOTAL DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	(21,589)	(21,589)	(24,118)	(24,118)	(19,078)	(19,078)	(21,589)	(24,118)	(28,638)	(24,118)	(19,078)	(19,078)	(24,118)
<b>BALANCE INICIAL EN EFECTIVO</b>	146,207	158,647	171,086	189,405	207,724	214,284	220,843	233,282	251,602	275,801	294,120	300,679	
<b>(-) TOTAL DE ENTRADAS EN EFECTIVO</b>	33,600	33,600	42,000	42,000	25,200	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	3,502	42,000
<b>(-) TOTAL DE SALIDAS EN EFECTIVO</b>	(21,589)	(21,589)	(24,118)	(24,118)	(19,078)	(19,078)	(21,589)	(24,118)	(28,638)	(24,118)	(19,078)	(19,078)	(24,118)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>	158,647	171,086	189,405	207,724	214,284	220,843	233,282	251,602	275,801	294,120	300,679	307,239	

## 2012-2013

## ESTADO DE RESULTADOS

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL
<b>VENTAS TOTALES</b>	54,680	43,680	54,680	54,680	32,760	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	546,000
<b>COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA</b>	13,104	13,104	16,380	16,380	9,828	13,104	13,104	16,380	19,656	16,380	9,828	9,828	165,800
<b>GANANCIA BRUTA</b>	30,576	30,576	38,220	38,220	22,932	22,932	30,576	38,220	45,864	38,220	22,932	22,932	382,200
<b>GASTOS DE OPERACION</b>													
RENTA	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	43,285
SALARIOS	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	63,654
IMPUESTOS DE NÓMINA	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	7,638
MERCADERO Y PUBLICIDAD	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,061
CONTABILIDAD	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1,273
GASTOS DE TARJETAS DE CRÉDITO	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	424
GASTOS BANCARIOS	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	212
MÚSICA Y ENTRETENIMIENTO	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	530
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	637
SERVICIOS (GAS, ENERGÍA)	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	2,440
TÉLEFONO	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	3,183
REMOJONES DE BASURA	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	3,819
UNIFORMES Y ELEMENTOS DE LIMPIEZA	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	1,591
OTROS	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1,298
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	132,344
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	19,547	19,547	27,191	27,191	11,903	11,903	19,547	27,191	34,835	27,191	11,903	11,903	249,856
GASTOS POR INTERESES	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,733
<b>GANANCIAS NETAS (PERDIDAS)</b>	19,403	19,403	27,047	27,047	11,759	11,759	19,403	27,047	34,691	27,047	11,759	11,759	248,124

## FLUJO DE EFECTIVO

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
<b>SALDO DE CAJA AL INICIO</b>	307,239	326,558	345,878	372,842	399,806	411,482	423,157	442,477	469,441	504,049	531,013	542,688	
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>													
VENTAS EN EFECTIVO	43,680	43,680	54,680	54,680	32,760	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	42,000
<b>TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO</b>	43,680	43,680	54,680	54,680	32,760	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	42,000
<b>SALIDAS EN EFECTIVO</b>													
GASTOS DE OPERATIVOS	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	11,029	132,344
COMPRA	13,104	13,104	16,380	16,380	9,828	13,104	13,104	16,380	19,656	16,380	9,828	9,828	165,800
<b>TOTAL SALIDA DE EFECTIVO</b>	(24,944)	(24,944)	(28,220)	(28,220)	(21,668)	(21,668)	(24,944)	(28,220)	(31,436)	(28,220)	(21,668)	(21,668)	(24,944)
<b>SALDO DE CAJA AL FIN DE PERÍODO</b>	307,239	326,558	345,878	372,842	399,806	411,482	423,157	442,477	469,441	504,049	531,013	542,688	
<b>(-) TOTAL DE ENTRADAS EN EFECTIVO</b>	43,680	43,680	54,680	54,680	32,760	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	42,000
<b>(-) TOTAL DE SALIDAS EN EFECTIVO</b>	(24,944)	(24,944)	(28,220)	(28,220)	(21,668)	(21,668)	(24,944)	(28,220)	(31,436)	(28,220)	(21,668)	(21,668)	(24,944)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>	326,558	345,878	372,842	399,806	411,482	423,157	442,477	469,441	504,049	531,013	542,688	554,364	

“ A la hora de solicitar un préstamo para su negocio es importante mostrar que usted está preparado para administrar este negocio, que tiene un producto o servicio que está dispuesto a llenar o satisfacer un grupo de clientes que lo valoran y están dispuestos a pagar un precio acorde, lo cual se traduce en ventas y utilidades. Además de la habilidad del repago de la deuda. ”

## Opciones de Financiamiento

En algunos casos, contar con capital suficiente para comenzar su negocio puede ser un escollo a la hora de iniciar un negocio. Sin embargo es importante ser realista y adaptar el negocio con el capital que se cuenta y crear un plan de crecimiento gradual a medida que se alcanzan metas y objetivos. A la hora de solicitar un préstamo para su negocio es importante mostrar que usted está preparado para administrar este negocio, que tiene un producto o servicio que está dispuesto a llenar o satisfacer un grupo de clientes que lo valoran y están dispuestos a pagar un precio acorde, lo cual se traduce en ventas y utilidades. Todo esto se refleja en la habilidad del repago de la deuda.

### PRÉSTAMOS E INVERSIONISTAS:

Una de las preguntas más importantes cuando determine el valor total de la inversión y la cantidad de dinero adicional que necesita, además de su aporte, es: ¿consigo un préstamo o un inversionista?

Para contestarse esta pregunta, siempre recomendamos a nuestros clientes que evalúen si desean ceder un pedazo de su compañía a quienes invierten el dinero o desean quedar con el compromiso de pagar mes a mes el capital del préstamo más sus intereses.

Los inversionistas asumen mayor riesgo, esperan el retorno de la inversión pero si el negocio por alguna razón falla, el empresario no tiene obligación de seguir pagando, fue un riesgo que asumieron ambas partes. Un caso diferente es el préstamo; aunque fue otorgado a la compañía, está garantizado por el o los individuos dueños de la empresa; por tanto, si la empresa falla, el o los empresarios deben seguir pagándolo. Como siempre, recomendamos la asesoría de abogados que le ayuden a revisar contratos y acuerdos con sus inversionistas.

### PRÉSTAMOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS:

Conseguir financiamiento para su negocio depende de muchos factores. El plan de negocios juega un papel fundamental pero no es lo único importante. Como dijimos anteriormente, el empresario por lo general debe presentar una garantía personal que servirá de respaldo en caso de que el negocio no pueda pagar el préstamo, por lo tanto, el estado de las finanzas personales debe ser muy bueno para obtener un préstamo, independientemente de que el plan de negocios sea excelente.

## AGENCIA FEDERAL PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (US SBA):

La Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa fue creada en 1953. Su misión es mantener y fortalecer la economía de la nación colaborando, capacitando, asistiendo y protegiendo los intereses de los pequeños negocios así como ayudando a las familias y a los negocios a recuperarse de desastres naturales y otros. Desde sus comienzos el SBA ha otorgado millones de garantías a préstamos, contratos y asistencia técnica a los pequeños negocios.

El SBA no da préstamos directos a los empresarios, su papel es servir de garantía a las instituciones de financiamiento. De esta manera se reduce el riesgo de quienes prestan el dinero. Es importante entender que aun con la garantía del SBA quien pide el dinero prestado tiene la obligación de pagar la deuda incluso en el caso de que el negocio no funcione.

### BANCOS Y MICROPRESTAMISTAS:

El programa de préstamos que ofrecen la mayoría de los bancos en Estados Unidos tienen en parte garantía de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA), sin embargo, no todos los empresarios tienen acceso a créditos a través de los bancos, quienes toman la decisión, como explicamos anteriormente.

Los bancos son una gran alternativa especialmente para programas del SBA como los préstamos llamados SBA 7(a) y SBA 504 (léase cinco cero cuatro). Dichos programas tienen como propósito otorgar préstamos básicamente para comprar maquinaria, y propiedad raíz comercial.

Como hemos mencionado, no todos los empresarios califican para préstamos con los bancos, en ese caso hay entidades que se encargan de otorgarlos en menores cantidades, especialmente a quienes califiquen bajo ciertas condiciones. Estas son organizaciones de financiamiento cuya misión principal es prestar dinero y ayudar a las pequeñas y medianas empresas. Un ejemplo son las cooperativas de crédito locales u otras entidades sin fines de lucro que operan por lo general en áreas específicas del estado. Los microprestamistas también pueden tener el respaldo de programas del SBA.

Una gran diferencia entre Bancos y microprestamistas es la tasa de interés. Estos últimos cobran un poco más que los bancos, sin embargo presentan una alternativa viable para los empresarios.

## TASAS DE INTERÉS DE USURA:

Sugerimos a los empresarios NO obtener crédito con tasas de interés altas y de usura. Existen individuos y organizaciones inescrupulosas conocidos como “prestamistas”, en inglés *Loan Sharks*, que prestan a tasas insostenibles o imposibles de pagar. Aunque usted piense que lo puede hacer estos préstamos de interés a mediano y largo plazo son negativos porque afectaran el flujo de caja del negocio y las utilidades.

### SISTEMAS DE REGISTRO CONTABLE:

*“Si usted no entiende la necesidad de mantener un buen registro contable, usted no tiene la suficiente experiencia para comenzar un negocio”*  
- Anónimo.

Esta cita enfatiza la importancia de la contabilidad y el sistema de registro. Muchos negocios han fracasado debido a que los dueños no han mantenido los controles financieros necesarios que permitan una atinada gestión empresarial.

## ¿Por Qué es Necesario Mantener una Buena Contabilidad?

El Servicio de Rentas Internas requiere que todo dueño de negocio mantenga controles financieros. “La ley no requiere ningún tipo de registro en especial. Usted puede escoger el sistema más apropiado para su negocio y que muestre claramente su ingreso”, dice el IRS.

Mantener una buena contabilidad también ayuda a monitorear la planificación, controlar las finanzas y el presupuesto de su negocio. Como dueño, usted debe planificar el futuro de su negocio basándose en el conocimiento financiero y no en suposiciones. Las buenas decisiones de negocios son tomadas sobre la base de información oportuna y precisa de la compañía. Una contabilidad actualizada debe proveer los datos necesarios que le permitan operar su negocio con éxito.

A continuación puede ver un resumen de la información más significativa que debe consignar en sus archivos financieros:

- Ventas y resultados operativos
- Costos fijos y variables
- Niveles de inventario
- Comparación de información presente y pasada
- Estados financieros
- Declaraciones de impuestos y reportes a las agencias regulatorias

## ¿Qué sistema debe usar?

Los dueños de pequeños negocios deben usar un sistema de contabilidad simple y práctico. Debido a sus múltiples ocupaciones, es imperativo que la contabilidad no sea engorrosa.

### CÓMO DEBE SER UN BUEN SISTEMA:

- Simple
- Fácil de comprender
- Confiable
- Acertado
- Consistente
- Oportuno

### MÉTODOS DE CONTABILIDAD EN EFECTIVO Y EN VALORES DEVENGADOS:

Antes de considerar el sistema elemental de contabilidad, hablemos del método de contabilidad al contado y en valores devengados.

Usar el método de contabilidad **en efectivo** significa que las ventas serán reflejadas en el momento en que usted recibe el efectivo. Usted también indicará los gastos cuando lo utilice para pagar. Este método sigue la entrada y salida de efectivo y es usado en la mayoría de los pequeños negocios por su simpleza.

Bajo el método de **valores devengados** usted reflejará todas las ventas y todos los gastos al completarse los servicios o al entregarse mercancía, independientemente de cuándo el pago fue recibido o realizado. Este método requiere el uso de una cuenta para mercancía o servicios por cobrar, y otra para los pendientes de pago. Esto le permite mantener el control de lo que le deben y de cuanto efectivo usted debe.

También puede usar el **método híbrido** que incorpora ambos.

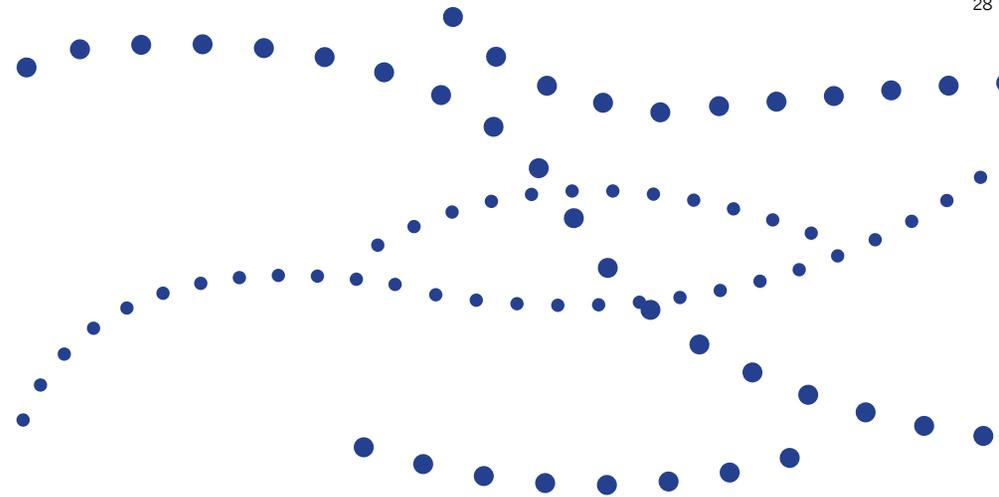
Si utiliza el método de efectivo durante el año y el de valores devengados al final del año, le es posible hacer constar sus ingresos adecuadamente porque puede reflejar las ventas y gastos no facturados en el año que ocurrieron. Una “cuenta por cobrar” y otra “cuenta por pagar” serán nuevamente necesarias.

Este método es preferido por negocios con cuentas de créditos por 30 días porque permite una contabilidad más precisa de ganancias y pérdidas sin mantener dos cuentas extras todo el año. Cualquiera de estos métodos es aceptado. Usted debe decidir cuál de ellos se ajusta a su situación.

## ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD:

Actualmente hay muchos sistemas de contabilidad en el Mercado, todos llenan los seis requerimientos de un buen sistema. Escoja uno con reglas y métodos para coleccionar, procesar y resumir tanto la información financiera como económica que sea útil en su toma de decisiones.

Contratar a alguien que le lleve los libros de contabilidad adecuadamente podrá ser de gran ayuda. Si usted lo hace, recuerde también asesorarse para pagar los impuestos a tiempo.



“ Las buenas decisiones de negocios son tomadas sobre la base de información oportuna y precisa de la compañía. Una contabilidad actualizada debe proveer los datos necesarios que le permitan operar su negocio con éxito. ”

## Requisitos para Préstamos

Los documentos necesarios para un préstamo varían. Todo depende si el objetivo es hacer crecer un negocio, comprar uno existente o iniciarlo. El asesor del SDBC / Olé le ayudara a determinar cuáles necesita de la siguiente lista. La entidad a la que solicite un préstamo le puede pedir documentos adicionales.

### INFORMACIÓN FINANCIERA PERSONAL

Requisitos para cada socio que posea 20% o más del negocio

- \_\_\_ Historia de crédito personal y puntaje de crédito.
- \_\_\_ Estado de Finanzas Personales (Lista de Activos, Pasivos y Patrimonio)
- \_\_\_ Declaraciones al Servicio de Rentas Internas (IRS)
- \_\_\_ Para nuevos negocios se sugiere que la colaboración mínima de los socios debe ser 30% del valor total de la inversión inicial

### INFORMACIÓN DEL NEGOCIO

- \_\_\_ Plan de negocio - Narrativa
- \_\_\_ Proyecciones Financieras
- \_\_\_ Cuadro de Usos y Fuentes de Fondos
- \_\_\_ Lista de costos iniciales del proyecto
- \_\_\_ Estado de Pérdidas y Ganancias, mes a mes por 3 años
- \_\_\_ Flujo de Caja
- \_\_\_ Hoja de Balance General

### SI ES UN NEGOCIO EXISTENTE

- \_\_\_ Hoja de balance general actual y de los últimos dos años
- \_\_\_ Estado de pérdidas y ganancias del negocio actual y de los últimos dos o tres años
- \_\_\_ Listado de cuentas por pagar / cobrar
- \_\_\_ Certificado de incorporación
- \_\_\_ Copia del contrato de arrendamiento

## Información General para Negocios Localizados en el Estado de Nueva York

### **U.S. Small Business Administration**

26 Federal Plaza, Room 3100  
New York, NY 10278  
1.212.264.2454

[www.sba.gov/espanol](http://www.sba.gov/espanol)

En español: [www.IRS.gov/espanol](http://www.IRS.gov/espanol)

### **Small Business Development Centers y la Organización de Latinos Empresarios (Olé)**

Centros de asistencia empresarial en el estado de Nueva York

[www.nyssbdc.org](http://www.nyssbdc.org)

1.800.732.SBDC

En español: [www.olenegocios.org](http://www.olenegocios.org)

### **Oficina de asistencia para el trámite de permisos y licencias OBPRA - (Office of Business Permits and Regulatory Assistance)**

**Gov. Alfred E. Smith Building**

P.O. Box 7027 - 17th Floor

Albany, NY 12225

1.800.342.3464

[www.nys-opal.com](http://www.nys-opal.com)

## Sales Tax Authorization and Resale Certificate

La mejor manera de obtener información sobre cómo obtener un certificado de reventa y autorización para recolectar impuestos de venta es llamando al 1.518.457.5181.

[www.tax.ny.gov/espanol](http://www.tax.ny.gov/espanol)

Podrá conseguir los formularios necesarios en las siguientes oficinas locales:

Manhattan & Staten Island:	27 Cedar Street
Queens:	80-02 Q Gardens Road
Brooklyn:	55 Hanson Place
Nassau:	175 Fulton Avenue, Hempstead
Suffolk:	Veterans Highway - 28th Floor

Complete y envíe la solicitud a: New York State Tax Department  
State Campus  
Albany, NY 12227

*(Debe tener en cuenta que demora hasta 4 semanas obtener el certificado)*

### **Número de Identificación Federal**

#### **Federal Tax Id Number**

Para obtener este número debe conseguir la planilla SS4:

Internal Revenue Service  
290 Broadway, 5th Floor  
New York, NY 10008  
1.866.816.2065  
[www.irs.gov](http://www.irs.gov)

Cuando reciba y complete la planilla SS4, debe enviarla a la siguiente dirección (toma de 4 a 6 semanas):

IRS Center  
Holtsville, NY 00501

### **Consumer Affairs License**

New York City Department of Consumers Affairs

División de Licencias

42 Broadway, 5th Floor

New York, NY 10004

311

[www.nyc.gov/consumers](http://www.nyc.gov/consumers)

Las licencias que se consiguen en esta oficina están relacionadas con construcción, permisos para puestos de revistas, cafés que ocupan las aceras, agencias de empleo, etc.

## Otras Licencias

PARA RESTAURANTES, REPOSTERIAS, BODEGAS, ETC., DEBE PRESENTARSE EN LA DIRECCIÓN QUE APARECE DEBAJO Y SOLICITAR LA DOCUMENTACIÓN PERTINENTE:

### **New York City Department of Consumer Affairs**

42 Broadway

Entre Morris St y Exchange Alley

5th Floor, New York, NY 10004

1.212.487.4104

Cada permiso tiene un precio diferente. Una vez que los formularios estén completos se deben enviar a la dirección anterior.

PARA INTERMEDIARIOS DE PROPIEDAD RAÍZ, ESTILISTAS, INVESTIGADORES PRIVADOS, COSMETÓLOGOS, NOTARIOS Y SALONES DE BILLARES:

### **New York State Department of State Division of Licensing Services**

270 Broadway - 27th Floor

New York, NY 10007

1.212.417.5747

[www.dos.state.ny.us/lcns/licensing.html](http://www.dos.state.ny.us/lcns/licensing.html)

PARA PERMISOS DE VENTA DE ALCOHOL:

**New York State Liquor Authority**

317 Lenox Ave.  
New York, NY 10027  
1.518.474.3114  
[www.abc.state.ny.us](http://www.abc.state.ny.us)

PARA GUARDERÍAS, O CUIDADOS DE NIÑOS:

**Bureau of Childcare**

2 Lafayette Street, 22nd Floor  
New York, NY 10007  
311 or 1.212.NEW.YORK  
[www.nyc.gov/html/doh/html/dc/dclh.shtml](http://www.nyc.gov/html/doh/html/dc/dclh.shtml)

WORKERS COMPENSATION INSURANCE:

En los cinco condados de la ciudad de Nueva York, Rockland, y Westchester contacte:

**Workers Compensation Board**

111 Livingston st. 22nd. Fl  
Brooklyn, NY 11201  
1.800.877.1373

En los condados de Nassau y Suffolk:

**Workers Compensation Board**

175 Fulton Avenue  
Hempstead, NY 11550  
1.866.805.3630

**Unemployment (Seguro de Desempleo):  
New York State Division of Employment  
Division of Labor**

1.888.209.8124  
[www.labor.ny.gov/ui/claimantinfo/spanishguidepage.shtm](http://www.labor.ny.gov/ui/claimantinfo/spanishguidepage.shtm)

**Social Security Information**

Información sobre el Seguro Social  
General Information: 1.800.772.1213

PARA REGISTRO DE IMPUESTOS POR CONCEPTO DE ALQUILER COMERCIAL Y DE OCUPACIÓN:

**New York City Department of Finances**

Brooklyn Municipal Building  
210 Joralemon st.  
Brooklyn, NY 11201  
311  
[www.nyc.gov/finance](http://www.nyc.gov/finance)

PARA INFORMACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD O DEL ESTADO:

**New York State Income Tax  
State Department of Taxation**

1.518.457.5181  
[www.tax.ny.gov/espanol](http://www.tax.ny.gov/espanol)

**GS1 US**

7887 Washington Village Dr.  
Suite 300  
Dayton, OH 45459  
1.800.543.8137  
[www.gs1us.org](http://www.gs1us.org)

INFORMACIÓN SOBRE PATENTES Y REGISTROS DE MARCAS

1.800.786.9199  
[www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)

INFORMACIÓN GENERAL DE DERECHOS DE AUTOR

1.877.476.0778  
[www.copyright.gov](http://www.copyright.gov)

REPORTE DE CRÉDITO GRATUITO

**Annual Credit Report**

[www.annualcreditreport.com](http://www.annualcreditreport.com)

**EQUIFAX Credit Reporting Agency**

1.800.685.1111  
[www.equifax.com](http://www.equifax.com)

**EXPERIAN Credit Reporting Agency**

1.888.397.3742  
[www.experian.com](http://www.experian.com)

**TRANS UNION Credit Reporting Agency**

1.800.916.8800  
[www.transunion.com](http://www.transunion.com)





#### GUÍA DE PEQUEÑOS NEGOCIOS

ESCRITO Y EDITADO POR CATALINA CASTAÑO.  
TRADUCCIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS GUÍAS DE PLAN  
DE NEGOCIOS DEL NYS SBDC POR FLOR RODRIGUEZ.  
GUÍAS ADAPTADAS DEL INGLÉS AL ESPAÑOL: PACE  
UNIVERSITY SBDC BUSINESS PLANNING GUIDE,  
BROOKLYN CITY TECH SBDC, VETERAN BUSINESS  
PLANNING GUIDE.

LA ORGANIZACIÓN DE LATINOS EMPRESARIOS  
(OLÉ) ESTÁ DEDICADA A DESARROLLAR RECURSOS  
QUE APOYEN DIRECTAMENTE A LOS EMPRESARIOS  
Y EMPRENDEDORES LATINOS. OFRECEMOS  
CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA PERSONALIZADA Y  
PROGRAMAS DE EDUCACIÓN EMPRESARIAL TANTO  
EN ESPAÑOL COMO EN INGLÉS.

OLÉ PROMUEVE LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS  
Y EL DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE NEGOCIOS  
EFICIENTES BUSCANDO SIEMPRE DEJAR UNA HUELLA  
POSITIVA EN LA COMUNIDAD LATINA. OLÉ ES UNA  
UNIDAD DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
DEL ESTADO DE NUEVA YORK, NYS SBDC, POR SUS  
SIGLAS EN INGLÉS.



ORGANIZACIÓN DE  
LATINOS EMPRESARIOS  
ORGANIZATION OF  
LATINO ENTREPRENEURS

UNA UNIDAD DEL:



U.S. Small Business Administration



NYS SBDC / OLE is a partnership program with the SBA, administered by the State University of New York. Funded in part through a cooperative agreement with the U.S. Small Business Administration. All opinions, conclusions or recommendations expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the SBA. All SBA funded programs are extended to the public on a nondiscriminatory basis. This publication may not be reproduced in whole or in part without the express written consent of the NYS Small Business Development Center. Special thanks to the Brooklyn Small Business Development Center at New York City College of Technology for the editorial content.