



# PLANIFIQUE EL ÉXITO EN SU NEGOCIO

**CÓMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS  
PARA SU  
EMPRESA NUEVA O EN EXPANSIÓN**

Una publicación  
de la  
**Campaña Católica para el Desarrollo Humano**  
United States Conference of Catholic Bishops  
Programa de Desarrollo Económico de la Comunidad

# **PLANIFIQUE EL ÉXITO EN SU NEGOCIO**

## **CÓMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA SU EMPRESA NUEVA O EN EXPANSIÓN**

---

---

<b>I.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>2</b>
<b>II.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>PERFIL DE LA INDUSTRIA</b>	<b>4</b>
<b>IV.</b>	<b>ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA</b>	<b>5</b>
<b>V.</b>	<b>PROMOCIÓN, VENTAS, DISTRIBUCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>VI.</b>	<b>PROPIEDAD Y ESTRUCTURA DEL NEGOCIO</b>	<b>9</b>
<b>VII.</b>	<b>GERENCIA</b>	<b>11</b>
<b>VIII.</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>13</b>
<b>IX.</b>	<b>PROYECCIONES Y SUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>15</b>

© 1999

Este folleto fue escrito por Vicki Gillette según arreglo con la Campaña Católica para el Desarrollo Humano. *Planifique el éxito en su negocio* es propiedad intelectual de la United States Conference of Catholic Bishops (USCCB) y no puede ser copiado, vendido, modificado o distribuido en todo o en parte sin el expreso consentimiento por escrito de la USCCB.

Un Plan de Negocios pretende demostrar que la empresa propuesta puede tener y tendrá éxito, exponiendo sus circunstancias y un detallado plan operativo. Verifica la existencia de un “mercado” y a la vez describe cómo ese mercado será atendido (persuadido a comprar su producto). Afirmar suficiente capacidad y habilidad gerencial para crear y brindar los bienes o servicios.



Un Plan de Negocios expone las proyecciones financieras de la empresa —capital y otros costos iniciales, gastos operativos, volúmenes de ventas, ingresos esperados, ganancias brutas y netas y flujo de efectivo— con base en supuestos operativos. Indicará cómo y cuándo el negocio se volverá rentable y cómo puede manejar el pago de fondos prestados. También servirá como el mapa de ruta del negocio hacia el éxito, un documento que puede recordar a los dueños sus intenciones y expectativas originales.

**ESTUDIO DE CASO:** Este folleto incluye como ejemplo material del plan de negocios de una empresa real apoyada por la CCHD. Para proteger la confidencialidad de la empresa, se ha cambiado su nombre a Janitorial Services Corporation (JSC). El plan de negocios entero de JSC es mucho más desarrollado que las partes presentadas aquí, pero estos fragmentos ofrecen valiosa orientación.

El Plan de Negocios incorporará las conclusiones del Estudio de Factibilidad, pero no tiene que contener el mismo nivel de detalle. Lo importante es que su claridad y lógica afirmará que en verdad se hizo un estudio de factibilidad, dando con ello seguridades a potenciales inversionistas, financiadores y prestamistas.

La primera línea de ataque contra la pobreza debe ser construir y sostener una economía saludable que proporcione oportunidades de empleo con salarios justos para todos los adultos que puedan trabajar.

National Conference of Catholic Bishops  
 “Justicia económica para todos” (196), 1986



Reparación de artefactos



Sastrería/Arreglos



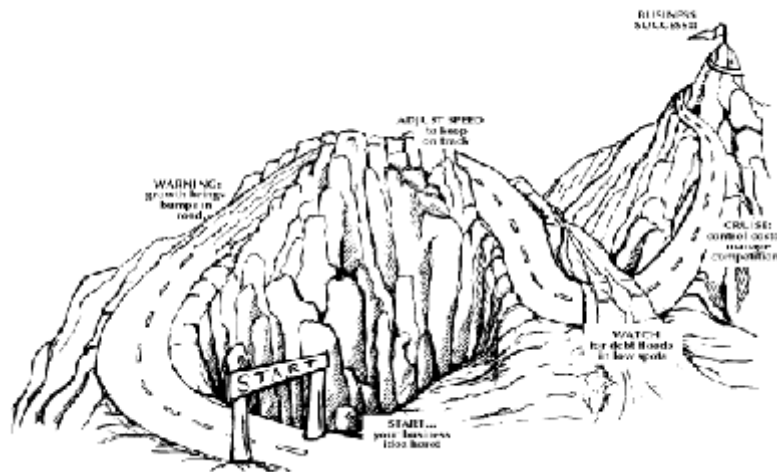
Construcción

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El Resumen Ejecutivo de su plan de negocios es compilado *después* que se ha concluido el resto del documento. Contiene un breve resumen de los puntos clave —sólo una oración o un breve párrafo por tópico— del plan:

**SU PLAN DE NEGOCIOS**

- Descripción del negocio
- Análisis de la industria
- Análisis del mercado (incluyendo competencia)
- Promoción, ventas y distribución
- Propiedad y estructura del negocio
- Gerencia
- Operaciones
- Proyecciones y supuestos financieros



Para mayor orientación sobre la preparación de un Plan de Negocios, visite los siguientes sitios de interés en la internet:

- [www.americanexpress.com/smallbusiness](http://www.americanexpress.com/smallbusiness)
- [www.bizplanit.com](http://www.bizplanit.com)
- [www.sbaonline.sba.gov/starting/businessplan](http://www.sbaonline.sba.gov/starting/businessplan)

## II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Empecemos describiendo el negocio propuesto —por nombre y por tipo—, incluyendo sus productos y servicios. Esta descripción debe ser suficientemente detallada para distinguir su empresa de las de otros que puedan ser similares. Una panadería puede hacer tortas de boda, pan o ambas cosas. Una imprenta puede tener copiadoras de alta velocidad o máquinas litográficas de 4 colores; y, en cada caso, sus clientes serán diferentes. Su estudio de factibilidad le habrá ayudado a perfeccionar la definición de su negocio.



- Describa su negocio: ¿Es una imprenta, una lavandería automática, una firma de construcción de edificios o una sala de cine?
- ¿Es un negocio mayorista o minorista?
- ¿Está en la industria agrícola, de servicios alimentarios o manufacturera?
- Describa su producto o servicio específico.
- ¿Cuál es el lugar o local específico de su negocio? ¿Un escaparate en un centro comercial, una vieja fábrica en un área industrial, 100 hectáreas en el centro de Vermont? ¿Por qué eligió el lugar?

### EJEMPLO DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO JSC:

*JSC es un contratista de servicios de limpieza de edificios que atiende a administradores de inmuebles y propietarios de edificios que no quieren contratar personal interno para limpiar sus edificios. Además de la limpieza general de oficinas e higienización de lavabos, JSC limpia alfombras y ofrece una completa gama de mantenimiento de pisos.*

*JSC busca clientes principalmente en el área del centro porque éste está cerca de donde viven sus empleados y eso minimiza los costos de transporte y administración.*



### Documentos relacionados

- licencias o certificaciones exigidas
- foto, peritaje de bienes raíces o plano(es) de planta de la propiedad o local del negocio (y evaluación si está siendo adquirido)
- copia del contrato de alquiler o de venta de la propiedad
- mapas del área, mostrando lugar específico en relación con puntos de referencia y clientes claves
- licencias o certificaciones exigidas
- foto, peritaje de bienes raíces o plano(es) de planta de
- la propiedad o local del negocio (y

### III. Perfil de la industria

Es útil describir la industria general de su negocio en su conjunto, su historia, tendencias, rentabilidad, presiones competitivas y oportunidades. Esta descripción debe incluir el clima general de negocios para su tipo de empresa. Por ejemplo, con base en la reciente disminución en la aceptación pública (y ventas) y el aumento de las restricciones gubernamentales, el cultivo del tabaco ya no tiene la probabilidad de ser una “industria en crecimiento”.

- ¿Cuáles son las tendencias nacionales, regionales y locales en su industria?
- ¿Los precios de las materias primas o suministros en su industria están subiendo, cayendo o se mantienen estáticos? ¿Qué hay con los precios que pueden cobrarse a los clientes?
- ¿Los nuevos productos o la nueva tecnología están cambiando la manera en que opera su industria?
- ¿Qué acciones del sector público (regulaciones ambientales, por ejemplo) o acciones del sector privado (organización de sindicatos, por ejemplo) afectan su capacidad de desarrollo?
- ¿Están aumentando las oportunidades para su crecimiento y éxito? ¿Por qué? ¿Esto cambiará, o continuará?

#### **EJEMPLO PERFIL DE INDUSTRIA DE JSC:**

*La contratación ha crecido rápidamente en los últimos 50 años. Para el año 2000, seis de cada diez edificios serán limpiados por servicios contratados. Con el mayor énfasis en la externalización, no hará más que crecer más rápidamente. Hay más de 40,000 contratistas en el país hoy en día y todas las razones para creer que la industria seguirá creciendo.*

*El volumen total de ventas de la industria casi se duplicó entre 1982 y 1987, y los márgenes de ganancia promediaron entre 10 y 12%. Hoy, sin embargo, los márgenes están más cerca al 3%, según la Building Service Contractors Association.*

*Una tendencia entre los contratistas más grandes de servicios de edificios es el manejo total de las instalaciones. Esto incluye la limpieza, jardinería, mantenimiento del área de estacionamiento, limpieza de ventanas y reparación y mantenimiento de sistemas HVAC (calefacción, ventilación y aire acondicionado).*



#### **Documentos relacionados**

- Código SIC (Standard Industry Code) para su negocio y sector
- afiliación a asociaciones de comercio (nacionales, estatales, locales)
- gráficos de tendencias del negocio

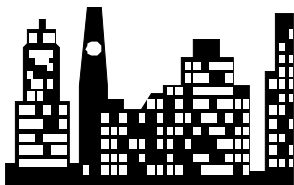
## IV. ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA

**D**efina su área de mercado: la ubicación de sus *clientes* (que puede ser diferente de la ubicación de su edificio). Describa también todos los componentes de su geografía, demografía (población), sus características económicas y políticas que afectan sus perspectivas de negocio. Por ejemplo, si la línea de ensamblaje Oldsmobile de su barrio va a cerrar pronto, no es buena idea abrir una sandwichería justo frente a la planta.

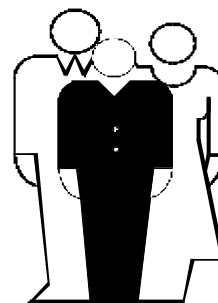
Identifique y describa sus clientes actuales y potenciales. Un cliente podría ser una persona que sale a comprar zapatos nuevos u otro negocio que necesita almacenamiento seguro para sus tres mil cajas de documentos.

Finalmente, caracterice a su competencia, identificando quiénes son así como sus fortalezas y debilidades en comparación con las de usted.

- ¿Es el suyo un mercado local, regional, nacional?
- Si la ubicación de su negocio *no* está cerca de sus clientes, ¿es esto mejor, peor o irrelevante?
- ¿Hay clientes suficientes que quieran comprar lo que usted quiere vender?
- ¿De quién reciben sus clientes este servicio o producto ahora? ¿O no existe competencia? ¿O hay suficiente demanda en su "mercado" o barrio para soportar todavía otra lavandería en seco?
- ¿Qué otros productos o servicios pueden sustituir a los de usted para cubrir las necesidades de los clientes?
- ¿Cuál es la competencia más importante a la cual prestar atención?
- ¿Cuál es la relación de ellos con sus clientes? ¿Y con usted?
- ¿Qué proporción del "mercado" ya está reservada? ¿Qué proporción del "mercado" necesita usted asegurar para que sea rentable? ¿O está creando un nuevo "mercado"?



Cientes de JSC



¿Los clientes de usted?

**EJEMPLO INFORMACIÓN DE MERCADO DE JSC:** El mercado comercial de bienes raíces en el área metropolitana se está recobrando después de seis años de estancamiento. Las tasas de ocupación de edificios de oficinas grandes están subiendo. Este mercado en expansión es una señal positiva para JSC, aunque es un escenario altamente competitivo. Las cuentas varían de tamaño, siendo las más lucrativas los edificios de entidades gubernamentales que requieren contratistas que paguen “salario de subsistencia” y otras que requieren contratistas con personal sindicalizado.

JSC tiene dos grandes clientes que proporcionan alrededor de 80% de su negocio, pero se ve claramente que necesita expandir su base de clientes. Se buscará nuevos clientes en edificios de oficinas medianos y elevados y en instalaciones gubernamentales. Aunque JSC tiene alguna experiencia y negocios en complejos de viviendas de bajo precio, esto es menos rentable y en consecuencia no representa un mercado prioritario.

Las áreas del centro y residenciales tienen un gran potencial de clientes para JSC. JSC podría convertirse en uno de los más grandes contratistas de la ciudad al ganar 20 a 30% de este mercado geográfico, sin tener siquiera que buscar negocio en otras partes.

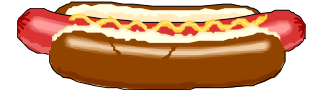


### **Documentos relacionados**

- mapas del mercado, especialmente si sus clientes están en un lugar diferente que su negocio
- lista(s) de clientes pasados, actuales y potenciales (y referencias escritas)
- proyecciones de mercado

## V. PROMOCIÓN, VENTAS, DISTRIBUCIÓN

**R**ealmente no importa si usted hace el mejor *hot dog* del mundo si no puede encontrar clientes y hacer llegar a sus manos ese *hot dog*, ¡y durante su limitada hora del almuerzo! Sus planes para promover su negocio y aumentar las ventas con el tiempo son cruciales para su eventual éxito.



La publicidad o mercadeo es sólo una parte de una estrategia de ventas. A menos que sus clientes potenciales estén ya haciendo cola en la puerta, usted tendrá que informarles de que existe e influenciarlos para que quieran, necesiten o incluso *prueben* lo que usted tiene para vender. Hasta ahora, se la han pasado bastante bien sin usted... o están comprando a la competencia.

Además, el precio de su producto o servicio será un determinante clave para dichos clientes; el precio debe parecer apropiado para el valor recibido y debe ser al menos comparable al de los demás proveedores, si no más barato.

- ¿Cómo encontrará, hablará, persuadirá a clientes potenciales para que hagan negocio con usted? ¿Distribuirá folletos, usará una luz de neón o enviará un equipo de ventas que trabaje a comisión?
- ¿Cómo encontrará clientes? ¿Cómo lo encontrarán a usted? ¿Caminando o en su vehículo? ¿Paneles, avisos periodísticos, propaganda de boca en boca?
- ¿Cómo convencerá a los clientes a dejar a la competencia, si la hubiera, y pasarse a usted? ¿Venderá a mejor precio, hará un mejor producto o hará el trabajo más rápido? ¿Exhibirá su producto en la acera, repartirá muestras gratis, garantizará la devolución del dinero?
- ¿Venderá por artículos individuales o sólo en cantidades, por docenas o por cajas? ¿Solicitará contratos anuales o un compromiso mínimo de los clientes?
- ¿Puede competir efectivamente con Wal-Mart, Taco Bell, Jiffy Lube o Waste Management, Inc.?
- Identifique las características que distinguen a sus productos o servicios de los de otros proveedores, tales como productos *orgánicos*, guardería *asequible*, joyería *hecha a mano*, servicio *las 24 horas*.

Todo hombre tiene el derecho a trabajar, a una oportunidad de desarrollar sus cualidades y su personalidad en el ejercicio de su profesión, a una remuneración equitativa que le posibilite a él y a su familia 'llevar una vida digna en lo material, social, cultural y espiritual' y a asistencia en caso de necesidad derivada de la enfermedad o la edad.

Papa Pablo VI  
"Llamado a la acción" (*Octogesima Adveniens*), 14, 1971

**EJEMPLO INFORMACIÓN DE PROMOCIÓN DE JSC:** La estrategia de ventas de JSC incluye elaborar una base de datos de 50 gerentes de edificios, “acribillarlos” con publicidad sobre sus éxitos de ventas, conseguir un certificado de Empresa de Minorías y sacar partido de conexiones con iglesias para llegar a propietarios y gerentes de inmuebles que usen contratistas de servicio de edificios.

La naturaleza intensamente competitiva de la industria de limpieza de edificios crea un tremendo reto a JSC. Los estimados deben ser preparados cuidadosamente para no ofertar muy bajo (y perder dinero) o muy alto (y no conseguir el negocio).

Creando empleos en limpieza de edificios con beneficios de salud familiar, planes de pensión y repartición de utilidades, JSC podrá desarrollar una base de empleados leal y dedicada, el ingrediente clave para una compañía de servicios.



### **Documentos relacionados**

- foto o diagrama del producto de trabajo
- flujograma de producción y operaciones
- cartera (fotos, dibujos), lista detallada o muestra de producto(s)
- ofertas o estimados de costo de producción
- plan de mercadeo
- muestra de materiales de publicidad

## VI. PROPIEDAD Y ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

Su negocio puede ser propiedad de diverso número de personas o instituciones. Los propietarios son generalmente los que proporcionan el capital para empezar o mantener la empresa. Hay ciertas ventajas legales, financieras y tributarias en cada forma de constitución de una empresa. Las estructuras de propiedad comunes son propiedades individuales, sociedades personales, sociedades de acciones “C” (C-corporations), sociedades de acciones “S” (S-corporations) y sociedades de responsabilidad limitada (Limited liability corporations, LLCs). La estructura de propiedad identifica al portador de la responsabilidad, al receptor de las ganancias y la responsabilidad por deudas e impuestos. Si su negocio es una cooperativa o subsidiaria propiedad de sus trabajadores de una organización sin fines de lucro, los detalles deben ser explicados claramente a fin de que todos los participantes sepan qué esperar, en términos tanto de beneficios como de obligaciones.

La mayoría de negocios que reciben ayuda de la Campaña Católica para el Desarrollo Humano son diferentes de los modelos convencionales de propiedad; generalmente no son propiedades individuales o sociedades accionarias con fines de lucro. Son más bien de propiedad de la comunidad o de los trabajadores, en un deliberado esfuerzo por dar a los empleados una participación directa en el éxito futuro de sus empresas. Esto asegura que la repartición de utilidades futuras incluya a los que aportan el trabajo, no sólo a los que aportan el capital.

Además del desempeño histórico de la empresa misma (si lo hubiera), el Plan de Negocios debe caracterizar el historial personal o profesional de los propietarios y/o gerentes (especialmente si el negocio mismo es nuevo y no tiene historial todavía).

- ¿Cuál es la estructura de propiedad (corporación, propiedad individual, sociedad, cooperativa)?
- ¿Quién o quiénes son sus principales propietarios, sus inversionistas o sus trabajadores?
- ¿Es un negocio nuevo o existente, y ha sido estable hasta la fecha?
- ¿Hay un Directorio? ¿Quiénes lo componen y cuál es la experiencia pertinente de cada persona?
- ¿Hay un plan para proporcionar al Directorio, especialmente a los nuevos miembros, capacitación referente a su rol y responsabilidades?
- ¿Hay un sindicato que represente a los trabajadores en su negocio? ¿Cuál es la relación entre el sindicato y la gerencia? ¿Cuáles son los convenios laborales en vigor? ¿Cuándo expiran o requieren renovación?

**EJEMPLO ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE JSC:** *La innovadora forma de propiedad de sus empleados es lo que hace diferente a JSC. La compañía está organizada como una cooperativa de trabajadores. Cumplidos seis meses de empleo, los trabajadores son invitados a comprar una acción del capital social por \$500. Cada propietario tiene derecho a un voto. El ingreso neto se distribuye a todos los miembros de la cooperativa.*

*JSC se promueve enfatizando los beneficios de su estructura de propiedad:*

- ▶ *Los empleados, como propietarios, tienen un incentivo para trabajar duro y hacer exitosa la compañía.*
- ▶ *El cambio de personal es más bajo, lo cual reduce costos y aumenta el nivel de experiencia.*
- ▶ *El orgullo de ser propietario motiva que los empleados de JSC hagan un esfuerzo extra por mantener satisfechos a sus clientes.*

Toda persona, basándose en su propio trabajo, tiene pleno título a considerarse al mismo tiempo 'copropietario' de esa especie de gran taller de trabajo en el que se compromete con todos. Un camino para conseguir esa meta podría ser la de asociar, en cuanto sea posible, el trabajo a la propiedad del capital y dar vida a una rica gama de cuerpos intermedios con finalidades económicas, sociales, culturales.

Papa Juan Pablo II  
*Laborem Exercens* #14



### ***Documentos relacionados***

- documentos de la empresa, acuerdos de sociedad o cooperativa
- lista de propietarios o accionistas

## VII. GERENCIA



Las personas hacen el trabajo de su negocio, y son las personas claves de su negocio las que tienen el mayor impacto en su éxito futuro. Describa la estructura gerencial de la empresa e identifique las posiciones gerenciales claves, incluyendo la experiencia pertinente y habilidades especiales.

Presente los nombres individuales y currícula vitae de gerentes y funcionarios y su experiencia pertinente. En una pequeña operación, también puede desear describir al resto del personal o equipo, y la relación entre la gerencia y el personal. Esta es también una oportunidad para caracterizar los sistemas gerenciales, tales como políticas, procedimientos y acceso a servicios profesionales.

- ¿Cuáles son los gerentes claves de esta empresa? ¿Cuánto tiempo estarán involucrados?
- ¿Quién supervisará a quién, quién será responsable de qué, quién está a cargo de todo?
- ¿Cómo se relacionará la gerencia con la propiedad? ¿Cómo se relacionará el consejo de administración con los propietarios?
- ¿Qué otro personal tiene (o tendrá) y cuáles serán sus diversas responsabilidades? ¿Cómo los encontrará? ¿Cómo puede asegurar que permanecerán con usted? ¿Las compensaciones que ofrece son competitivas y adecuadas?
- ¿Cuáles son los planes para añadir nuevos cargos, reemplazar a personas que se marchan y manejar la transición entre cambios de personal?
- ¿Hay reuniones de personal o de líderes de equipo? Si es una cooperativa o colectivo, ¿cómo trabajará? ¿Cómo tomará las decisiones o alcanzará el consenso?
- ¿Hay voluntarios (personal no pagado) que realicen tareas regulares para el negocio? ¿Quién los recluta y capacita? Describa sus habilidades, responsabilidades y confiabilidad.
- Describa sus políticas y procedimientos administrativos. ¿Tiene un manual de personal? ¿Tiene procedimientos escritos de gestión financiera?
- ¿Quién lleva los libros de contabilidad y la planilla? ¿Quién es su auditor o contador?
- ¿Tiene asesoría legal?
- ¿Quién le proporciona servicios bancarios y crediticios?
- ¿Conoce a otros en el negocio que puedan dar consejo?

### **EJEMPLO DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE JSC:**

*El fundador de JSC, el Sr. H., aporta su liderazgo desde el Directorio, supervisando todas las políticas operativas de la compañía, las oportunidades educativas para los miembros y la evaluación del Gerente General.*

*El Sr. B., que ha ayudado a construir anteriormente dos empresas exitosas que crean trabajo para personas desempleadas, es el gerente general de JSC. El Sr. B. es responsable de todas las operaciones, incluyendo la supervisión del personal y los sistemas de servicio al cliente, y rinde cuentas al Directorio.*

*La Sra. E. es la gerente financiera y tesorera de la cooperativa, y se desempeñó anteriormente como tenedora de libros de JSC. La Sra. E. tiene una experiencia de dos años en administración de bienes inmuebles y supervisa todas las transacciones financieras y el registro de la documentación de JSC.*

*JSC está buscando actualmente un gerente de operaciones que se haga cargo de la supervisión cotidiana de los trabajadores, abastecedores y contratos.*

*JSC usa también los servicios de una empresa encargada de la planilla, una consejería legal especializada en derecho laboral y un contador.*

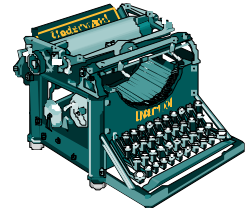


### ***Documentos relacionados***

- currículum vitae de gerentes claves
- organigrama
- lista de proveedores de servicios profesionales

## VIII. OPERACIONES

Los potenciales socios, inversionistas, prestamistas y financiadores querrán saber cómo operará su negocio. Describa todas las cuestiones de producción, prestación del servicio, composición del personal, capacitación e infraestructura. Esta es también una oportunidad para identificar los riesgos o potenciales áreas problemáticas para la empresa y describir cómo tendrá éxito a pesar de ello.



Deben describirse las etapas de la producción y entrega (del servicio o del producto). Para un productor de *bienes*, el proceso de producción puede tener esta forma:

**materias primas a la fábrica → producción y valor agregado del trabajo → almacén o existencias en exhibición → ventas y promoción para encontrar clientes → entrega de bienes a cliente(s) → los clientes pagan por los bienes después de la entrega**

Para un proveedor de *servicios*, el proceso de producción puede tener esta forma:

**ventas y promoción para encontrar clientes(s) → trabajadores asignados a contratos → suministros y fuerza laboral se combinan para atender clientes(s) → clientes pagan por servicio después de concluido**

**EJEMPLO DE OPERACIONES DE JSC:** *La compañía hace un sustancial compromiso con la capacitación en seguridad de su personal, porque la industria de limpieza de edificios tiene una alta tasa de indemnización al trabajador y demandas por discapacidad. JSC ha obtenido recientemente una reducción en sus primas por indemnización a trabajadores gracias a buen desempeño y pretende mantener estos costos bajos mediante capacitación, supervisión e incentivos económicos.*

*La oficina de JSC tiene personal de 8:30 am a 5:00 pm diariamente, así que los clientes rara vez reciben una respuesta de la máquina contestadora. La mayoría de operarios de limpieza de JSC portan beepers, lo cual hace fácil contactarlos sobre inquietudes de los clientes. El gerente general pone mucho cuidado en hacer seguimiento de todas las quejas de los clientes. Responder a las necesidades de los clientes es esencial para el futuro crecimiento y éxito de JSC.*

Si tiene más expectativas para su negocio aparte de su supervivencia básica —tales como desear que el negocio mejore las vidas de residentes o empleados de bajos ingresos—, esto también debe describirse. ¿Cuáles son los efectos sociales y económicos buscados (número de nuevos empleos, número de empleos retenidos, número de nuevos propietarios de negocios, disponibilidad de servicios más asequibles, barrio más seguro)? Tal vez desee explorar la posibilidad de que su plan de negocios produzca una próspera empresa sin tener los resultados de “creación de empleo” que se había anticipado.

- Cómo producirá o entregará los "bienes"? ¿Cuánto tiempo toma hacerlo? ¿Cuán grande es para enviarlo? ¿Es perecible?
- ¿Su trabajo variará según temporada, día de la semana o periodo del mes? ¿Todos sus clientes quieren su servicio los viernes y ninguno los lunes?
- ¿Qué habilidad o experiencia es aplicable? ¿Cuántas personas tomará hacer el trabajo?
- ¿Qué equipamiento se requiere? ¿Qué componentes, existencias o suministros se necesitan?
- ¿Empezará con un conjunto más pequeño de bienes para expandirse posteriormente, u ofrecerá todas las elecciones a los clientes en su gran apertura? ¿Cuándo sabrá que es hora de expandirse o crecer?
- ¿Necesita operadores de teléfono para recibir pedidos? ¿Abrirá 7 días a la semana? ¿Hará las entregas en camión o por correo?
- ¿Empaquetará los productos, y cuánto costará eso?
- ¿Necesita licencia, aprobación, certificación, inspección? ¿Qué hay del seguro, la fianza, efectivo en mano (para dar cambio), cuentas de servicio de tarjetas de crédito?
- Describa sus sistemas tecnológicos. ¿Tiene computadoras o máquinas de escribir para la persona que hace el trabajo de oficina? ¿Tiene un sistema telefónico que pueda acomodarse a su crecimiento esperado? ¿Tiene una máquina telefónica contestadora para decir a los clientes sus horas de atención y especialidades actuales? ¿Se comunica con *beepers* con su personal de campo? ¿Tiene un sistema de alarma de seguridad para proteger la propiedad y su contenido?
- ¿De qué apoyo de "mercado" requiere o depende para tener éxito? Identifique a sus colaboradores, abastecedores, recursos técnicos y socios, y qué valor aportan a su empresa.
- ¿Qué va a hacer si sus proyecciones no se cumplen, si nadie compra lo que está vendiendo? ¿Tiene un plan alternativo?
- ¿Cómo puede limitar el riesgo? ¿Cómo puede reducir sus pérdidas? ¿Cuán rápidamente puede cambiar/cambiará de rumbo?

Ambos se necesitan en absoluto: ni el capital puede subsistir sin el trabajo, ni el trabajo sin el capital.

Papa León XIII  
*Rerum Novarum* (14), 1891



### ***Documentos relacionados***

- currículum vitae de personal clave y líderes
- organigrama
- Lista de miembros del directorio
- políticas de personal
- contratos de servicios profesionales

## IX. PROYECCIONES Y SUPUESTOS FINANCIEROS

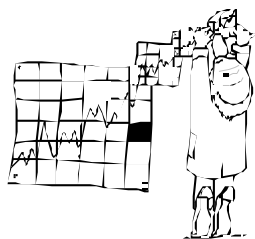
Las presentaciones financieras son la información más importante de su Plan de Negocios, porque a veces son las primeras páginas que revisan los potenciales inversionistas o prestamistas; y la primera impresión cuenta. Prepárelas cuidadosamente y revíselas dos veces para asegurarse de que son claras y precisas.

### Costos iniciales y de capital

Empiece elaborando una lista de los costos iniciales de su negocio, de las cosas que tendrán que comprarse sólo una vez (o no reemplazarse en un periodo largo de tiempo). Esto puede incluir equipos, mejoras en el inmueble arrendado, vehículos, suministros o existencias iniciales, muebles y reclutamiento y capacitación de empleados. Sus cifras deben ser verificables por medio de cotizaciones y ofertas recientes de abastecedores.

Si no tiene fondos suficientes para pagar estos rubros iniciales de su propio bolsillo, tendrá que pedir prestado capital. Los costos del financiamiento —intereses y comisiones sobre cualquier préstamo— se hacen parte de sus gastos de funcionamiento.

### Declaración de ingresos y balance general



En esta sección, debe presentar sus balances generales y declaraciones de ingresos actuales y proyectados (para los próximos 3-5 años). La declaración de ingresos identifica todos sus gastos e ingresos, mes por mes para el primer año y anualmente para cada año subsiguiente. Las variaciones estacionales en la producción o volumen de negocios deben reflejarse con precisión así como la demora anticipada en la recepción de pagos de los clientes (algunos comprarán a crédito o contratarán servicios que pagarán en fecha posterior).

El balance general presentará los activos de la compañía (efectivo, equipos, existencias) y sus pasivos (tales como préstamos contraídos para comprar equipos). También debe mostrar el valor total neto del negocio (patrimonio del propietario y/o patrimonio de accionistas o inversionistas), una cifra que debe aumentar con el tiempo.

Resuma sus balances generales y declaraciones de ingresos históricos, si existen, de los últimos tres años; ello para mostrar cómo han mejorado de forma constante el volumen de actividad, la rentabilidad y el valor neto del negocio.

#### Índices claves

Con las declaraciones financieras pueden calcularse índices operativos claves para cada año.

- **“Liquidez”** ¿Cuánto efectivo queda disponible después que se pagan las obligaciones actuales a la fecha? Idealmente, un negocio debe tener suficiente liquidez para cubrir sus gastos esperados los próximos tres meses o más.
- **“Índice de liquidez ácida”** ¿Cómo se comparan todos los pasivos con todos los activos? Idealmente, los pasivos deben ser menores a los activos, para que la compañía tenga un valor neto positivo (en vez de negativo).

- Más allá de sobrevivir y cubrir los gastos, ¿proporcionará algún rédito a sus inversionistas? ¿Cuánto? ¿Cuándo?
- ¿Qué garantía o aval (empresarial o personal) tiene para ofrecer al prestamista?

## Flujo de efectivo

Presente sus flujos de efectivo proyectados a corto plazo. ¿Cuánto dinero debe *gastarse* cada día y cada semana? ¿Cuánto dinero *entrará* cada semana? ¿Variará de mes a mes, de temporada en temporada? Esto debe saberlo por su estudio de factibilidad.

Determine su “margen de ganancias”, el porcentaje que hará en cada venta. Y luego, ¿cuándo su empresa llegará al “punto de equilibrio”, es decir, cubrirá los gastos sin ganar ni perder? ¿Sus ingresos (para cada periodo) cubren sus gastos variables y fijos para ese mismo periodo?

- ¿Cuál es el costo aproximado de producir cada artículo, prestar cada hora de servicio, servir a un cliente?
- ¿Cuál es el ingreso aproximado por artículo, por hora, por cliente?
- ¿Podrá mantenerse solvente, pagar sus facturas y cubrir la planilla? ¿Cómo manejará a acreedores y deudores?
- ¿Necesitará una línea de crédito para los periodos de flujo de efectivo negativo? ¿Podrá pagar su(s) préstamo(s)?

### **EJEMPLO DE INFORMACIÓN FINANCIERA DE**

**JSC:** *La meta de JSC es crecer 50% por año en 1998, 1999 y 2000. Los márgenes de ganancia en nuestra industria promedian los 3-5%, aunque con controles de costos cuidadosos no es irrazonable un margen bruto de 10%.*

*JSC planea terminar el año fiscal 1998 con una utilidad neta de 5%, la cual le debe permitir reeditar un cheque de bonificación (\$700-\$1200) por mes 13 a sus empleados.*

Debe hacerse todo esfuerzo para que, al menos en el futuro, sólo una porción equitativa de los frutos de la producción se acumule en las manos de los ricos, y una parte suficiente y amplia vaya a los trabajadores.

Papa Pío XI  
*Quadragesimo Anno*, 1931

## Supuestos

Describa todos los supuestos operativos y productivos que yacen tras estas proyecciones financieras (y cómo los calculó). Por ejemplo:

- La tasa que espera pagar por cada rubro del presupuesto: alquiler por metro cuadrado, costo por línea telefónica, arrendamiento mensual de la máquina copiadora, pagos trimestrales al seguro médico de los empleados, primas por seguro de desempleo, dólares por tonelada bruta de artículos de materias primas.
- Los aumentos de gastos anuales (como Ajustes por Costo de Vida) que está aplicando a utilidades, impuestos, seguro, suministros generales. ¿Son 3%, 5% o más?
- Si está pidiendo prestado dinero, la tasa flotante o fija de interés sobre los préstamos y cómo espera que eso podría cambiar (tal como una tasa de interés “preferencial”) en los próximos años.
- ¿Cómo y cuándo agregará nuevos trabajadores al equipo, y qué clase de aumentos de sueldo proyecta para los empleados existentes?
- Todo cambio anticipado en costos de suministros o de material. Puede conseguir existencias a una tasa menor una vez que ha crecido lo suficiente para hacer pedidos más grandes. Puede también necesitar equipos de producción adicionales después que tenga clientes más regulares.
- La proporción de bienes que pueden quedarse sin vender cada mes o venderse con descuentos significativos de final de temporada. ¿Qué proporción de sus alimentos son tan perecibles que deben ser desechados si no son vendidos dentro de un día o una semana?
- El efecto de la programación de existencias (y requisitos de pago anticipado por parte de usted) así como el tiempo promedio para la venta (y demoras en recepción de pagos de los clientes).



### **Documentos relacionados**

- auditorías pasadas o devoluciones de impuestos
- presupuesto actual o propuesto
- balances generales/declaraciones de ingresos históricos
- estados financieros personales de cada individuo que está “respaldando” a su empresa
- ofertas, contratos o acuerdos por escrito

Ahora, regrese a preparar su Resumen Ejecutivo siguiendo las pautas de la Sección I de esta publicación.