Usado por mas que 1,000,000 negocios

*e*Libro
2003 Edición

Anatomía de un PLAN DE NEGOCIO

Una Guía Gradual
para Lavantar el Negocio
y Asegurar el Futuro
de su Compañía

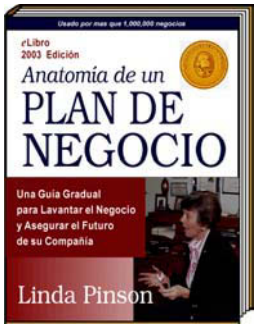
Linda Pinson

Anatomía
de un
Plan de Negocio

Una Guía Gradual para Comenzar Inteligentemente, Levantar el Negocio y Asegurar el Futuro de su Compañía

2003 Edición *e*Libro

Linda Pinson



Traductor:

Roberto Quezada, Propietario LÍbreria Hispanoamérica
y
Vicky Quiroz

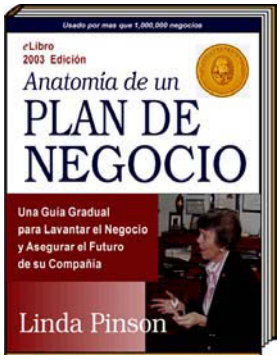
OM..IM

OUT OF YOUR MIND…
AND INTO THE MARKETPLACE™

Step-by-step instructional books and software for new and growth-oriented small business owners.

© 2003 Linda Pinson. All rights reserved. **ISBN 0-944205-31-3**

Anatomía de un Plan de Negocio, 2003 edition, eBook (for Windows® and Macintosh®)



Except as permitted by license, no part of this *e*Book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, recording, or otherwise, without the prior written permission of Linda Pinson. Please note that the content in this book is also protected under copyright law even if it is not distributed with software that includes an end-user license agreement. Print this file for your own use only.

This *e*Book publication is designed to provide accurate and authoritative information in regard to the subject matter covered. It is sold with the understanding that the publisher is not engaged in rendering legal, accounting, or other professional service. If legal advice or other expert assistance is required, the services of a competent professional person should be sought.

Translators: Roberto Quezada, Owner
Líbreria Hispanoamérica
2502 W. 6th Street
Los Angeles, CA 90057

Vicky Quiroz
10091 S. Milneburg St.
Anaheim, CA 92804

Editor: Lorena Ramirez

Anatomy of a Business Plan Printed English language (5th ed): © 2001, by Linda Pinson
Published by: Dearborn Trade, Chicago, IL

Anatomy of a Business Plan printed Spanish language edition: © 1998, by Linda Pinson
Anatomy of a Business Plan *e*Book English language edition: © 2003, by Linda Pinson
Anatomía de un Plan de Negocio *e*Book Spanish translation: © 2003 by Linda Pinson

Published by: **OUT OF YOUR MIND...AND INTO THE MARKETPLACE™**
13381 White Sand Drive, Tustin, CA 92780-4565
Tel: 714-544-0248 URL: www.business-plan.com

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means without express written consent of the publisher

***Anatomía de un Plan de Negocio* – Printed Edition**
Printed in the United States of America

Library of Congress Catalog Card Number: 97-92337

Pinson, Linda

Anatomía De Un Plan de Negocio: The Spanish translation of *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Starting Smart, Building the Business, and Securing Your Company's Future* / Linda Pinson -- 1998 ed.

p. cm.

Includes index.

ISBN 0-944205-30-5 (paper)

1. Business planning. 2. New business enterprises--Planning.

OUT OF YOUR MIND...AND INTO THE MARKETPLACE™ books and software are available at special quantity discounts for use in educational institutions, as premiums and sales promotions, or for use in corporate training programs. For more information, please call our administrative office(714) 544-0248. Write to: Out of Your Mind...and Into the Marketplace™, 13381 White Sand Drive, Tustin, CA 92780-4565. Email: Lpinson@business-plan.com

Dedicatoria

Es con mucho placer que dedico este libro a Tom Drewes, expresidente de Quality Books, Inc., mi mentor y amigo. Su generosidad y ánimos fueron mi inspiración en 1986. Porque él creyó en mi, mis libros se usan ahora en las bibliotecas de todo el país. Gracias, Tom, por sus muchos años de incansable dedicación a los publicadores independientes, y por el gusto de compartirse a sí mismo con tantos, pidiendo nada a su vez.

Linda

Gracias

Gracias, Roberto Quezada. Esta edición en Español de *Anatomía de un Plan de Negocio* fue completada por la atención y dedicación de el traductor, Roberto Quezada, traductor de corte y dueño de la Libreria Hispanoamerica y Galeria de Arte en Los Angeles, California. Como autora del libro y puñde esta edición, ha sido un gran placer el trabajar con un caballero que demanda de si mismo nada menos que excelencia. Gracias, Roberto, for su contribución a la empresaría hispana y por permitirme la oportunidad de trabajar con usted en este projectoque fue totalmente emocionante. Yo estoy endeudada con usted para siempre.

Gracias en forma especial a Celia Madrid, del Instituto Latino de Negocios en el Condado de Orange, California y a su padre, el Sr. George Esquivel (traductor de corte en Los Angeles). Su apoyo y ayuda con el proceso de traducción de *Anatomía de un Plan de Negocio* ha sido de much valor. Ellos merecen ser reconocidos por el cuidado que ellos tienen de proveer educación de pequeños negocios de buena calidad a dueños de negocios Hispanos. Sus esfuerzos no serán olvidados.

A Lorena Ramirez, yo extiendo mi gratitud por haber editado el manuscrito in una manera rápida. Yo aprecio no unicamente su trabajo, pero tambien su gracia y entusiasmo.

Yo sería negligente si fallo en mencionar una persona más que suportó este projecto desde un principio. Gracias, Linda Harasin (Economic Resource Institute), for estar siempre presente cuando la necesité.

Yo aprendí hace mucho tiempo el valor the las palabras de una canción, *"No man is an island...No man stands alone."* (*No hombre es una isla...No hombre se para solo*.) Cuando yo me pongo una meta, yo se que la lograré unicamente porque hay otros que ayudan a pavimentar el camino. Ud. estoy agradecida.

Linda Pinson

Tabla de Contenido

Automatice el software de su Plan de Negocio ..... vii-viii
Reconocimientos ix
Prefacio x

Capítulo 1: Plan de negocio - consideraciones 1-16
Propósitos 2
¿Qué buscan los prestamistas y inversionistas? 3
La "clave" para escribir efectivamente 5
Desarrollando la estrategia de salida..... 7
Desarrollando asunciones financieras 13

Capítulo 2: La hoja explicatoria y table contenido..... 17-20
La hoja explicatoria..... 18
Table contenido 20

Capítulo 3: Resumen Executivo 21-26

Capítulo 4: Parte I / El plan de organización 27-38
Descripción del negocio 28
Productos o servicios 29
Ubicación 31
Estructura legal 32
Administración y personal 32
Contabilidad y legal 33
Seguros 34
Seguridad 35
Hoja de trabajo para el análisis de la localidad 36
Formulario para actualizar los seguros 38

Capítulo 5: Parte II / El plan de mercadeo 39-58
Análisis del producto-merdado 40
¿Qué es un plan de mercadeo? 45
Mercado-objetivo 45
Competencia 46
Métodos de distribución 47
Promociones 48
Precios 50
Diseño del producto 51
Momento para entrar en el mercado 51
Ubicación 52
Corrientes de la industria 52

Hoja de trabajo del mercado-objetivo 54
Hoja de trabajo de la evaluación de la competencia 56
Lista de referencia de la competencia 58

Capítulo 6: Documentos financieros 59-106
Objetivos de los documentos financieros 60
Tipos de documentos financieros 60
Cómo proceder 61
Resumen de las necesidades financieras 64
Declaración de la distribución de fondos 66
Declaración pro forma del movimiento del efectivo 69
Preparación de las hojas de trabajo 70
Hoja de trabajo de efectivo a pagarse 73
Hoja de trabajo de fuentes del efectivo 75
Declaración del movimiento parcial del efectivo 77
Declaración pro forma del movimiento del efectivo 79
Análisis del presupuesto trimestral 80
Formulario de análisis del presupuesto trimestral 81
Proyección de ingresos en los próximos tres años 82
Formulario de proyección de ingresos en los próximos tres años ... 83
Análisis del punto de equilibrio 84
Gráfica de un análisis del punto de equilibrio 85
Hoja de balances 87
Formulario de una hoja de balances 89
Pérdidas y ganancias (12 meses) 90
Formulario de pérdidas y ganancias 93
Historial financiero del negocio 94
Formulario del historial financiero del negocio 96
Análisis de las declaraciones financieras 98
Poniendo en uso sus declaraciones financieras 99
Análisis de su declaración de pérdidas y ganancias (ingresos) y de su hoja de balances 100
Análisis vertical de su estado financiero 104
Análisis horizontal de su estado financiero 104

Capítulo 7: Documentos auxiliares 107-116
Curriculums personales 109
Estado financiero del propietario 110
Informes crediticios 110
Copias de contratos de arrendamiento 110
Cartas de referencia 110
Contratos 111
Documentos legales 111
Documentos varios 112
Ejemplo de resumen 113
Forma de historia financiera personal 114
Oferta de comercio 116

Capítulo 8: Información sobre impuestos 117-128
Comparación de nuestro sistema de impuestos y la contabilidad de un negocio pequeño 118
Impuestos federales por los cuales Ud. podría ser responsable ... 120
Para ayudarle a comprender los impuestos y organizar su archivo de publicaciones del IRS 121
Propietario único: Calendario de impuestos federales..... 122
Sociedad: Calendario de impuestos federales 123
Corporación S: Calendario de impuestos federales 124
Corporación: Calendario de impuestos federales 125
Publicaciones gratis disponibles en el IRS 126

Capítulo 9: Manteniendo al día su plan de negocio 129-132
Revisando su plan de negocio 130
Introduciendo cambios en su plan de negocio 130
Anticipándose a sus problemas 131
¡No caiga en esa trampa! 131
Recuerde revisar su plan a menudo 132

Capítulo 10: Organizando su plan de negocio 133-136
Programa para computadora para su plan de negocio 134
El producto acabado 135
La última palabra 136

Capítulo 11: Fuentes de información 137-148
Recursos de las bibliotecas 138
Indices de periodicos y de artículos de revistas 140
Departamentos del gobierno de los EEUU 140
Libros 144
Publicaciones y periódicos 146
Associaciones y institutos de negocios 146
Recursos de Internet 148

Apéndice I: Plan de negocio - Marine Art of California 149-199

Apéndice II: Plan de negocio - Dayne Landscaping, Inc. 201-249

Apéndice III: Formularios y hojas de trabajo en blanco 251-262

Glosario de terminos financieros y de negocios..... 263

Índice 267

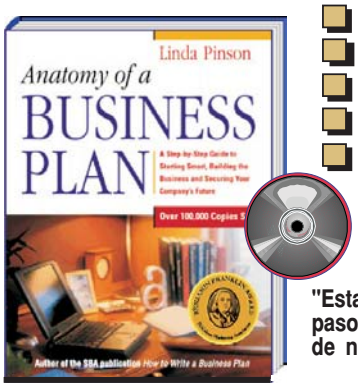
Small Business Books
Business Plan Software

LIBROS Y PROGRAMS PARA COMPUTADORA PARA PLANEACIÓN DE NEGOCIO

de: OUT OF YOUR MIND... AND INTO THE MARKETPLACE™

AWARDED BY QUALITY BOOKS, INC. SMALL PRESS PUBLISHER OF THE YEAR YOUR DISTRIBUTOR TO THE LIBRARIES

Ganador de Premio Ben Franklin "El Mejor Libro de Negocios"



- Instrucción para preparación
- Formato fácil de seguir
- Recursos de información
- Ejemplos y formas
- 2 Completos planes de negocio

Programa para computadora acompañante: "Automatiice su Plan de Negocio" (Vea información abajo)

"Esta es una guía excelente que indica paso por paso cómo formular un plan de negocio." *Diario de Biblioteca "Negocio Pequeño es Gran Negocio"*

"Cuando se sigue cada paso del libro de ustedes, es imposible fallar. Varios especialistas financieros preguntaron si yo tenía mi plan de negocio hecho profesionalmente." *Delia White, The Reader's Chair*

Anatomy of a Business Plan

Linda Pinson

¡Tenemos Credibilidad!

- *La SBA en Washington D.C., seleccionó Anatomy of a Business Plan (Anatomía de un Plan de Negocio) como la base de su publicación, MP-32, Como Escribir un Plan de Negocio. Ahora en su décimoquinto ano, ha guiado a más de 1,000,000 dueños de negocios a través del planeamiento de negocios. Anatomy of a Business Plan ha sido traducido a chino, italiano y español.*
- *Nuestro libro ganador de premio ha sido repetidamente nombrado por el Diario de Bibliotecca como la selección base en la biblioteca para todas las colecciones de negocios. Ha sido usado extensivamente por universidades y colegios, BICs, SBDCs, y corporaciones.*

Cinco edición (lengua inglés) Precio: $22.95
278 páginas, ilustrado, índice, portado rústica
ISBN: 0-7931-4600-3

ELibro (inglés) 2003 Precio: $20.00

Anatomía de un Plan de Negocio

Linda Pinson

¡El mismo libro ganador de premio!

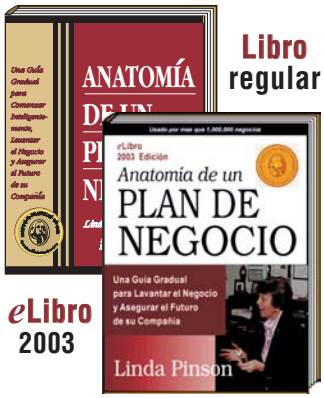
traducido por

Roberto Quesada *intérprete de la corte y dueño de Librería HispanoAmérica en Los Angeles, CA* y **Vicki Quiroz** *Anaheim, CA*

Dos ediciónes del Idioma Español

*e*Libro: 2003 Precio: $20.00
business-plan.com -o- 714-544-0248

Libro regular: 1998 Precio: $22.95
255 páginas, portada rustica
ISBN: 0-944205-30-5
Distributor: IPG (312-337-0747)



Libro regular

*e*Libro 2003

¡Obtenible Ahora!

eLibro y Libro: traducción a español de *Anatomy of a Business Plan*

- Planes de desarrollo en español para dueños de negocios hispanos los cuales no hablan inglés
- Para dueños de negocios los cuales son hispanos bilingües y que desean leer en espanol y desarrollar sus planes en inglés

Obtenible: Hojas de trabajo de finanzas pre-formadas y pre-formuladas disponibles en disco de computadora en el idioma español

"Planificación para ganancia...Esta es la guía inteligente para negocios Latino Americanos buscando su nicho en la economía global." *Dr. Tony Ortega, Profesor de Administración de Empresas y Asesor de Empresas en Argentina y Méjico*

- Lo guía a usted paso a paso a través de todo su plan
- Hojas de trabajo calculadas en informaciones fincieras pre-formadas y pre-formuladas.
- Programa para computadora con procesador de palabras y programas de hojas de ejercicios; no se necesita ningún otro programa para computadora. (Bono incluído: Software Loan Amortizing)
- Incluye la página de Web con *Hot Links* para investigación de Sitios Mercado y Financiera
- Desarrolla e imprime un un plan de negocio preparado, creíble (o planes multiples) para la compañía de usted
- Libro *"Anatomy of a Business Plan"* incluído *GRATIS* con programa (instrucciones y dos planes de ejemplo)

AUTOMATE YOUR BUSINESS PLAN 10.0

para Windows 95, 98, NT, 2000, ME, XP

Programa Compañero Para Computadora Para *Anatomy of a Business Plan*

2002 Version

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS:

Computadora compatible IBM/PC
Pentium 150+ 32+MB RAM
Windows 95, 98, NT, 2000, ME, XP
35MB espacio de disco duro
CD-ROM Drive
Impresor compatible PC

"Nosotros requerimos información considerable para completar paquetes de préstamo. "Automate Your Business Plan" programa para computadora financiero con su aproximación y su proceso de paso por paso, marca las base que es mandatoria para negocios pequeños." *Paula R.W. Riley, Vice Presidente CDC Corporación de Finanza de Negocios Pequeños*

Stand-Alone Software; Actualizado en 2002
Precio: $95.00l Lengua inglés
(programa para computadora y libro)
ISBN: 0-944205-10-0

Para ordenar: 714-544-0248 (Tustin, CA, USA) Vean nuestro lugar en Web: www.business-plan.com

Halagos de Prestamistas, Educadores, Consultantes, y Dueños de Negocios

"Recientemente, yo tuve la oportunidad de revisar dos aplica- ciones de préstamo las cuales incluían planes de negocio. En general, los planes de negocio parecian bien organizados e investigados. Después de leer cada uno, mi confianza en los aplicantes estuvo muy bien elevada. Cada alicante informó que el programa de computadora y el libro de ustedes fueron faciles de usar. Por lo consiguiente, ambos prestamos fueron aprobados."

Nancy Russell, Comerica Bank

"El acercamiento directoo y organizado de Anatomía de un Plan de Negocio...definitivamente se dirige a muchas de las necesidades de los escritores de planes de negocio...como una guía excelente y recurso."

Mark S. Deion, Presidente
Deion Asociados y Estrategias, Inc.

"He revisado suficiente el programa de computadora para saber que lo quiero por seguro. Los financiamientos son especialmente impresionantes para mí...parece que es exactamente lo que mis estudiantes pueden usar."

Mike Bejtlich, Profesor de Escuela de Negocios
Cape Cod Colegio Communitario

"Yo encontré el programa de computadora particularmente facil y el libro acompanante fué una guía instruccional invaluable. De un valor particular es su página de Web. Usando los recursos enlazados, yo pude hacer mis objetivos demograficos de mercado en una corta hora de investigación. Los enlaces de ustedes eran exactamente los que yo necesitaba."

John Elliott, CEO, Comunicaciones Estelares

"Anatomía de un Plan de Negocio es una herramienta útil tremenda...fácil para seguir, concisa y produce resultados."

Anthony Robbins, Autor
Despertando al Gigante Dentro y Poder Ilimitado

"Yo he investigado y personalmente usado, o intentado usar, virtualmente cada libro desarrollado importante para plan de negocios y programa de computadora que están actualmente en el mercado. ¡El de ustedes es el mejor y único que no solamente cumple y entrega los resultados esperados, pero excede a las expectativas!"

Joe Holly, Planeador de Negocios
Ventaja Estratégica

Small Business Books
Business Plan Software

OUT OF YOUR MIND...AND INTO THE MARKETPLACE™

Para Ordenar: 1-800-419-1513 -or- 714-544-0248

9 a.m. - 5 p.m. (Hora del Pacifico) de lunes a viernes
-o- FAX su orden: (714) 730-1414 24 horas al día 7 dias de la semana

ISBN #	NOMBRE DE LIBRO O PROGRAMA DE COMPUTADORA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
0-944205-10-0	A. Automate Your Business Plan 10.0 (INGLES) software con Libro B.) 2002 VERSION		$95.00	
1-57410-127-7	B. Anatomy of a Business Plan (5th Ed.) IDIOMA INGLES		$22.95	
0-944205-30-5	C. Anatomía de un Plan de Negocio IDIOMA ESPAÑOL		$22.95	
0-944205-30-5D	D. Anatomía de un Plan de Negocio con Hojas Trabajo de Finanzas en disco (idioma español para Excel)		$55.00	
0-944205-30-5SW	**E. En español: (1) Anatomía de un Plan de Negocio y (2) Disco de finanzas** + En ingles: (3) Automate Your Business Plan programa computadora		$105.00	
1-57410-132-3	F. Steps to Small Business Start-Up (4th Ed. 2000)		$22.95	
1-57410-027-0	G. Target Marketing for Small Business (3rd Ed.)		$22.95	
1-57410-107-2	H. Keeping the Books (5th Ed. 2001)		$22.95	
0-7931-2905-2	I. The Hybrid Company (Market Planning) 2002		$14.00	
CD-0-93684-46-6	J. The Home-Based Entrepreneur CD-ROM+Book (1996)		$34.95	
0-7931-2905-2	K. 20 pasos para desarroller tu negocio IDIOMA ESPAÑOL		$22.95	
0-57410-113-7	L. The Real World Entrepreneur: Field Guide (1999)		$59.95	

Nombre _____

Compañia _____

Calle y Número _____

Ciudad/Estado/Zip _____

Teléphono: (____) _____

Número de Fax: (____) _____

Subtotal	
CA - agregue 7.75% impuesto de venta -o- provea verificación de exepción de impuesto	
Envio/manejo (dentro de los 48 Cont. Estados Unidos): **Prioridad de USPO:** $5 primer libro, $2 cada libro adicional $7 programa computadora (A,E,I) o RWE libro (L) Federal Express: 2 día-$12; O/noche-$21 (1 artículo) Articulos adicionales: agreguen $5 por cada uno	
Orden Total	

Precios efectivos en octubre 2002

☐ Se incluye cheque ($US)
El cheque u orden de pago se escribe a: Out of Your Mind...and Into the Marketplace

☐ Cárguenlo a mi: ___Visa ___MasterCard ___American Express

Número de tarjeta de crédito _____

Nombre que está en la tarjeta _____

Fecha de expiración _____ Fecha de autorización _____

Envielo por correo a: **OUT OF YOUR MIND... AND INTO THE MARKETPLACE™**

13381 White Sand Drive
Tustin, CA 92780-4565

Tel:714-544-0248 Fax:714-730-1414
Electrónico:LPinson@business-plan.com

Página del hogar: www.business-plan.com

Reconocimientos

Out of Your Mind...and Into the Marketplace™ quiere reconocer los trabajos de The U.S. Small Business Administration y de Small Business Development Centers (SBDCs) (Centros de Desarrollo para Negocios Pequeños) en todo el país, y por su incansable apoyo a todos los principiantes y los dueños de negocios pequeños. Más notablemente, Rhode Island SBA y la Red de Trabajo Illinois SBDC ofrecen material de alta calidad, como *Anatomía de un Plan de Negocio* y otros títulos, para aumentar la capacitación y la orientación de los empresarios en ese estado. Es el tipo de asociación pública o privada que ayudará a prosperar a los negocios pequeños de hoy.

Quiero extender mi gratitud a Mark Deion de Rhode Island SBA Advisory Council, Pat O'Rourke de Rhode Island SBA Business Information Center, Jane McNamee de UTSA South Texas Border SBDC Regional Office, San Antonio, Texas; David W. Murphy, de Madisonville Community College, Madison, Kentucky; y Pam Davis, de Georgia State University, SBDC, Atlanta, Georgia, por sus útiles comentarios y sugerencias.

Prefacio

Una de las razones principales que explican el fracaso de un negocio es la falta de un plan adecuado. Al considerar el concepto de planificación de negocios, salen a relucir factores críticos.

1. ***Todo negocio necesita un plan.*** Ud. puede proceder por instinto, pero probablemente pagará las consecuencias. Los propietarios de negocios exitosos generalmente han tomado el tiempo para evaluar todos los aspectos de sus negocios, y han preparado planes para el futuro.

2. ***Todas las instituciones crediticias requieren un plan de negocio.*** Los prestamistas y los inversionistas comparten el riesgo en su negocio. Ellos quieren saber cómo triunfará usted. Su plan de negocio es la única manera con que cuentan para decidir si toman o no el riesgo.

3. ***¡Pocos dueños de negocios saben cómo escribir un plan de negocio!*** Todos han oído los vocablos "movimiento del efectivo", "plan de mercadeo", "capital fijo", "análisis de ganancias". etc. Aunque el propietario puede comprender algunos de esos vocablos, no es corriente que él o ella tengan un concepto de cómo combinarlos en un plan operable. La idea de tener que investigar y combinar toda esta información en un plan de trabajo puede ser onerosa.

El objetivo de este libro es eliminar el misterio en el proceso de producir el plan de un negocio. Queremos ofrecerle a Ud. un formato claro, conciso y fácil de comprender, que le ofrecerá un plan útil, ya sea que Ud. sea un nuevo propietario de negocio, o de uno ya en operación, que necesita un vehículo para implantar cambios en el transcurso de su negocio.

Anatomía de un Plan de Negocio tiene como fin primordial la simplificación de su tarea. Lo primero que Ud. debe hacer es leer este libro a fin de obtener una idea general sobre su formato y contenido. Después de leerlo, principie con la sección Plan de Organización y complete cada parte antes de continuar con la siguiente. Si necesita formularios para su trabajo, los encontrará al final del texto en que se les menciona.

Si Ud. sigue este método paso a paso, pronto habrá completado un plan de negocio.

También se incluye en este libro el plan de un negocio real, para ayudarle a ver los resultados que obtuvo el dueño de un negocio que siguió nuestro formato. Ud. lo encontrará al final de este libro, en el Apéndices I y II. Ofreco mi agradecimiento a Bob Garcia y Robin Dane por sus generosidades al compartir sus planes con ustedes.

Gracias por escoger este libro para que le ayude a alcanzar su meta. ¡Le deseamos éxito en la escritura de su plan de negocio!

Linda Pinson

CAPÍTULO

1

Plan de Negocio Consideraciones

Un plan de negocio bien escrito puede ofrecer la senda hacia las ganancias para un negocio, ya sea nuevo o existente. Este capítulo está diseñado para ofrecerle información básica y guías que se deben considerar antes de comenzar a escribir un plan de negocio.

¿Por qué necesita Ud. un plan de negocio? Si Ud. necesita tener acceso a capital adicional, ¿qué necesita saber el prestamista o el inversionista? ¿Cuáles son las palabras claves que hacen más efectivo su plan? En las siguientes páginas responderemos esas preguntas.

- **Fines**
- **¿Qué buscan los inversionistas?**
- **La "clave" para escribir efectivamente**

Fines

Todos los negocios se pueden beneficiar con la preparación de un plan cuidadosamente concebido. Hay tres razones principales para escribir ese plan. Hay un beneficio adicional si Ud. hace negocios con otros países.

1. Su plan de negocio le servirá de guía durante la existencia de su negocio. Es un plano que le proporcionará las herramientas para analizar su negocio e implantar cambios. Para que sea de valor, su plan del negocio se tiene que mantener al día. Mientras que los planes presentados a los prestamistas deben ir encuadernados, Ud. puede preferir que su copia de trabajo se guarde en un cuaderno de tres anillos. Entonces Ud. podrá agregar declaraciones financieras recientes, podrá actualizar sus hojas de tarifas, reciente información del mercado y otros datos que usted obtenga.

2. El plan de negocio es un requisito si Ud. piensa buscar financiamiento. Le ofrecerá a los probables prestamistas o inversionistas información detallada de todos los aspectos del pasado de su compañía, así como las operaciones actuales y futuras proyecciones. Obviamente, si su negocio es nuevo, Ud. no tendrá un historial. El plan de negocio de una compañía nueva tendrá que depender de los records crediticios y las declaraciones financieras de individuos involucrados en su negocio. Ellos le darán al prestamista o al inversionista una visión interna de la manera en que Ud. dirige sus negocios personales. La manera en que se dirigen los negocios de la compañía es un reflejo del estilo administrativo de la persona.

3. Si Ud. tiene negocios con otros países, un plan de negocio ofrece una manera de evaluar el potencial de su negocio en un mercado extranjero. Ahora más que nunca, el mercado mundial es esencial para la salud de la economía de los Estados Unidos y para el crecimiento de la mayor parte de las compañías de este país. Ningún negocio en estos días puede darse el lujo de ignorar el potencial del comercio internacional posible gracias a los cambios de comunicacion, la tecnología y la transportación. El desarrollo de un plan de negocio proveera formas en que su negocio puede competir en esta economía global.

Si Ud. busca un capital, los planes de un negocio explican en detalle cómo la inversión o el préstamo que se busca, ensanchará las metas de la compañía. Cada banquero o inversionista quiere saber cómo el préstamo aumentará el valor de la compañía, permitiéndole a Ud. pagar el préstamo (con interés) a su debido tiempo. Ud. tendrá que explicar detalladamente cómo se usará el dinero, respaldando sus cifras con informaciones sólidas, tales como estimados, normas de la industria, hojas con tarifas, etc. Los banqueros tienen acceso a estadísticas consideradas normales para diversas industrias, de modo que Ud. debe estar seguro que sus proyecciones son razonables.

Una de las principales razones que explican el fracaso en los negocios es la falta de planificación. Recuerde:

"El negocio que falla en planificar, planifica para fallar"

Tome el tiempo necesario para escribir un plan de negocio claro, conciso y exitoso. ¡El triunfo de su negocio depende de él!

¿Qué buscan los prestamistas y inversionistas?

Si Ud. busca prestamistas o inversionistas, es ventajoso que Ud. comprenda los elementos que a ellos les gustaría ver en un plan bien escrito. Recuerde, los banqueros son personas. Asi como Ud. tiene que presentarles su plan, ellos a su vez tienen que presentárselo al comité de préstamos del banco. Todos tememos el rechazo. Ud. teme que se le niegue el préstamo. El oficial de préstamos teme presentar un plan al comité que sea rechazado. Ud. podrá aumentar sus posibilidades de triunfar si considera los siguientes puntos. Recuérdelos cuando escriba su plan, y revíselos cuando lo haya completado.

1. **¿Cuál es su historial crediticio?**

   Presente informes sobre su crédito que demuestren que Ud. es un buen riesgo. Si su negocio ya existe, ofrezca información acerca de su historial de pagos. Una pasada bancarrota o un pasado de pagos atrasados puede servir de alerta y enviar el mensaje de que Ud. es un mal riesgo. Ud. tendría que probar con una Sección Fiscal bien preparada que Ud. comprende todos los costos involucrados en su negocio, y que Ud. comprende totalmente el concepto de circulación del efectivo. Si su negocio es nuevo, se hará un examen de su historial financiero personal. El banquero determina su carácter basándose en su historial financiero.

2. **¿Con qué garantía cuenta Ud.?**

   ¿Con qué bienes cuenta Ud. y cuánto está dispuesto a arriesgar para triunfar en el negocio? Tal vez se le pida que ponga su casa como garantía. Ud. podría tener dinero en certificados de depósito (CD) o en inversiones que podrían calificar. La garantía que Ud. ofrezca muestra su interés en su compañía y retira parte del riesgo para el banco que concede el préstamo.

3. **¿Cómo ha decidido pagar el préstamo?**

   El inversionista quiere saber que Ud. comprende sus necesidades y que Ud. ha considerado la capacidad de su compañía para pagar el préstamo más interés.

a. **Cualquier bien que Ud. desee financiar debe durar tanto como el período del préstamo.** Por ejemplo, Ud. no puede obtener un préstamo de $25,000 por cinco años para obtener un equipo electrónico que bien podría ser obsoleto a los dos años de su compra.

b. **El bien debería generar los fondos para el pago del préstamo.** Muestre en su Sección Financiera (especialmente en sus proyecciones de Circulación del Efectivo y en su Declaración del Ingreso Proyectado para los Siguientes Tres Años) que el préstamo aumentará las ventas, aumentará la eficiencia, o recortará costos y, a su vez generará fuentes de ingreso para el pago del préstamo y el interés.

4. ¿Existe una demanda para su producto o servicio?

Esté preparado para mostrar evidencia de que su producto o servicio será bien recibido en su mercado (sus clientes). Ud. puede probar que existe una demanda con un historial favorable de ventas, con información sobre sus cuentas por cobrar, o sus órdenes de compra. Si su compañía es nueva, o es un negocio que ofrece un nuevo producto, demuestre la aceptación por parte de sus clientes de acuerdo con los resultados de pruebas de mercadeo, cuestionarios y encuestas. Para ser válidos, los testimonios tienen que proceder de su mercado-objetivo y no de amigos o parientes. Pruebe su producto en el mercado y obtenga algunas evaluaciones. Pida a personas que han recibido su servicio, que escriban cartas de testimonio.

5. ¿Ha establecido Ud. su posición como propietario?

Esto quiere decir si Ud. ha asegurado su posición en el mercado de alguna manera. Hay algo verdaderamente especial acerca de su negocio, y Ud. ha protegido esa característica en alguna forma. Eso se puede hacer a través de derechos de autor, marca de fábrica, o patente. Incluya una copia del documento que verifica tal protección. Si Ud. se halla situado en una galería de tiendas o en un centro comercial, tal vez podría llegar a un acuerdo con el administrador para que se limite su competencia de alguna manera. Por ejemplo, se podría determinar por escrito en el contrato de arrendamiento la ubicación de su competencia. Ud. podría asegurarse que Ud. será, por ejemplo, la única panadería en el pequeño centro comercial, o verá que se especifique en el convenio de arrendamiento que Ud. no tendrá competencia directa dentro de cierto radio desde su tienda. Incluya una copia del contrato de arrendamiento en la sección de Documentos Auxiliares y enfatice sus derechos de propietario cuando escriba sobre la ubicación de su negocio.

6. ¿Son sus proyectos realistas?

Base sus cifras en su participación actual en el mercado. Explique las oportunidades de crecimiento y demuestre cómo piensa Ud. aprovechar esas oportunidades. Cada industria tiene su rango de resultados financieros aceptables y

de enfoques en el mercado. Examine los informes anuales de las compañías públicas en su campo. Use las bibliotecas situadas en su área. Prepare un plan de tiempo realista para alcanzar sus metas. Recuerde que los banqueros juzgan su plan en términos de las prácticas y normas de su industria.

La "clave" para una escritura efectiva

El texto del plan de negocios debe ser conciso y sin embargo contener cuanta información sea posible. Esto parece ser contradictorio, pero Ud. puede resolver este dilema si usa el enfoque de las **palabras clave**. Escriba las siguientes palabras clave en una tarjeta, y manténgalas frente a Ud. mientras escribe:

Quién	**Cuándo**	**Único**
Qué	**Por Qué**	**Beneficios al cliente**
Dónde	**Cómo**	**Cuánto**

Responda todas las preguntas que hacen las palabras clave en un párrafo, al principio de cada sección de su plan de negocios. Luego, ensanche su explicación de esas declaraciones, diciendo más sobre cada artículo en el texto que le sigue. Enfatice la originalidad y los beneficios al cliente que se refieran a la sección sobre la cual está Ud. escribiendo.

Se ofrecerán ejemplos en los siguientes capítulos para que le sirvan de guía. Recuerde que el prestamista tiene su tiempo limitado y que su plan no es el único que el tiene que revisar. A menudo, lo único que el va a leer es el primer párrafo que sigue al encabezado; por lo tanto, es muy importante incluir cuanta información sea posible en el primer párrafo y de una manera pertinente y concisa.

Uso efectivo de su tiempo

No hay longitud establecida para un plan de negocios. La medida común parece ser de 30 a 40 páginas, incluyendo la sección de Documentos Auxiliares. Divida el plan en secciones. Asigne fechas y tiempo especifico para trabajar y terminar el plan. Tal vez encuentre conveniente pasar dos noches cada semana en la biblioteca. No se verá interrumpido por el teléfono ni tentado por la refrigeradora o la televisión. Una ventaja es que tendrá a la mano cualquier material de referencia que necesite. Se requiere disciplina, tiempo y "privacidad" para escribir un plan de negocios efectivo.

Documentos auxiliares

Ud. ahorrará tiempo si prepara una lista de Documentos Auxiliares mientras escribe el texto.

Por ejemplo, mientras escribe sobre la estructura legal de su negocio, notará la necesidad de incluir una copia de su convenio de sociedad. Escriba "convenio de sociedad" en su lista de Documentos Auxiliares.

Cuando llegue el momento de recopilar esa sección de su plan, Ud. tendrá ya un listado de los documentos necesarios. Conforme progrese, pida la información que no tenga, tal como reportes de crédito. Si Ud. reúne los documentos necesarios de esa manera, los materiales que Ud. necesite para completar la sección Documentos Auxiliares estarán disponibles cuando Ud. esté listo para reunirlos.

Esbozo de un plan de negocios

Tomando en cuenta las consideraciones previas, Ud. se estará preparado para comenzar a formular su plan. A continuación se ofrecen las partes de un plan de negocios:

- **Hoja explicatoria**
- **Resumen Ejecutivo**
- **Plan de organización**
- **Plan de mercadeo**
- **Documentos financieros**
- **Documentos auxiliares**

Cada una de estas áreas del proceso de planificación de un negocio se explica por separado en cada capítulo de este libro.

"Anatomía de un Plan de Negocio" está diseñado para ayudarle a escribir un plan completo, conciso y bien organizado que le guiará a Ud. y su compañía hacia un futuro de ganancia.

Desarrollando La Estrategia De Salida:
Empiece La Carrera Con La Meta Final En Mente

© 2002 John P. Neal & Linda Pinson

Antes de que inicie el proceso de planificación de su negocio, me gustaría presentarle el concepto de planear la estrategia de salida. Una estrategia de salida no es un plan para el fracaso. Es un plan para lograr el éxito. Desarrollando una estrategia de salida antes de que usted escriba su plan de negocio le permitirá tomar las mejores decisiones para su negocio. Cuando lea las páginas siguientes, entenderá lo que una estrategia de salida es y cómo puede aplicarla al proceso de planificación de su negocio.

Siempre es bueno utilizar los talentos de expertos que se concentren en áreas que van más allá de su especialización específica. Con eso en la mente, le pregunté a John P. Neal que trabajará conmigo para desarrollar una sección que incluya la Estrategia de Salida. John es el fundador de RCG Management en San Diego, un pionero en proveeer servicios gerenciales a compañías crecientes. Él es el Jefe Executive de ACE Group, Inc., uno de los revendedores más grandes del Sur de California de contabilidad, manufactura, recursos humanos, y sistemas de dirección en ventas. Él tambien sirve en diferentes juntas directivas de organizaciones lucrativas y no lucrativas y es Presidente del Comité para los Negocios Pequeños de la Cámara de Comercio de California.

¿Dónde está la Meta Final?

¿Ha visto alguna vez a los corredores alinearse para la carrera sin saber donde esta la meta final? ¿Esto nunca pasaría, verdad? Si usted está empezando un nuevo negocio o está extendiendo su negocio actual, la implicación es la misma. *Antes de que empiece la carrera necesita saber donde esta la meta final.*

Los negocios son iniciados por muchas razones. Algunas de las razones más comúnes incluyen:

- Para construir un negocio propio en lugar de para alguien más
- Para seguir una pasión (por ejemplo "yo siempre he querido tener un restaurante propio.")
- Para ser su propio jefe y el amo de su tiempo
- Para ganar dinero haciendo lo que realmente le gusta hacer (carpintería, artesanías, fotografía, escritura, etc.)
- Para capitalizarse de una invención
- Para reemplazar el ingreso de la pérdida de un trabajo
- Para crear capital neto (valuación de capital a largo plazo)

También es inherente en la composición de empresarios el pensar por adelantado sobre la expansión futura de sus empresas. ¿Qué nuevos productos o servicios pueden agregarse? ¿A qué nuevos mercados puede llegarse? ¿Puede la empresa emplear a más empleados? ¿Puede abrir más oficinas?

La lista de razones para iniciar el negocio propio o expander el mismo puede continuar. Sin embargo, lo que es de mayor importantancia, es entender que en todos los casos, es crítico desarrollar la estrategia de salida (la liquidez).

El Secreto es Desarrollar una Estrategia de Salida

Se sabe que el inversionista profesional (quien maneja Capital Especulativo), requerirá una estrategia de salida bien planeada como parte del plan de negocio para cualquier capital especulativo en que ellos planean invertir. Sin embargo, la mayoría de los empresarios, intentan crear una fuente inmediata de ingresos o simplemente se emosionan el mismo día y piensan en lanzar o extender su negocio, con el hábito de pasar por alto "la meta final" por consiguiente, no estan preparados para este evento y sus impuestos.

¿Así que, cuál debería de ser su estrategia? Antes de que continuemos, usted necesita entender que no hay ninguna estrategia correcta o mala, sólo diferente. *Su estrategia debe encajar sus metas.* El lugar lógico para empezar es con sus metas a largo plazo. La más obvia y a menudo expresada es la meta de jubilación. Algunos empresarios les gusta desarrollar un negocio y entonces dejarlo para empezar otra aventura. Usted puede tener otras razones por las cuales desea terminar su negocio propio en el futuro. Cualquiera que sean sus metas hay tres cosas que usted necesita saber antes de que empiece a construir un mejor plan de negocio:

1. **Hacia donde va**
2. **Cuando desea llegar allí**
3. **Como se verá su negocio cuando llege a su meta**

¿Cuáles son Algunas de las Formas de Salida?

Algunas de las formas potenciales de salida incluyen:

- **Vendiendo todo o parte del negocio:** Puede ser posible vender el negocio completo a un comprador independiente. Si éste es el caso, usted querrá aumentar al máximo el ingreso neto del negocio y evitar tener el capital activo atado en el negocio, el cual usted desea tener en su posesión personal.
- **Traspasar el negocio a un miembro de la familia:** Ésta puede ser una buena manera de transferir el valor en cierto modo a sus herederos y con esto minimizar los impuestos de propiedad. La estructura apropiada es importante, así como determinar quién manejará el negocio.
- **Vendiéndole a un empleado el plan de acciones de la propiedad (ESOP):** Este puede ser un vehículo valioso cuando el grupo del dueño esta formado de empleados claves en el negocio. Existen ciertas ventajas en los impuestos. La existencia del plan de acción de la propiedad también puede agregar al valor de la empresa dándoles un sentido de propiedad en el negocio a los empleados.
- **Convirtiendo la compañía en pública:** Para aquéllos interesados en ganar liquidez rápidamente ésta podría ser una buena opción, mientras tengan la elección de compartir la apreciación de acciones futuras. Las complejidades de esta forma de salida son sustanciales, tal como es la demanda del tiempo de la gerencia para realizar "el evento de salida" y de continuar despues de este. ¡Esta opción no es para el débil de corazón!
- **La liquidación:** En algunos casos, la mejor opción de ganar liquidez puede ser dejando de dirigir el negocio, simplemente venda su capital, pague a los acreedores, y guarde los beneficios (claro, después de liquidar los impuesto). Mientras esta es la opción más simple a menudo no es la menor en devolución al dueño por que existe poco o no valor dado a la llamada "buena voluntad" del negocio. Éste es a menudo el método usado cuando el valor del negocio esta atado estrechamente a bienes raíces u otro capital productivo. También es común para propietarios únicos dónde la producción del ingreso del negocio solamente depende en las habilidades del dueño.

Cada una de las formas anteriores envuelve una variedad de consideraciones. ¿Por ejemplo, si usted planea vender el negocio, qué tipo de mercado puede esperar para su tipo de negocio? ¿Que tan grande necesita ser para lograr el valor óptimo? ¿Si usted planea pasarlo a un miembro de la familia, quíen es? ¿Cómo lo entrenará para manejar el negocio? ¿La persona que tiene en mente estará interesado en tomar el mando cuándo usted esté listo para salirse? ¿Cuándo necesitará empezar la transición? Muchas de estas preguntas son difíciles de contestar, pero finalmente su salida exitosa dependerá de ellas.

Tomando Decisiones Basadas en Su Estrategia de Salida

Si se tomara el tiempo para pensar y contestar algunas de estas preguntas, un cuadro claro de su negocio empezará a tomar forma. Tres de las decisiones mayores que usted preparará

para hacer serán: 1. seleccionar la fuente, tipo, y cantidad de capital que usted necesitará para su negocio, 2. decidir en la forma actual de organización, o la estructura legal, (la propiedad única, sociedad, o corporación) esto servirá mejor sus necesidades, y 3. considerar problemas con los impuestos que impactarán su negocio.

Financiando Su Negocio

Su opción de financiar (la fuente del capital) es importante e influirá directamente en su estrategia de salida. Tenga presente, cuando considere las opciones financieras no solo la facilidad con que usted puede levantar los fondos que necesita para alcanzar sus metas, si no tambien los costos de cada tipo de financiamiento en relación con el dinero. En el sentido más simple, el capital está disponible de cuatro fuentes: 1. usted, 2. los amigos y familia, 3. las instituciones financieras, y 4. el público en general. El costo monetario de cada una de estas opciones es generalmente inversamente proporcional a su persona o "a la relación" del costo.

- **Usted (el dueño quien financia):** La primer pregunta que usted debe hacerse es, "realmente necesito el financiamiento adicional para lograr mis metas, o simplemente necesito manejar mi flujo de dinero eficazmente?"

- **Los Amigos y Familia:** Los amigos y familia pueden ser la forma más fácil, más rápida, y menos costosa de financiar. Sin embargo, el costo emocional o de la relación puede ser muy alto. ¿Qué si su negocio falla y no puede pagarle a sus amigos y familiares? Los fondos receptores del prestamista tradicional o una ventura capital tomará más tiempo en lograr, pero es probable que el fracaso al no pagarles no afecte sus reuniones familiares.

- **Las Instituciones Financieras (las deudas del capital):** En medio están el banco tradicional o compañía de finanzas. Como el inversionista venturoso (ver abajo), antes de prestar cualquier dinero ellos quieren ver un plan de negocio completo. Sin embargo, ellos no tienden a enfocarse en su estrategia de salida. Al contrario ellos se enfocan en su salida, que es el reembolso del préstamo junto con el interés y otras cuotas aplicables. Estos prestamistas quieren ver si la gerencia podrá generar el ingreso suficiente y manejar el flujo del dinero en efectivo, de tal manera que asegure el reembolso oportuno. Ellos extensamente aseguran el reembolso. Típicamente píden garantías personales de los dueños y a menudo requerirán garantía subsidiaria adicional, como la hipoteca de su casa u otra propiedad.

- **Inversionistas (capital de deuda):** Inversionistas típicamente invierten en oportunidades en las que ellos esperan ganar una porción alta la cual proporcionará una salida (el retorno de su capital junto con ganancias, del capital invertido) dentro de cinco a siete años. Ellos requieren un plan de negocio completo con una estrategia de salida bien fundada. Salida en este caso, normalmente es vía una Oferta Inicial Pública (IPO) o por medio de la adquisición de una compañía pública, más grande. En cualquier caso, tal salida produce un cambio de dirección y pérdida del mando de la entidad típicamente

por los fundadores. Mientras la opción del prestamistas puede ser atractiva, obviamente no es apropiado bajo varias circunstancias.

Lidiando con la Parte Legal y los Problemas de los Impuestos

Siempre es buena idea el buscar el consejo de un abogado corporativo con experiencia profesional de contabilidad en negocios. Como las leyes varían de estado a estado, es mejor escoger a consejeros familiares con el estado en que usted operará y vivirá.

La determinación de las necesidades financieras tiene una presión directa en la forma de estructura legal que necesitará para su negocio. Pensando sobre su estrategia de salida le proveerá la base para determinar la forma u organización que servirán mejor sus necesidades de acuerdo a sus metas. Si usted tiene un negocio nuevo la opción no esta bien definida, su abogado y consejero del impuesto pueden ayudarle a tomar la mejor decisión. Alternadamente, si usted tiene un negocio existente que está planeando extender a través del uso de préstamos o capital de deuda, pueden aconsejarle que tipo de cambios necesita su estructura legal para que le permita proteger sus recursos personales y asegurar su capacidad de tratar con su prestamista o inversionista.

1. **Algunos problemas legales que usted y sus consejeros necesitan considerar:**

   - La obligación de Dueños, Directores, y Funcionarios: Los dueños, directores, y funcionarios pueden ser responsables por las acciones y deudas de la compañía en ciertos eventos. Protección razonable de tal obligación puede lograrse con una combinación de uso eficaz de elecciones y estructurando las alternativas, suplementando seguros de Directores y Funcionarios.
   - Aplicabilidad de las leyes de seguridad del Estado y Federales: Las reglas con respecto a la solicitud de inversionistas son complejas y exigen la complacencia completa para evitar las multas criminales y civiles.
   - Los derechos de dueños minoritarios: El acceso a los libros, archivos y el descubrimiento mínimo de las obligaciones requieren de la complacencia estricta.
   - La facilidad y costo de traslado de propiedad: Dependiendo de su tiempo de salida, algunas estructuras legales son más fáciles de repartir que otras.
   - Compra-venta de acuerdos entre socios o accionistas: Los términos y condiciones para comprar la parte de su socio/accionista o sus herederos deben deletrearse claramente al frente para evitar las disputas después.

2. **Algunos de los Problemas del Impuesto a Considerar:**

   - El tratamiento de ganancias de capital en caso de la venta/transferencia del negocio: Los eventos del impuesto necesitan ser planeados con tiempo. Esto incluye las elecciones del impuesto disponibles para minimizar impuestos incurridos cuando todo o parte de su interés en un negocio es vendido.

- La sociedad y los impuestos personales: La estructura apropiada puede lograr un equilibrio óptimo entre la sociedad y los impuestos personales y evitar la imposición doble de contribuciones.
- Titulo de cualquier propiedad de bienes raíces: Cierta propiedad podria ser mejor si la sociedad/inversionistas fueren propietarios individualmente para despues arrendarsela al negocio y así lograr una reducción más baja de impuestos.
- Limites a la compensación razonable: El IRS (Departamento de Recaudación de Fondos) y las autoridades del estado que imponen contribuciones ponen los límites en el nivel de sueldos a los dueños que actuan como empleados. Pagos más alla de estos límites se convierten en dividendos que están sujeto a impuestos sobre el dueño y no se permite que sean deducidos por la corporación.
- Los planes jubilatorios: Un plan jubilatorio estable puede ser una herramienta clave para atraer a empleados de alta calidad así como para la jubilación de los dueños. Existe una variedad amplia de planes, desde la simplesa del Departamento de Recaudación de Fondos hasta los planes complicados de 401K. Cada uno tiene sus ventajas y limitaciones.
- Ingresos no relacionados al negocio: Si está planeando empezar una corporación "no lucrativa" la cual no está sujeta a los impuestos del ingreso normales usted necesitará seguir pautas específicas que restringen el tipo de ingresos que se pueden generar. Las ventas de productos no relacionados a el propósito del negocio pueden ser sujetas a la imposición de impuestos.

¡La Planificación de Salida Tiene Buen Sentido!

Ahora usted puede ver que pensar en la estrategia de salida futura lo ayudará en sus decisiones de financiamiento y con sus consideraciones legales y de los impuestos al escribir su plan de negocio. Obviamente, mientras menos complejo sea el negocio, usted tendrá que tomar menos decisiones.

No importa si usted está escribiendo un plan de negocio para un negocio nuevo, o para uno existente para el cual está planeando tomar una nueva dirección. La planificación del negocio es un proceso continuo. Al continuar operando su negocio sus metas pueden cambiar radicalmente. Las metas actuales y futuras y su impacto en su estrategia de salida necesitan ser reflejados continuamente en su plan de negocio.

Con su visión establecida su parecer financiero y legal, junto con las estrategias de impuestos eligidos, usted puede construir su plan comercial confiadamente y….

¡Empezar la Carrera con la Meta Final en Mente!

Desarrollando *Asunciones Financieras*

¿Qué son Asunciones Financieras?

Las asunciones financieras son la racional con la que usted basa los números que entran en sus declaraciones financieras. Un ejemplo simplificado sería explicar que una proyección de gastos de mercadeo de $28,000 esta basado en mandar 4 envíos durante el año (enero, abril, agosto, y octubre) a un costo de $10,000 por el envío inicial y $6,000 por cada envío subsecuente.

Explicación de Como Agregar Asunciones Financieras a Su Plan de Negocio

Cuando este escribiendo la porción del texto de su plan de negocio, cada parte del plan no sólo debe desarrollarse como una idea conceptual, pero en términos de cómo generará los réditos y/o incurrirá los gastos. Por ejemplo, cuando decida que estructura legal es mejor para su propósito, camine un paso más allá y averigue qué costos incurrirá durante el proceso. Cuando tome decisiones con tiempo de quién servirá en la dirección, que estarán haciendo, y que tipo de compensación con referencia a costos de sueldo, impuestos, y beneficios necesitará. Cuando considere una campaña de mercadeo, determine sus costos, la respuesta probable, y proyecte los réditos.

En esencia, cada declaración financiera podría tener una hoja añadida que explique cómo usted llegó a sus números. Sin embargo existen varios escenarios a elegir para seguir.

1. Puede desarrollar una hoja llena de asunciones pro forma sobre la declaración de flujo de caja, añádalo a la parte trasera de la declaración de flujo de dinero en efectivo. En las otras declaraciones puede clarificar sólo artículos que necesitan explicación.
2. En todas las declaraciones financieras puede agregar las explicaciones al fondo para clarificar cualquier artículo que estaría confundiendo al lector. En este caso, no haría ninguna referencia al fondo de números que usted siente que no necesitan ninguna clarificación.

3. Puede incluir una página etiquetada “las Asunciones Financieras” ya sea antes o después de sus documentos financieros (o alguna otra situación que se documente en su tabla de contenido). En esta página(s), usted puede enlistar sus asunciones financieras. Es mejor en este caso dividirlos en categorías: réditos, gastos de inventario, gastos fijos y variables, préstamos recibidos, pagos del préstamo, compra de capital activo fijo, etc.También tiene una categoría del costo inicial si usted tiene un negocio nuevo.

De los escenarios de arriba mi opción es la número 1.
Esto es porque, después de una cierta cantidad de tiempo, aun el más astuto proyectista de negocio tiende a confundirse sobre de dónde vinieron algunos de los números. Este método pone la clarificación en la proximidad cercana al número que describe.

Teniendo la declaración pro forma del flujo de caja totalmente explicada, tiene una ventaja adicional si usted va con un prestamista o inversionista. Las formas pro forma de la declaración de flujo de caja es una de la prioridades más altas en determinar la validez de su demanda de fondos. Si usted se toma el tiempo para desarrollar la hoja llena de asunciones que cubra el flujo de dinero en efectivo, le ahorra tiempo valioso al prestamista o inversionista al tratar de determinar en que se basan sus números.

¿Cual es el Proceso para Desarrollar Sus Asunciones?

Hay un proceso lógico para crear las asunciones financieras. Los pasos son los siguentes:

1. Cuando usted desarrolle cada parte de su plan de negocio, recuerde el desarrollarlo en terminos a los réditos y gastos que espera generar (como en los ejemplos de arriba).
2. Mantenga papel para escribir a su lado. Cuando haya determinado la relacion en dólares del rédito y los gastos, apunte las asunciones desarrolladas. Incluya por seguro las explicaciones de cuanto serán los réditos y cuando se incurrirán los gastos.
3. Cuando usted esté listo para desarrollar su plan financiero, reuna sus asunciones en un lugar y úselos como la base al anotar sus números. Finalmente, añada sus asunciones a sus declaraciones financieras donde las necesita para clarificación.

¡Oh, No! ¡Otro Trabajo por Hacer!

Cada vez que reviso este libro y su compañero software pienso en agregar algo más al proceso de planificación del negocio, también pienso que el lector se encogerá porque hay

un trabajo más que hacer. Permítame asegurarle que el beneficio de seguir el Proceso de las Asunciones Financieras será sumamente valioso para usted.

Cualitativo = Cuantitativo = Credibilidad + Defensa

Uno de los errores más frecuentes hecho por las personas que escriben un plan de negocio es que lo que ellos dicen en la porción del texto del plan no tiene relación con los números que usan en sus documentos financieros. De hecho, algunas personas intentan desarrollar sus planes financieros primero y despues desarrollan su plan de organización y de mercadeo. **Éste es un error fatal.** Usted debe desarrollar la información cualitativa y entonces debe cuantificarlo en su plan financiero. Si los números no funcionan, entonces regrese a la tabla de dibujo y tome nuevas decisiones que le darán buenos resultados financieros.

Por medio de utilizar el proceso de las asunciones financieras, usted estará desarrollando su plan de la manera correcta, pensando en lo que se refiere a los réditos y gastos; enliste sus asunciones en una hoja de papel; transfiera los números en sus documentos financieros; añada cualquier asunción que necesite para clarificación de los números en sus documentos financieros.

El proceso de la asunción financiera hará dos cosas para usted. Le ahorarrá tiempo porque tendrá todos sus números a la mano cuando esté listo para desarrollar su plan financiero. Sin embargo, el beneficio más importante, será que su plan de negocio tendrá la continuidad absoluta entre lo que usted dice en las palabras (en el texto) y lo qué usted diga en los números en el plan financiero. En otros términos, la parte cualitativa de su plan dirá la misma cosa que la parte cuantitativa de su plan y el plan tendrá credibilidad y defensibilidad.

En la página 45 (del Apéndice II), de Dayne Landscaping, Inc. en la muestra del plan de negocio encontrará un ejemplo de como documentar en lista las asunciones financieras. El escritor en este ejemplo eligió incluirlo como uno de los Documentos De Apoyo. Usted también puede ver un ejemplo de clarificación de un solo artículo en la línea de la forma pro forma sobre la declaración de flujo de fondos en la página 30 del mismo plan.

CAPÍTULO

2

La Hoja Explicatoria
y
La Tabla de Contenido

La Hoja Explicatoria de su plan de negocio es como la cubierta de un libro. Necesita ser atractiva y contener alguna información importante.

La Tabla de Contenido tambien es una parte importante de un buen plan de negocio. Necesita ser bien organizado ya que lector puede encontrar rápidamente información en cualquier aspecto de su negocio.

Las siguientes páginas cubren lo siguiente:

- **Hoja explicatoria: qué incluir**
- **Muestra de hoja explicatoria**
- **La Tabla de Contenido**

La Hoja Explicatoria

La primera página de su plan de negocio será la hoja explicatoria. Sirve como título y contendra la siguiente información.

- Nombre de la compañía
- Dirección de la compañía
- Número telefónico de la compañía (incluyendo el área telefónica)
- Logotipo, o logo, si lo hay
- Nombres, títulos, direcciones y números telefónicos de los propietarios o los funcionarios de la corporación.
- Mes y año en que se presenta el plan
- Número de la copia
- Nombre de quien prepara el plan

El nombre, la dirección y el teléfono de la compañía deberan aparecer dentro de la tercera parte superior de la hoja. Si se tiene un logotipo o emblema, puede mostrarse en la parte superior izquierda de la página, o donde se prefiera.

La información sobre los propietarios o los funcionarios de la corporación o del negocio aparecerán en el centro de la página.

La tercera parte inferior de la página contendrá el resto de la información. El mes y año en que se escribe el plan permitirán que el prestamista sepa que la presentación es reciente. Por ejemplo, si el plan fue escrito cinco meses antes, el prestamista podría pedir que se actualizara cierta información financiera. Algunos prestamistas prefieren que el plan lo escriban uno o más propietarios o funcionarios del negocio. Esto involucra un enfoque más directo de la conducción del negocio. Al numerar sus copias puede controlarlas mejor. Guarde un diario con la siguiente información: número de la copia, nombre de la persona que revisó la copia, número telefónico del examinador, fecha en que se presentó la copia. De esa manera, Ud. puede ir al paso del proceso y puede hacer llamadas recordatorias al prestamista, si es necesario.

A continuación mostramos un ejemplo de una hoja explicatoria. Como puede ver, esta página única contiene una buena cantidad de información. Ofrece el nombre, la ubicación y el número telefónico de su negocio. Al listar al propietario único, los socios o los funcionarios corporativos, el prestamista conoce la estructura legal del negocio y sabe cómo ponerse en contacto con el personal clave para obtener información adicional. Recuerde que los prestamistas tienen que revisar muchos planes de negocios en un tiempo limitado. Sera ventajoso para Ud. y el prestamista el ofreciéndole un plan completo y conciso.

Muestra De Hoja Explicatoria

ABC CORPORATION
3372 East Main Street
Burke, NY 10071
(207) 555-4319

Vicente Enriquez, Presidente
742 South Street
Jamestown, NY 10071
(207) 555-0221

Carmen Barrios, Vicepresidente
86 West Avenue
Burke, NY 10071
(207) 555 1213

Héctor Pacheco, Secretario
423 Potrero Avenue
Jessup, NY 10602
(207) 555-1648

Roberto Polanco, Tesorero
321 Mason Street
Adams, NY 10604
(207) 555-0201

Plan preparado en octubre de 2002
por los funcionarios de la Corporación

Copia 2 de 6

La Tabla de Contenido

La Tabla de Contenido es una parte importante del plan terminado del negocio. Necesita ser bien organizado ya que lector puede encontrar rápidamente información en cualquier aspecto de su negocio. Por ejemplo, si su resumen ejecutivo da una vista general de los directores de su compañía, el lector debe ser capaz de mirar en la tabla del contenido y encontrar el número de página en su plan de la organización donde usted dirige la administración. Por la misma razón, la página en que el resume puede ser funda en la sección Secundaria de Documentos debe ser listado también. En la misma manera, los resultados que venden se pueden trazar por el plan que vende y retrocedió con copias de estudios demográficos, etc. En los documentos secundarios.

La tabla del contenido no se puede terminar hasta que su plan sea completo. Usted puede usar los títulos en su plan del negocio para desarrollar la tabla del contenido. Una vez que usted ha terminado su plan usted puede meter los números de página. Si, en alguna vez, usted escoge alternamente imprimir y atar sólo porciones de su plan, la tabla del contenido se puede escalar para emparejar hacia abajo esa versión.

La longitud de la tabla del contenido será dependiente en la complejidad de su plan. Los negocios de puesta en marcha muy pequeños necesitarán sólo una página. Las compañías existentes tendrán información histórica y declaraciones financieras así como también proyecciones. Las compañías más complejas más grande hacen muy probable más ha detallado títulos, especialmente si ellos persiguen la capital de la aventura.

En total casos, su plan del negocio tendrá las divisiones mayores siguientes en la tabla del contenido. Los subtítulos dependerán de lo que usted decide incluir en su plan.

- El Resumen ejecutivo
- Parte I: El Plan de Oganización
- Parte II: El Plan de Marcadeo
- Parte III: Documentos Financieros
- Documentos Auxiliares

La Tabla del Contenido en los planes del negocio del ejemplo al final del libro lo debe ayudar a ver cómo puedes ser orgazinado. (Apéndices I y II)

Los capítulos 3 a 7 de este libro cubrirán el encima de sujetos y lo indicará por el contenido y desarrollo de cada uno. En ese punto, llegará a ser obvio a usted lo que usted decidirá dirigir en su propio plan y cómo el se dirige a esos temas quedarán dentro de la tabla del contenido.

CAPÍTULO

3

El Resumen Ejecutivo

El Resumen Ejecutivo es la declaración de la tesis de su plan de negocio. Concluye quién es usted, lo que su compañía hace, hacia dónde va su compañía, por qué, y cómo llegará allí. Si usted está buscando fondos economicos con prestamistas o inversionistas, especifique el propósito de los fondos y justifique la viabilidad financiera de su plan.

Aunque el Resumen Ejecutivo aparece casi al frente del plan, es más eficaz el escribirlo después de haber terminado el resto de su plan de negocio. En ese momento, sus conceptos ya estarán bien desarrollados y toda la información y los datos financieros necesitados estarán disponibles.

Use el enfoque de la ***Palabra Clave*** ya mencionada en este libro. En conciso, la declaración es de una página la cual resumirá la esencia de su plan de negocio por medio de incluir las respuestas a las preguntas siguientes:

- **¿Qué?**
- **¿Q uién?**
- **¿Dónde?**
- **¿Cuándo?**
- **¿Por qué?**
- **¿Cómo?**

El Resumen Ejecutivo ó La Declaración del Proposito

Como ya se menciono en la introducción, el Resumen Ejecutivo es la tesis de su plan de negocio. Este sintetiza el contenido y propósito de su plan de negocio ya terminado, el cual cubre todos los puntos importantes. Especifica quién es usted, lo que su compañía hace, hacia dónde va su compañía, por qué va donde va, y cómo llegará allí. El Resumen Ejecutivo puede ser aproximado de las siguientes dos perspectivas.

Si el plan es sólo para uso interno y no está buscando fondos

Esta declaración resumirá su negocio. Será un resumen breve de las metas de la compañía y la declaración de cómo se enfocará para llegar a las proyecciones.

Si usted está buscando fondos

El Resumen Ejecutivo especifica el propósito de los fondos buscados y justifica la viabilidad financiera de su plan para con el prestamista o inversionista. El prestamista o inversionista que unicamente lea el Resumen Ejecutivo debe ver rápidamente el nombre, edad, estructura legal, localidad, naturaleza, y singularidad de su negocio. El Resumen Ejecutivo debe proporcionar un resumen rápido de la actividad pasada del negocio y de sus metas futuras y cómo planea lograrlos. Si usted está buscando inversionistas que manejan capital especulativo la información sobre el equipo de dirección es indispensable. Finalmente, el Resumen Ejecutivo incluiría la cantidad y propósito del préstamo o solicitud de inversión, mientras cronometrando las necesidades, la justificación del por que necesita fondos economicos, y una declaración del reembolso (para el prestamista) o declaración de regresos potenciales a los inversionistas (capital especulativo).

Para el prestamista: Conteste la pregunta de como reembolsará el préstamo. El prestamista necesita ver la habilidad de su compañía de pagar los gastos de interés así como los reembolsos principales. El prestamista querrá saber para cuando necesita el préstamo y lo que usted usará como garantía.

Para angeles: El inversionista ángel, graciosamente se refiere a "el Banco de Mamá y Papá," generalmente es un individuo adinerado quien se involucra personalmente con una company que apenas inicia — prestando hábilidad, experiencia, y dinero. Es mejor tener un plan de negocio sólido para justificar el uso de los fondos. Sin embargo, dependiendo del nivel de familiaridad, usted puede poder sobrevivir con un plan no tan perfecto.

Para un capitalista especulativo: Los días del flujo fácil de capital especulativo hace mucho tiempo que se fuerón. Desde la corrección del mercado público en abril del 2000, las compañías no pueden depender de futuros fondos especulativos. Ellos necesitan mostrar evidencia de progreso y de fuertes relaciones. Necesitará indicar cómo llegara a sus metas de crecimiento y ganancias. Recuerde que un inversionista será un compañero de equidad en su compañía. Después de consolidar, el inversionista especulativo probablemente se siente en su junta directiva y sirva como consejero para la gerencia. Incrementalmente, los inversionistas han estado buscando regresos anuales de 45% a 60% de la inversión inicial, durante tres a cinco años.

El Resumen Ejecutivo debe generar excitación y brindarle al lector conocimiento de la singularidad de su negocio y las cualificaciones de su equipo de gerencia. No exagere su potencial. Más bien, apeguese a proyecciones que puedan apoyarse con hechos. Uno de los errores más grandes de los escritores del plan de negocio es la exageración de la porción del mercado proyectado y las ganancias potenciales.

Use el enfoque a la ***palabra clave*** ya anteriormente mencionada. Sea conciso y claro. El Resumen Ejecutivo generalmente se contiene en una página si es para el uso interno. Si usted está intentando buscar prestamista o inversionista, no debe exceder dos o tres páginas.

Cuando escriba su plan de negocio y refine sus ideas, descubrirá nuevas ideas e información la cual querrá incorporar en su plan de negocio para hacer su negocio más eficaz y aprovechable. Por esta razón, el Resumen Ejecutivo es más eficaz cuando se escribe después de que su plan se ha completado. En ese momento, toda la información y los datos financieros estarán disponibles y podra deducirlos del texto escrito y las hojas de cálculo financieras.

Lo siguiente es un ejemplo de cómo las *palabras claves* pueden usarse para ayudarle a formar su Resumen Ejecutivo:

Quién

¿Quiénes son los funcionarios de la compañía?
(Guzman, Thompson, Choi, Johnson)

¿Quiénes son los gerentes de la compañía?
(Guzman-Jefe Executivo, Thompson-Mercadeo, Choi-Administración, Johnson-Finanzas, Smith-Producción)

Qué

¿Cómo se llama el negocio?
(AeroTech, Inc.)

¿Cuál es su estructura legal?
(Corporación-S)

¿Qué producto o servicio está involucrado?
(Fabricante de partes especializadas para la industria aerospacial)

¿Qué hará el préstamo para la compañía?
(Modernizar el equipo que producirá un 35% de aumento en la producción y disminuya el costo de la unidad 25%)

¿Qué usará como garantía?
(La propiedad en 372 E. Main St., Burke, NY, valuada a $800,000 en el 2001)

Dónde

¿Dónde esta el negocio localizado?
(372 E. Main Street, Burke, NY 10071)

Por qué

¿Por qué necesita el préstamo?
(Para aumentar el crecimiento del capital)

Cómo

¿Cuánto dinero necesita?
($250,000)

¿Cómo se usará el préstamo?
(Para la compra de equipo nuevo y más moderno y para entrenar al personal en el uso del nuevo equipo)

¿Cómo pagará el préstamo?
(El resultado final será un aumento neto suficiente para pagar el préstamo e interes en 3 años)

Cuándo

¿Cuándo se estableció el negocio?
(1993)

¿Cuándo se necesita el préstamo?
(Los fondos se necesitan para que el equipo pueda entregarse y este en lugar por el 23 de Mayo del 2002. Hay un período de espera de dos meses entre la fecha en que se ordena y la fecha de entrega.)

¿Cuándo puede empezar a hacer pagos?
(Dentro de 30 días despues de recibir los fondos)

En Resumen

El Resumen Ejecutivo simplemente es eso - un resumen de su plan de negocio. Si usted está escribiendo su plan para que le sirva como una guía para su negocio, y no esta planeando buscar a un prestamista o inversionista, el escribir el resumen ejecutivo lo ayuda a formular una buen esquema resumiendo hacia dónde está planeando ir con su negocio. Si usted está buscando un prestamista o inversionista, el resumen ejecutivo sera la primera introducción a su negocio y debe contestar preguntas importantes relacionadas al negocio y su potencial para el crecimiento y ganancias.

Recuerde que el resto del plan debe apoyar lo que usted dice en el Resumen Ejecutivo. Por ejemplo, si usted está comprando una pieza de equipo para incrementar la producción o extender servicios, no sólo debe mostrar las figuras de su costo, si no también debe mostrar un mercado listo para los productos adicionales o servicios en la secciones de mercadeo y finanzas. En los documentos de apoyo, usted puede apoyar la cantidad pedida con información, tales como órdenes de compra, estimados de los proveedores, hojas de proporción, y resultados de mercadeo.

Cuando termine con la formulación de su plan de negocio y haya contestado las preguntas claves, ya estará listo para escribir el Resumen Ejecutivo.

Nota: para ayudarlo hay ejemplos en las próximas dos páginas—uno para la compañía cuyo plan es sólo para uso interno y uno para la compañía que está buscando fondos por medio de un préstamo.

Muestra del Resumen Ejecutivo

1. Si usted no está planeando buscar un prestamista o inversionista

Lo siguiente es un ejemplo del Resumen Ejecutivo para una compañía cuya meta no involucra el financiar por medio de prestamistas o inversionistas. Este ejemplo es diferente al segundo en que no involucra justificación financiera o una fecha para el recibo de fondos, el reembolso del préstamo, o planes para el pago de la inversión a un capitalista de capital especulativo (asociados de equidad).

Compañia BestCARE

Resumen Ejecutivo

La Compañía de BestCARE es una sociedad establecida en 1995, cuyo propósito es proporcionar cuidado de calidad de tiempo completo al anciano en la casa huésped a través de una junta directiva autorizada.

La compañía esta localiza estrategicamente en 1234 Hillside Drive en la ciudad de Laguna Hills, California, la casa de Jennifer López, R.N., quien es una de dos asociados de equidad. Además de asistir a la administración y deberes de contabilidad, la Señorita López también vigila los servicios médicos para los ancianos residentes. Su socio, Henry Johnson, se encarga del mantenimiento de las casas y hace todas las compras de comida, muebles, provisiones para los pacientes, etc.,

La Compañía de BestCARE posee y opera tres casas de cinco-recamaras dentro del Condado de Orange, California. Cada casa proporciona servicios de cuidado completos 24-horas al día, para hasta seis residentes. Se han contratado dos cuidadores totalmente especializados para cada casa y quienes viven en las mismas. Los cuidadores que rinden servicio por contrato supleén a los trabajadores residentes en sus días libres.

Durante los últimos tres años, las tres casas actuales han traido buenas ganancias. Investigaciónes actuales muestran que las familias que buscan casas huéspedes, las cuales son el estilo de vida preferido para sus ancianos padres, ha incrementado dos veces mas que en el año 1995. Esto ha creado una demanda alta dónde el abastecimiento es limitado.

La Compañía de BestCARE está planeando el extenderse comprando dos casas más durante los próximos cinco años. Las dos casas nuevas serán hipoteca-libres. Se comprarán con dinero en efectivo por medio de las ganancias anteriores de la compañía que se han retenido e invertido por los asociados de equidad.

Este plan de negocio servirá como un plan de cinco-años que guiará a la compañía en la administración, mercadeo, y controversias financieras que son inherentes al querer lograr una meta de crecimiento que doblará el tamaño de la compañía.

Muestra del Resumen Ejecutivo

2. Si usted está planeando buscar un prestamista o inversionista

Lo siguiente es una Declaración de Propósitos para una compañía cuya meta es buscar finanzas de prestamista o inversionista. Al contrario de nuestro primer ejemplo en la página anterior, la declaración de propósito tendrá que enfocarse en las necesidades financieras de la compañía, cuando se necesitan los fondos, cómo planea la compañía usarlos, cómo el uso de esos fondos logrará el resultado deseado, y cómo y cuando se le háran los pagos al prestamista. En el caso de capital especulativo, necesita hablar del retorno al inversionista por medio de la inversión.

AeroTech, Inc.
Resumen Ejecutivo

Formado en 1993, AeroTech, Inc. es una corporación S que opera en un espacio de almacenaje y manufactura de 10,000 pies-cuadrados en Aerospace Tech Park, un parque industrial ligero, localizado en el 372 E Main Street, Burke, New York. En los últimos dos años, la Corporación de Desarrollo Económico (EDD) de Burke ha tenido éxito estimulando a grandes corporaciones aerospaciales y de tecnología que se muevan a la compañia. *AeroTech, Inc.* ha desarrollado excelentes relaciones de trabajo con las compañías relocalizadas. Actualmente la compañía sirve al 20% del mercado total con ganancias en bruto de $3,650,000.

AeroTech, Inc. diseña y fabrica partes hechas a la medida especialmente para la industria aerospacial. La compañía está buscando capital de crecimiento en la cantidad de $250,000 con el propósito de comprar equipo automatizado y para entrenar al personal existente en el uso de ese equipo. La modernización del equipo producirá un 35% de aumento en la producción y disminuirá los costos de unidad un 25%.

AeroTech tiene un equipo de dirección muy fuerte así como una junta directiva comprendida de varios líderes industriales y de la comunidad. John Guzman, Presidente y Jefe Ejecutivo Principal fue el Jefe Ejecutivo Principal de Omni Aerospace el fue la fuerza detrás de su crecimiento bien-documentado entre 1985 y 1992. Roberta Thompson, VP es Directora de Mercadeo. previamente sirvió como directora de mercadeo de la división de los productos de la Corporación ABC. Thomas Choi, secretaria de la corporación encabeza a la Administración, capitalizando sus doce años como administradora ejecutiva con USAmerica Air. Althea Johnson, el CFO fue socio mayoritario con la Contabilidad de JFG y con éxito lograron dar vuelta a varias corporaciones de multi-millones de dólares. Donald Smith, Producción, vino a AeroTech con 20 años de experiencia como ingeniero de investigación y desarrollo para la Electrónica de Bordman. (Vea los curriculum vitae en los Documentos de Apoyo)

Las proyecciones de Burke EDD a través del año 2005 indican un 30% de aumento en el alquiler en Tech Park por las compañías aerospaciales. Las estadísticas gubernamentales federales proyectan un 25% de aumento en los Estados Unidos en el desarrollo aerospacial a través del año 2020. Información de las asociaciones de ingenieria y aerospaciales indican que la automatización es necesaria para que la compañía permanesca competitiva. Por medio de edificar en las relaciones de trabajo pasadas con las compañías actuales y por medio de usar el mercadeo con los nuevos residentes del Tech Park, AeroTech, Inc. podra capturar un 15% del mercado adicional; entonces la porción de la Corporación será el 35% del mercado total.

Los fondos se necesitan a tiempo para que el equipo sea entregado y este en su lugar para el 23 de mayo del 2002. Hay un período de dos-mes entre la colocación de la orden y la fecha de entrega. Entrenamiento de empleados en el nuevo equipo se proyecta que cubririra un período de dos-semanas despues de la colocación del equipo.

Se espera que la compañía salga a la par en 24 meses después de terminar el período de entrenamiento de los empleados. El reembolso del préstamo e interés puede empezar rápidamente dentro de 30 días despues de recibir los fondos. El préstamo puede asegurarse con bienes raíces que son parte de la compañía con un valor de $800,000, evaluada en el 2001.

CAPÍTULO

4

Parte I
El Plan de Organización

La primera sección especial de su plan de negocio cubre los detalles organizativos de su negocio. Incluya información sobre su industria en general y su negocio en particular.

Nuevamente usando las palabras clave, responda a los siguientes elementos. No hay formato establecido para su arreglo. Ud. puede cubrir cada artículo en el orden que le parezca lógico.

- **Descripción del negocio**
- **Productos o servicios**
- **Ubicación**
- **Estructura legal**
- **Administración y personal**
- **Contabilidad y legal**
- **Seguros**
- **Seguridad**

Comience esta sección preparando un resumen de una página que muestre los elementos clave de su negocio. El prestamista debe contar con un cuadro claro de los orígenes y objetivos de su compañía. Indique hacia donde se dirige y cómo va a llegar allí. El texto que precede al resumen de su negocio se expandirá en cada área que se presente. Esté preparado para respaldar sus declaraciones y justificar sus proyecciones con datos en la sección Documentos Auxiliares.

Ud. puede formular el plan de organización usando de nuevo el sistema de palabras clave. Responda las preguntas conforme se refieran a las áreas de cada sección. No hay un formato establecido para su arreglo. Cubra cada tópico en el orden que le parezca lógico. Recuerde, Ud. está escribiendo un resumen. Sea conciso.

Escenarios de casos peores o mejores:

Tal vez Ud. oiga que un prestamista habla de los mejores y los peores excenarios. Esto quiere decir que el prestamista quiere que Ud. pueda identificar los problemas probables y que prepare soluciones antes que esas dificultades ocurran. Es también ventajoso para Ud. que se prepare para lo inesperado, demostrando que de esa manera su negocio seguirá funcionando armoniosamente. Si no se obtienen las ventas proyectadas, ¿existen otras formas para que Ud. genere nuevos ingresos? ¿podrá Ud. reducir su personal o podrán ellos llenar otras posiciones? Por ejemplo, si las ventas disminuyen en su almacén de artículos deportivos, ¿podría el personal aumentar los ingresos dando clases en el almacén o presentando clínicas deportivas?

Algunos negocios fracasan porque triunfan demasiado pronto. Por lo tanto, es conveniente planificar para lo que se llama el escenario del mejor caso. Si Ud. se ve inundado con órdenes, su plan de negocio debería contener la información necesaria para localizar y contratar nuevos empleados, poniéndose en contacto con proveedores adicionales. Por ejemplo, si Ud. cree que el volumen de su negocio requerirá personal adicional en los próximos seis meses, proyecte los salarios adicionales y transfiera esos montos a la Declaración del Movimiento del Efectivo. Su plan de negocio es su llave a una pronta respuesta a los sucesos inesperados, a fin de mantener su negocio progresando armoniosamente.

Descripción del negocio

Esta es la sección del plan en que Ud. presenta un breve resumen de la organización de su negocio y su historial, su estado presente, y sus futuras proyecciones para investigación y desarrollo. Enfatice las características de su producto y explique cómo puede Ud. beneficiar al cliente. Proyecte una idea de lo que Ud. espera llevar a cabo en los próximos tres o cinco años.

Responda preguntas tales como cuándo y por qué se fundó la compañía, la naturaleza de los servicios o productos que ofrece, cómo se desarrolló la compañía y qué se proyecta para el futuro.

Ejemplo: Lo que sigue es una muestra de una decripción del negocio para la ABC Corporation:

> *La ABC Corporation se estableció en 1992 para satisfacer la demanda de partes especializadas en la industria aeroespacial. Esta industria tuvo un desarrollo moderado con el aumento de contratos a partir de 2000. Las proyecciones de la industria indican una creciente demanda para el tipo de productos que la compañía fabrica. ABC Corporation mantiene una ventaja competitiva con el pronto cumplimiento de sus órdenes, sus excelentes relaciones con los clientes, y sus capacidades de diseño para cada cliente. La compañía está adecuadamente alojada en un área de 25,000 pies cuadrados y desea satisfacer la creciente demanda de sus productos con la compra de equipo nuevo y más moderno, que ofrecerá la oportunidad para presentar propuestas de más amplio enfoque, mayores capacidades de diseño personalizado, costos más bajos por unidad y un tiempo de entrega más corto.*

Después de completar la "Descripción del Negocio," expándase en cada uno de los siguientes tópicos en el orden que le parezca lógico.

Productos o servicios

Si ud. se halla involucrado en la manufactura o distribución de un producto:

Ofrezca una descripción detallada sobre el desarrollo de ese producto, desde el material bruto hasta el artículo acabado. Desarrolle un diagrama de fabricación. Este le ayudará a identificar las etapas de la producción, y servirá como representación visual del desarrollo del producto ante el prestamista.

El diagrama de fabricación le ayudará a desarrollar un horario para demostrar cuándo se debe ordenar el material bruto, cuánto tiempo se necesita en la producción, cuánto tiempo se requiere en el almacenamiento del inventario, en su envío y entrega. ¿Qué materiales brutos se usan y cuánto cuestan? ¿Quiénes son sus proveedores, dónde están situados y por qué los escogió Ud.? Incluya un desglose del costo y una hoja de precios en la sección Documentos Auxiliares a fin de respaldar sus declaraciones. Aunque Ud. ordene solamente de un proveedor, incluya datos sobre proveedores alternos. Explique cómo se enfrentaría Ud. a un aumento repentino de órdenes, o a la pérdida de un proveedor principal. ¿Cómo se haría el trabajo, quién lo haría y a qué costo? Ud. usará proyecciones sobre el costo de mano de obra nuevamente cuando desarrolle una Declaración del Movimiento del Efectivo en su sección Documentos Auxiliares.

Describa su equipo y sus instalaciones.La información sobre vehículos, equipo y edificios que sean propiedad de su compañía aparecerán como artículos en la sección Documentos Financieros de su plan. Cuando prepare su Hoja de Balances, Ud. se valdrá de esta sección para obtener información sobre los valores actuales.

Si Ud. está desarrollando un producto para la exportación, o si anticipa importar material en bruto o productos acabados para vender en ese país, ensanche su plan de negocio para incluir información global. El desarrollo de un diagrama de fabricación le ayudará a identificar los pasos necesarios para introducir los productos a este país, o enviarlos al extranjero, así como el tiempo y costo involucrados. Tal vez Ud. tenga que trabajar con fabricantes y agentes extranjeros. Ud. tratará con despachadores de mercadería y agentes de aduanas. El costo de sus servicios y el tiempo y método de pago se mostrará en la Declaración del Movimiento del Efectivo y en la sección de Documentos Financieros de su plan.

Si Ud. es un comerciante al por menor:

Describa los productos que vende y proporcione información sobre sus fuentes primarias y secundarias de aprovisionamiento. Describa su proceso de selección del producto y explique por qué escogió a ciertos proveedores y vendedores. Incluya descripciones del producto y hojas con precios en la sección Documentos Auxiliares.

Tal vez Ud. quiera desarrollar un diagrama de fabricación para demostrar el proceso de distribución. ¿Cómo llegan los productos que Ud. vende en su almacén desde el manufacturero a través de sus canales normales de distribución hasta el almacén, a los estantes, y a las manos de los clientes?

¿Tiene Ud. un sistema para administrar y controlar su inventario? ¿Qué volumen de productos almacena Ud. en su inventario, cómo determina el valor de su inventario, quién será responsable de verificar el inventario? Válgase de esta sección para obtener información sobre su inventario cuando complete la Declaración Financiera del Negocio, o la solicitud de préstamo para el prestamista.

Si Ud. ofrece un servicio:

Explique en qué consiste ese servicio, por qué puede Ud. proporcionarlo, cómo lo hará, quién hará el trabajo y dónde se realizará el servicio. Diga por qué su negocio es único y qué tiene Ud. de especial para ofrecer a sus clientes. Si Ud. cuenta con un producto y un servicio que juntos beneficiaran a su cliente (una garantía de servicio para los productos que Ud. vende), asegúrese de mencionarlo en su plan. Explique dónde va a obtener sus partes y por qué escoge a sus proveedores. Proyecte el costo de sus gastos generales y los gastos del vehículo. ¿Ofrecerá Ud. sus servicios en la residencia del cliente o trabajará Ud. en una oficina? ¿Cuánto tiempo requerirá el servicio, y cuántas de esas horas se le pueden cobrar al cliente?

En todos los casos:

Haga una lista de los futuros servicios o productos que Ud. piensa agregar a sus servicios. Trate de anticipar el área de problemas probables, y prepare un plan de acción. Ud. debe mencionar en esta sección los derechos de propiedad, tales como los derechos de autor, patentes o marcas de comercio. Necesitará respaldar sus declaraciones, incluyendo copias de fotos, diagramas y certificados en la sección Documentos Auxiliares.

Ubicación

Si la ubicación del negocio está relacionada con factores de mercadeo, no se incluirá en esta sección. Por ejemplo, si Ud. va a abrir una tienda de venta al menudeo y necesita ser accesible a sus clientes, la elección de su local se verá determinada por su mercado-objetivo, y por lo tanto se le discutirá en su Plan de Mercadeo (vea capítulo 5). Sin embargo, si Ud. es un manufacturero y si hace sus envíos por servicios corrientes, United Parcel Service por ejemplo, la ubicación de su negocio no tiene necesariamente que depender del mercado-objetivo. En ese caso, la ubicación de su negocio se discutirá **aquí** en su Plan de Organización. Ud. podría comenzar con una declaracion como:

> *ABC Corporation está situada en una bodega con un espacio de 25,000 pies cuadrados situada en 372 E. Main St., Burk, NY. Se escogió ese espacio por su accesibilidad a las intalaciones para envíos, buenas disposiciones de seguridad, bajo costo por pie cuadrado, y proximidad a las fuentes de aprovisionamiento.*

Ahora, explique extensamente cada razón y respáldela con una descripción física del sitio y una copia del contrato de arrendamiento. Su contrato de alquiler o de arrendamiento contendrá la información financiera necesaria para los proyectos de costo mensual de la Declaración del Movimiento del Efectivo. El valor de la propiedad se transferirá a la Hoja de Balances de la sección de Documentos Financieros.

Ofrezca información sobre el historial del sitio escogido. Haga una lista de otros posibles sitios y explique por qué escogió este lugar. Será una buena idea incluir copias de fotos, planos o dibujos del sitio en la sección Documentos Auxiliares.

Hoja de trabajo del análisis del sitio: Al final de esta sección se incluye una Hoja de Trabajo del Análisis del Sitio. Ud. podría duplicarlo para su propio uso al reunir datos, necesarios para hacer una decisión sobre la ubicación de su negocio. Esta hoja de trabajo servirá como guía para escribir un análisis de la ubicación del sitio. Cubra sólo los tópicos importantes para su negocio.

Estructura legal

Siga el diagrama de organización describiendo la estructura legal de su negocio. Si Ud. es el único propietario, describa sus habilidades e incluya su curriculum. Sea honrado acerca de las áreas en las cuales Ud. necesitará ayuda y explique cómo va a obtener esa ayuda. ¿Contratará Ud. los servicios de un gerente de oficina? ¿Trabajará con un contador? ¿Buscará el consejo de alguien en el área del mercadeo?

Si Ud. ha formado una sociedad, explique por qué escogió a sus socios, qué aportan ellos a la compañía, y cómo sus talentos se complementan entre sí. Muestre la experiencia y calificaciones de ellos, incluyendo copias de sus curriculums. Incluya una copia del convenio de sociedad en la sección Documentos Auxiliares. Su convenio debería incluir provisiones para permitir que los socios se desliguen de la sociedad o para la disolución de la compañía. Debe explicar detalladamente la distribución de las ganancias y las responsabilidades financieras en caso de haber pérdidas. Explique su razonamiento tras las condiciones de su convenio.

Si Ud. se ha incorporado, describa la estructura de la corporación y dé una información detallada sobre los funcionarios de la corporación. Quiénes son ellos, cuáles son sus talentos, por qué se les escogió, y qué van a aportar a la organización. Incluya una copia de la carta titular y otros artículos en la sección Documentos Auxiliares.

Si Ud. cree que ocurrirán cambios en el futuro en su estructura legal, haga proyecciones respecto a las razones para explicar por qué cambiaría Ud., cuándo tendrían lugar los cambios, quién estaría involucrado, y cómo estos cambios van a beneficiar a la compañía. Recurra a esta sección para obtener información de la estructura legal cuando complete el estado Financiero del Negocio o en la Solicitud de Préstamo de un prestamista.

Administración y personal

Los posibles inversionistas en un negocio preguntarán : "¿Por qué vamos a confiar nuestro dinero en su grupo de administradores?" Como propietario de un negocio, algunas de sus preguntas serán: "¿Cuáles son las áreas principales de la administración de mi negocio?" "¿Cuál será la estructura de la organización?" "¿Quién dirigirá el negocio?" "¿Qué ayuda exterior debo conseguir?" "¿Cuántos empleados voy a necesitar y cuándo se les debe contratar?" Todas esas preguntas se pueden contestar con el desarrollo de un plan de negocio realista.

La administración de su administración y personal serán determinadas por la capacidad de los propietarios del negocio, por la cantidad de tiempo que podrán dedicar al negocio, y por las demandas del mercado. Los negocios pequeños generalmente comienzan con sus dueños haciendo la mayor parte del trabajo. Conforme el negocio crece y aumentan las ventas, se agrega personal. Proyecte cómo crecerá su compañía y cuándo tendrá que agregar empleados adicionales. La política de contratación de empleos, la descripción de los trabajos, y los contratos de los empleados son parte de todo el plan de organización.

Diga cómo compensará a sus empleados: salarios, prestaciones, bonos, tiempo para vacaciones, planes para la compra de acciones.

Un diagrama de la organización puede mostrar visualmente las áreas de responsabilidad y el personal encargado de cada sección junto con el número de empleados que supervisarán. Por ejemplo, Ud. podría necesitar personal clave encargado del mercadeo, la administración, las finanzas y las operaciones. Cada uno de estos individuos tendrá empleados qué supervisar. El prestamista podrá identificar a las personas clave en su negocio, y Ud. tendrá una representación gráfica de su administración y su personal.

Las compañías involucradas en el comercio internacional necesitarán miembros adicionales en el equipo de operaciones. Es importante conocer el idioma del país para poder construir fuertes lazos comerciales. Ud. podría necesitar el servicio de un traductor. Los productos importados necesitan permisos y documentación. Los agentes de aduanas y los agentes de cargas se encargan de la documentación y se aseguran que el envío llege a tiempo, intacto, y al precio previamente convenido. Se encargarán de los costos de flete, los impuestos de puerto, las cuotas consulares y los costos del seguro.

Tal vez debería Ud. considerar el uso de los servicios de una compañía administradora o contratar los servicios de un representante extranjero. La International Trade Administration (ITA) preparará las evaluaciones aduaneras, conocidas como Reportes de Datos de los Comerciantes Mundiales (World Traders Data Reports) sobre probable socios comerciales. Su personal comercial en el extranjero verificará la reputación de la firma en la comunidad local de negocios, su valor crediticio y su confiabilidad en general así como su adaptabilidad como contacto comercial. La ITA es administrada por el departamento de comercio de los EEUU.

Los gastos que se incurran en el desarrollo de un mercado extranjero se verán proyectados en la hoja de trabajo del Efectivo por ser Pagado. El costo de esos servicios y el tiempo y método de pago serán transferidos a la Declaración del Movimiento del Efectivo en la sección Documentos Financieros de su plan.

El poder llegar a ser un exitoso importador o exportador depende de la determinación y el sentido de responsabilidad de toda la compañía. Su grupo administrativo y su fuerza de trabajo deberan comprender los procedimientos involucrados en el comercio internacional. Su oficina local de Trade Administration puede proporcionarle información acerca de las leyes específicas de comercio que afectarán su negocio.

Contabilidad y legal

Contabilidad

Describa su departamento de contabilidad. Diga qué sistema de contabilidad usará y por qué fue elegido. ¿Qué porción de la contabilidad/archivos se harán internamente? ¿Quién

será responsable de la confiabilidad y eficacia de los archivos? ¿Contratara a un contador de afuera para aumentar al máximo sus ganancias? ¿Si ese es el caso, quién dentro de su compañía tendrá la experiencia para trabajar con el contador — y quien será responsable para leer y analizar las declaraciones financieras proporcionadas por el contador?

Es importante no sólo el mostrar que ya se encargo de la contabilidad, pero que tendrá algunos medios de como usar las declaraciones financieras para llevar a cabo cambios que obtengan más ganancias para la compañía. Después de leer esta sección, el prestamista o inversionista debe tener confianza en la habilidad de su compañía de guardar e interpretar los archivos financieros. A menudo los prestamistas potenciales e inversionistas piden información de sus metodos de contabilidad y la inspección de los libros que contienen la Declaración Financiera proporcionada. Si usted planea contratar a alguien para hacer la contabilidad dentro de la compañia, el monto de los sueldos debe cubrirse en la sección de la gerencia o el personal. Si continua contratando contadores profesionales de afuera, asegurece de incorporar estos gastos en el plan financiero.

Legal

La Ley de Murphy prevalecerá con seguridad en esta área. Simplemente cuando piensa que no necesita ayuda legal, es cuando la necesidad se presenta. Antes que su compañía se encuentre en una posición que requiere los servicios inmediatos de un buen abogado (contratos, problemas de propiedad, disputas, etc.), usted debe practicar la diligencia debida y debe tener un acuerdo con una empresa legal que se especialize en problemas legales de acuerdo a su tipo de negocio. Las empresas más grandes tienen a menudo una sección legal interna. Una vez mas — el presupuesto para el personal interno deve ser incluido en la sección de su plan del personal. Si usted planea retener a un abogado, esté seguro en incluir la cantidad en las asunciones financieras.

Seguros

El seguro es un factor vital en todos los negocios. La seguridad del producto es my importante, especialmente en ciertas industrias. Los negocios que ofrecen servicios al público se preocupan por la responsabilidad personal, asegurando los artículos de los clientes mientras éstos se hallen en el local o durante el transporte de esos artículos. Si un vehículo se usa con fines comerciales, su seguro debe reflejar ese uso. Si Ud. es dueño del local, necesita contar con un seguro sobre la propiedad. Algunos negocios necesitan tener una fianza. Tal vez los socios busquen un seguro de vida en el que cada uno sea beneficiario.

Los exportadores pueden rebajar sus riesgos comprando un seguro sobre el crédito que se usa para la exportación, y que vende el agente del Banco Export-Import en los Estados Unidos, Foreign Credit Insurance Association. Las pólizas disponibles incluyen seguro para financiar u operar arrendamientos, seguro de plazo medio, la nueva póliza de seguro nuevo-para-exportar, o la póliza de cubrimiento total.

Considere los tipos de protección apropiada para su negocio. Diga qué tipo de protección tiene Ud., por qué lo escogió, qué tiempo cubre, y quién es la agencia aseguradora.

Mantenga al día la información sobre su seguro. Al final de esta sección se incluye un **Formulario para mantener al día el seguro.** Si sus cuotas aumentan repentinamente, Ud. podrá recurrir a su hoja de trabajo a fin de encontrar otra compañía aseguradora. La Sección de Información Financiera ofrece datos que su prestamista puede necesitar.

Seguridad

Según la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, más del 30 por ciento de los fracasos de un negocio se debe a la falta de honradez de los empleados. Esto incluye no sólo el robo de mercadería sino también el robo de información.

Discuta el tema de la seguridad en su negocio. Por ejemplo, si Ud. tiene que desechar datos impresos en la computadora, sería conveniente contar con una máquina desmenuzadora. Todos hemos visto esas piezas sensitivas que se prenden a la ropa y vestidos que se venden en ciertos almacenes. Anticípese a las áreas de problema en su negocio, identifique las medidas de seguridad que pondrá en práctica, y lo que espera obtener de ellas. Discuta este problema con su agente asegurador. Tal vez pueda Ud. reducir ciertos costos del seguro al mismo tiempo que protege su negocio.

Resumen

Ud. ha cubierto ahora las áreas que se deben discutir en el Plan de Organización. Use las palabras clave, sea conciente, anticipe las áreas de problema en su negocio y esté preparado con las soluciones en mano. Analice las corrientes o inclinaciones de la industria y prepárese para impulsar su negocio hacia el futuro.

El capítulo 11, “Fuentes de Información”, contiene listas de recursos disponibles para Ud. La mayoría se puede hallar en las bibliotecas públicas o universitarias. Uselas para obtener la información necesaria para escribir un plan de negocios comprensivo. Cuando haya completado el Plan de Organización, Ud. estará preparado para pasar al siguiente capítulo y comenzar a formular el Plan de Mercadeo.

Hoja de trabajo para el analisis de la localidad

1. Dirección:

2. Nombre, dirección, teléfono del corredor de bienes raíces o persona responsable:

3. Pies cuadrados/costo:

4. Historial de la localidad:

5. Localidad respecto a su mercado-objetivo:

6. Formas en que se desplazarán los clientes:

7. Formas en que se desplazarán los proveedores:

8. Disponibilidad de estacionamiento (incluir diagramas):

9. Tasa de criminalidad en el área:

10. Calidad de los servicios públicos (por ejemplo: policía, bomberos):

Hoja de trabajo para el analisis de la localidad *(cont.)*

11. Notas tomadas al visitar el área:

12. Atmósfera de las tiendas y negocios vecinos:

13. Regulaciones urbanas o de la zona:

14. Suficiencia de los servicios públicos (obtener información con los representantes):

15. Disponibilidad de materiales básicos/provisiones:

16. Disponibilidad de mano de obra:

17. Salarios en el área:

18. Disponibilidad de viviendas para los empleados:

19. Tasas de impuestos (estatales, del condado, sobre los ingresos, sobre los salarios, impuestos especiales):

20. Evaluación del sitio con respecto a la competencia:

Formulario para actualizar los seguros

Compañía asegurada: ABC Company **Fecha: Octubre 2002**

Compañía	Contacto	Protección	Costo anual
Aseguradora Iris 511 Park View St. Los Angeles, CA 90057	Aura Jerez (111) 123-4567	Póliza general para negocios (ver documentos)	$ 750
Agencia Paz de Seguros 2345 Avenida de los Arboles Ciudad de Panama U.S.A. 23456	Silvia Barillas (223) 567-8909	Worker's Compensation	$ 617
AAA Life Insurance Co. Route 7, Box 2222 Ruraltown, U.S.A. 77777	George Esquivel (333) 987-6543	Seguro de vida por $200.000 Beneficiario: Aura J..	$ 1,642
BBB Life Insurance Co. 4444 Any Street Best Town, U.S.A. 22222	Susan Barillas (222) 876-5432	Seguro de vida por $200,000 Beneficiario: Vicente	$ 1,576
Best Insurance Company (Dirección: Ver arriba)	Rolando Monroy (111) 123-4567	Automóvil Vehículo 1 (Ver póliza actual)	$ 634
Best Insurance Company (Dirección: Ver arriba)	Rolando Monroy (111) 123-4567	Automóvil Vehículo 2 (Ver póliza actual)	$ 583
Industry Insurance Specialists 465 Insurance Blvd., Suite A Sue Town, U.S.A. 66666	Sandra M. Barillas (666) 666-6666	Responsabilidad del producto	$ 1,270
1. Costo total anual de los seguros			$ 7,072
2. Costo promedio mensual de los seguros			$ 589

NOTAS:

1. *Asegúrese de tomar póliza inclusiva por $1,000,000 cuando Vicente se jubile.*
2. *Evalúe las prestaciones de los empleados; la asociación ofrecerá nueva cobertura en 2003.*

CAPÍTULO

5

Parte II
El Plan de Mercadeo

La segunda sección principal de su plan de negocio cubre los detalles de su plan de mercadeo. En esta sección Ud. incluirá información acerca de todo el mercado, con énfasis en su propio mercado-objetivo.

Nuevamente usando las palabras clave, responda a los siguientes elementos. No hay un formato fijo para su arreglo. Cubra cada tópico en el orden que le parezca más lógico.

- **Análisis del Producto-Mercado**
- **Mercado-objetivo**
- **Competencia**
- **Métodos de distribución**
- **Promoción**
- **Precios**
- **Diseño del producto**
- **Oportunidades para entrar en el mercado**
- **Ubicación**
- **Corrientes dentro de la industria**

Análisis Del Producto-Mercado

contribuido por

Donald R. McCrea

Director de Educación Ejecutiva, en la Universidad de California, Irvine,

© 2003 Linda Pinson & Donald R. McCrea

Antes de que escriba su Plan de Mercadeo, lo más importante que necesita hacer es analizar su mercado y decidir sobre el producto-mercado. Hay dos partes a esta decisión:

1. **La opción de qué necesidades del cliente vá a satisfacer—** reflejándose en que producto específico o servicio venderá a sus clientes.
2. **La opción de los clientes específicos a quienes usted desea vender su producto o servicio** (su segmento del mercado objetivo).

Una vez ya hecha la decisión, estará listo para escribir su plan de mercadeo, como se describe en la próxima parte de este capítulo. Si usted se toma el tiempo para hacer este análisis y cuidadosamente escoger a qué clientes comercializará su producto o servicio, encontrará que casi cada prospecto con quien hable tendrá una necesidad por lo que usted está vendiendo.

Escogiendo un grupo de clientes para venderles – ejemplo, seleccionar un segmento del mercado objetivo –significa seleccionar a los clientes potenciales según el criterio que haya determinado con relación a la probabilidad que estos clientes quieran comprar su producto o servicio. El criterio puede incluir los factores demográficos como la edad, los ingresos, lugar donde viven; o factores del estilo de vida como el interés en los deportes, el coleccionar antigüedades, el leér novelas de misterio, o el ver películas extranjeras. Su trabajo como persona de negocio es determinar qué factores se relacionan a la probabilidad de que sus clientes compren su producto o servicio.

Siga las cuatro reglas de mercadeo y éxito en las ventas

Las siguiente cuatro reglas de mercadeo y éxito en las ventas se diseñaron para ayudarle a analizar su mercado y escoger a los clientes que con mayor probabilidad desean

comprar su producto o servicio. Enfocando su mercadeo y esfuerzos de ventas en estos clientes harán el hallazgo de encontrar y manterner a los nuevos clientes más fácil que si usted es menos selectivo sobre que clientes son parte de su segmento.

Nota: Estas reglas aplican ya sea que esté vendiendo a los consumidores o a otros negocios. También le aplican si su negocio es nuevo o es un negocio existente.

Regla#1: Encuentre clientes potenciales quienes quieran su producto o servicio

¿Si sus clientes potenciales son consumidores, podrán reconocer que tienen una necesidad o deseo? ¿Si sus clientes son los negocios, reconocerán que tienen un problema que necesita resolverse o una oportunidad para explotarla?

Si el grupo de clientes que ha elegido para venderles claramente reconoce su necesidad, problema, u oportunidad, entonces es más probable que quieran comprar su producto o servicio. Note, sin embargo, no es suficiente que reconozca que sus prospectos tienen una necesidad o problema: tambien tendrá que determinar si ellos lo reconocen.

Si sus prospectos no reconocen su necesidad o problema, entonces el primer plan de acción de su mercadeo y actividades de ventas serán crear o elevar el conocimiento de sus prospectos a su necesidad o problema. Esto requerirá esfuerzo específico de su parte, y se hace típicamente atravéz de un programa integrado de comunicaciones de mercadeo.

Sin embargo, es más simple y menos costoso, si (durante el análisis) puede identificar que hay un grupo seleccionado de clientes potenciales que ya reconocen la necesidad o problema. Entonces este grupo valida su plan convirtiéndose en su *segmento de mercado objetivo*, y sus tareas de mercadeo y ventas serán más fáciles con este grupo.

La pregunta que debe contestar es: ¿Cuáles són las características de sus clientes potenciales que se relacionan a su necesidad o deseo de su producto o servicio? *La hoja de trabajo del Mercado Objetivo* al final de este capítulo le ayudará a contestar esta pregunta. Por ejemplo, si usted está vendiendo un cepillo de dientes eléctrico, las personas que visitan al dentista regularmente son más probables a que esten interesadas en su cepillo de dientes que aquéllos que no visitan a menudo al dentista. Las características que se relacionan a la probabilidad de que el cliente visite un dentista podrían incluir ingresos y educación. Por consiguiente usted podría escoger el sólo vender su cepillo de dientes eléctrico a individuos que ganan más de $50,000 al año y que por lo menos tengan una licencia de cuatro-años de la universidad.

Regla #2: Identifique a clientes que están listos para comprar

¿Causarán los deceos/necesidad/problema/opportunidad a sus prospectos bastante dolor o la perspectiva de bastante placer para que ellos puedán tomar acción?

Si sus prospectos están listos para actuar al llenar su necesidad o resolver su problema del negocio, entonces es más probable que ellos comprarán su producto o servicio. Por otro lado, si la necesidad o problema de sus clientes potenciales no es bastante para motivarlos a tomar acción, entonces necesitará más esfuerzo en ventas y mercadeo para convencerlos de que se beneficiarán al satisfacer su necesidad o resolver el problema. Tenga presente que sus prospectos probablemente tienen varias necesidades o problemas. Así que debe mostrarles que el que usted puede llenar o resolver es de alta prioridad por eso deben de satisfacerlo antes que los otros. Por su parte de nuevo esto requeriría esfuerzo específico, y se volverá otro requisito para su programa integrado de comunicaciones de mercadeo. Podrá ahorrarse mucho de este esfuerzo, sin embargo, si planea refinar su segmento de mercado objetivo para incluir sólo esos prospectos que ya reconocen su necesidad o problema y quiénes están deseosos de actuar en esa necesidad o problema.

Entonces, para continuar su análisis, la próxima pregunta que se debe hacer es: ¿Existen características adicionales del cliente que me dirán que estos clientes estarán listos para comprar? extendiendo en el ejemplo de arriba - Aquéllos que visitan al dentista regularmente, y con una probabilidad más alta de enfermedad de la encía pueden estar más listos para comprar su cepillo de dientes eléctrico que aquéllos con los dientes y encías saludables. Una característica del cliente que se relaciona a una incidencia más alta de enfermedad de la encía es la edad. Por consiguiente podría escoger vender su cepillo de dientes eléctrico a esos individuos que tienen mas de 45 años de edad.

Cuando usted combina esta característica con las otras características previamente seleccionadas de ingresos y educación su análisis ha determinado que su segmento de mercado objetivo ahora seran esos individuos que ganan $50,000 o más al año, con una licencia de cuatro-años de la universidad y que son mayores de 45 años de edad.

Para completar su análisis, hay dos reglas más que aplicar una vez ya identificado su segmento del mercado objetivo. Ambas reglas ayudarán a su negocio a lograr el éxito.

Regla #3: Hágale Saber a Sus Clientes Que Usted Puede Llenar Su Necesidad

¿Sus pospectos reconocerán que usted puede llenar su necesidad o deseo o que puede resolver su problema de negocio? ¿Si su negocio es existente, sus prospectos ya reconocen su habilidad de llenar su necesidad o de querer resolver su problema de negocio?

Si usted es un negocio existente, y ellos ya saben, entonces su programa de comunicaciones de mercadeo ya ha hecho su trabajo, ya ha construido buenas relaciones con estos prospectos. Ya se puede mover a la regla #4.

Si sus prospectos no reconocen su habilidad todavía para satisfacer su necesidad o resolver su problema, entonces debe figurar cómo demostrarles la habilidad que usted tiene. Esta actividad se volverá parte de su programa integrado de comunicaciones de mercadeo. y formará el centro de sus actividades de ventas iniciales. Sus prospectos deben reconocer que usted tiene la solución a su necesidad o problema antes de que ellos se comprometan a gastar tiempo o recursos con usted.

Si ya eligió el segmento del mercado objetivo que satisface las Reglas #1 y #2, entonces el volumen de sus actividades de mercadeo ventas y gastos se dedicará a satisfacer la Regla #3 y #4 de abajo. La Regla #3 se llenará por medio de sus actividades de publicidad y promociones.

Una vez que ya haya deducido cómo educar sus prospectos en su habilidad de satisfacer su necesidad o resolver su problema, usted puede moverse a la Regla #4.

Regla #4: Encuentre clientes que ván a pagarle

¿Sus prospectos le pagarán para satisfacer su necesidad o resolver su problema de negocio?

Hay dos partes a esta Regla:

1. ¿Pagarán sus prospectos? y 2. ¿Le pagarán sus prospectos a usted?

Aunque sus prospectos reconoscan su necesidad o problema, estan motivados para tomar acción, reconocen que usted tiene una solución, tal vez no esten listos o tengan la facilidad para pagar, o para pagarle a usted.

Debe asegurarse que sus prospectos tengan fondos guardados o disponibles para llenar esta necesidad o resolver este problema. También debe asegurarse que esté tratándo con los que toman las decisiónes. En el caso de una familia, el esposo y esposa tal vez toman decisiones juntos, sobre todo en las compras grandes. En el caso de un negocio, varios individuos tal vez son parte “del circulo de compras,” incluyendo un agente de compras, un ejecutivo, un funcionario financiero, y posiblemente otros.

Una vez que determine la habilidad y voluntad de pagar de su prospecto, debe asegurarse que ellos le pagarán a usted - ejemplo, ellos reconocen que usted puede llenar su necesidad o resolver su problema en cierto modo que ningún otro competidor o producto suplente pueden hacerlo. Ellos deben ver claramente el mayor valor en lo que usted tiene que ofrecerles, y confiar que usted esta detrás de su producto o servicio el cual vá a satisfacer su necesidad o resolver su problema. Si sus prospectos

no pueden distinguirlo de sus competidores, no confían en usted, o no pueden distinguir su producto o servicio de otros productos o servicios ofrecidos a ellos, entonces una porción de su mercadeo y actividades de ventas tendrá que ser gastada en educarlos sobre su singularidad y fidelidad. Claro, la singularidad y fidelidad deben tener el valor a sus prospectos antes de que ellos tengan el deseos de pagar. Utilice *La Hoja de Trabajo de Evaluación de la Competencia* al final de este capítulo.

Conclusión

Si su negocio es nuevo, cuando analize su mercado, recuerde que cada empresa debe satisfacer estas cuatro reglas de mercadeo y éxito en ventas. Si tiene un negocio existente y esta teniendo dificultad al encontrar clientes que compren su producto o servicio – o - está gastando mucho tiempo "convenciendo" a sus prospectos a comprar, considere como punto clave el mercado objetivo que satisface Las Reglas #1 y #2. Entonces, encontrará que casi cada prospecto con quien hable tiene una necesidad por lo que usted está vendiendo. Así podrá concentrar sus esfuerzos de mercadeo y ventas en satisfacer las Reglas #3 y #4, para asegurarles cómo puede llenar fácilmente sus necesidades mejor que cualquiera de sus competidores.

Si los resultados de su muestra de análisis del producto-mercado muestran que hay clientes válidos para su producto o servicio, ya está listo para escribir su plan del mercadeo. El beneficio al seguir las cuatro reglas serán ciclos de ventas más cortos, un porcentaje más alto de prospectos convertidos en clientes, y uso más productivo de dólares en mercadeo y ventas.

Plan de Mercadeo

Cont.

¿Qué es un plan de mercadeo?

Su plan de mercadeo es la sección de su plan de negocio que se dedica a llevar su producto o servicio al cliente o al "mercado-objetivo". Tal vez Ud. prefiera pensar en el mercadeo como **El Proceso de IAR".** Ud. necesitará **(1) Investigar, (2) Alcanzar y (3) Retener** su mercado-objetivo. Los elementos que se incluyen en este capítulo le ayudarán a organizar la información necesaria para lograr un plan que le dara buenos resultados.

Un buen plan de mercadeo es esencial para el desarrollo de su negocio y su éxito. Será necesario que Ud. incluya información acerca del total del mercado, con énfasis en su mercado-objetivo. Debe Ud. tomar el tiempo necesario para identificar a sus clientes, y hallar los medios para que sus productos les sean atractivos y disponibles. La clave es tiempo. Se necesita tiempo para investigar y desarrollar un buen plan de mercadeo, pero es tiempo bien empleado.

La mayor parte de la información que Ud. necesitará se puede hallar en la biblioteca pública y en las publicaciones del Departamento de Comercio de los EEUU, la Oficina de Negocios Pequeños (SBA) y la Oficina del Censo de los EEUU (vea capítulo 11, "Fuentes de Información" para hallar fuentes específicas). Recuerde, Ud. necesita tener una clara comprensión de quién comprará su producto, quién lo usará, por qué escogerán su compañía y cómo llegarán a saber de ella.

Comience esta sección con un resumen que cubra los elementos claves de su plan de mercadeo. El texto que sigue se expandirá en el área presentada en el resumen. Respalde sus declaraciones y justifique sus proyecciones con los datos de la sección Documentos Auxiliares. Una vez más, el sistema de palabras clave le ayudará a cubrir concienzudamente cada área. Los tópicos se pueden cubrir en el orden que mejor le parezca.

Mercado-objetivo

Se le ha definido como "ese grupo de clientes con un establecido grupo de características que les distingue de otros clientes". Ud. quiere identificar ese "juego de características comunes" que hará suyos esos clientes.

Explique cómo realizó su investigación del mercado. ¿Cuáles fueron sus recursos y cuáles los resultados? ¿Cuál es la demografía de su mercado objetivo? Sus clientes, ¿dónde viven, trabajan y hacen sus compras? ¿Hacen sus compras donde viven o donde trabajan? ¿Cuál es su conformación sicológica? ¿Son compradores impulsivos? Si Ud. se dedica a reparar aparatos VCR, ¿cuántos propietarios de VCR viven dentro de un radio específico de su taller? ¿Le traería ventaja repararlos en su lugar de residencia y sería beneficioso para el cliente? ¿Cuál es su demografía con respecto a edad, sexo e ingresos? ¿A qué se dedican en su tiempo libre? Respalde sus descubrimientos con informes de censo, cuestionarios, resultados de pruebas de mercadeo. Explique cómo cree que Ud.

puede servir ese mercado en cuanto a sus recursos, puntos fuertes y débiles. Concéntrese en proyecciones razonables y dignas de fe en cuanto al tamaño de su mercado en potencia.

Las compañías involucradas en el comercio internacional identificarán los productos o servicios adecuados para la importación o la exportación. ¿Cuáles son sus características de venta? ¿Qué necesidades satisfacen? Describa el país o países en los cuales Ud. piensa establecer negocios y dé a conocer su estrategia para alcanzar esos mercados. Tal como los mercados son diferentes, así lo son las necesidades de sus clientes en potencia. Las variaciones en el clima, el ambiente físico, el ingreso personal, los hábitos de gastos, las creencias religiosas, y las tradiciones nacionales influirán en la clase de productos o servicios que los clientes extranjeros encuentran necesarios y aceptables.

Nota: Se ha incluido una **Hoja de trabajo para su mercado-objetivo** al final de este capítulo para que la use al identificar a los clientes. Complete las preguntas que se hacen en la hoja de trabajo. Luego formule la información reunida en un texto. Después de leer esta sección, el prestamista debe saber que Ud. ha identificado a sus clientes y que cuenta con los datos para apoyar sus descubrimientos.

Competencia

La ***competencia directa*** consiste en ofrecer el mismo producto o servicio en el mismo mercado. La ***competencia indirecta*** la ofrece una compañía con el mismo producto o servicio pero en otro mercado-objetivo. Por ejemplo, una tienda de regalos está en competencia directa con otra tienda de regalos, y en competencia indirecta con una compañía que vende por catálogos y ofrece los mismos productos. Si Ud. es un contador público que va a un cliente, su competencia indirecta será con un contador público que trabaje en una oficina. La diferencia entre competencia directa e indirecta a menudo se determina por el método que use para entregar su producto o servicio.

Evalúe ambos tipos de competidores. Ud. quiere determinar las imágenes de los competidores. ¿Qué parte del mercado trata Ud. de atraer? ¿Puede Ud. atraer el mismo mercado de una mejor manera? ¿O puede Ud. descubrir un mercado inexplotado?

Para ayudarle:

Use la **Hoja de trabajo para una evaluación de la competencia** que se ofrece al final de esta sección para compilar, organizar y evaluar la información sobre la competencia. Su análisis de esta información le ayudará a planificar su ingreso al mercado. ¿Qué porción del mercado está bajo el control de la competencia (qué porcentaje del total de la base del cliente es de ellos)? ¿Puede Ud. aprovechar ese porcentaje o tendrá Ud. que hacer su propio nicho (su rodaja del pastel)? Haga una comparación con la estructura de precios de la competencia y de la calidad del producto o del servicio.

Para ayudarle con su investigación, le estamos proporcionando una **Lista de referencia para localizar información sobre compañías.**

Después de completar un análisis de la competencia, Ud. y su prestamista sabrán quiénes son los competidores, dónde están situados, que productos o servicios ofrecen, cómo piensa Ud. competir, cómo sus clientes pueden tener acceso a su negocio, y por qué Ud. puede proporcionar un servicio o producto que es único y beneficioso.

Metodos de distribución

Distribución es la manera en que los productos son físicamente transportados al consumidor y la forma en que los servicios se hacen disponibles al cliente. La distribución está íntimamente relacionada con su mercado-objetivo.

Establezca las normas de compras de sus clientes. Si Ud. vende un producto, ¿sus clientes compran por correo directo, por medio de catálogos, o hacen sus compras en los almacenes? ¿Venderá Ud. directamente a través de un representante del fabricante? Si Ud. envía sus productos, ¿quién absorberá los costos de envío y qué forma de envío se usará?

Use las **palabras clave** para responder a las preguntas referentes a sus planes de distribución. Respalde sus decisiones con informes estadísticos, hojas de tarifas para los transportadores, contratos con los representantes de los fabricantes, o cualquier otro documento auxiliar.

Si Ud. está involucrado en un negocio de servicios, ¿proporcionará Ud. servicio en su propio taller? ¿Hará Ud. visitas a domicilio? Y si es así, ¿cómo resolverá el problema del millaje? ¿Qué tiempo piensa que transcurrirá entre el momento en que el cliente requiera sus servicios y Ud. los pueda proporcionar?

Si Ud. piensa importar o exportar mercadería, necesita conocer las prácticas de distribución, regulaciones en las importaciones, requisitos de licencias en los países donde llevará a cabo sus negocios. Verifique las tarifas de impuestos, las cuotas y otras restricciones sobre los negocios que imponen los gobiernos.

También debería Ud. familiarizarse con el sistema legal de ese país y su marco de regulaciones, incluyendo las leyes de contratos, el sistema de impuestos, restricciones monetarias y restricciones sobre las inversiones y operaciones extranjeras. Esta información se puede obtener en la Administración de Comercio Internacional del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Haga una lista de las ventajas y desventajas de los diversos métodos de distribución y ofrezca las razones de sus preferencias. Tenga en mente el **escenario de los peores casos** mencionados en la sección de la organización. Presente las alternativas. Por ejemplo, si su via de transportacion de servicios se descompone, ¿cuenta Ud. con un vehículo que podría usarse como respaldo? Si es Ud. el único que ofrece el servicio, ¿cómo se las arreglará para mantener contento a su cliente si Ud. se enferma o tiene que alejarse de su

negocio por cierto tiempo? Anticipe un curso armonioso de su negocio. Proyecte los costos por un año y desglóselos en gastos mensuales. Estas sumas se transferirán a la Declaración del Movimiento del Efectivo.

Si Ud. piensa importar o exportar mercadería, Ud. necesita conocer las prácticas de distribución y las regulaciones comerciales de los países con los que hará negocios. El cumplimiento de una orden involucra una combinación de servicio de contenedores por mar, aire o tierra, y Ud. necesitará los consejos de un agente de importaciones y exportaciones.

Promociones

La promoción de sus negocios involucra el uso de todos los medios disponibles para hacer llegar su mensaje a sus clientes de que su producto es bueno e indispensable.

Ud. tendrá que identificar lo que es **original** acerca de su negocio y cómo esa originalidad **beneficiará al cliente.** Esta originalidad y los beneficios de sus productos o servicios alimentarán su promoción y desarrollará su imagen. Los párrafos que siguen discuten algunos tipos de promoción que Ud. puede tener en mente mientras escribe su plan:

A. **La publicidad pagada** es un medio de promoción disponible a través de la radio, la televisión, los periódicos y las revistas. Para que sea efectiva, su promoción debe estar adaptada a su mercado-objetivo. ¿Qué revistas y periódicos leen ellos? Analice la publicidad de sus competidores en esas publicaciones. Su investigación del mercado ya le habrá mostrado qué programas de televisión, estaciones de radio y publicaciones son de interés para su mercado-objetivo. En el ejemplo de la ABC Corporation, las publicaciones del oficio y la sección de negocios de sus principales periódicos serían apropiados. Esté preparado para respaldar sus decisiones. Dígale al prestamista dónde pondrá Ud. sus dólares de publicidad, por qué ha escogido esos métodos, cómo llegará su mensaje a los clientes, cuándo comenzará su campaña publicitaria, cuánto costará su plan, y qué formato tomará su publicidad. Incluya copias de sus anuncios y hojas con los precios de la publicidad en la sección Documentos Auxiliares.

B. **Las listas de directorios** tales como las Páginas Amarillas o los directorios profesionales son otro medio para promover su negocio. Tome en cuenta que los directorios se publican en diversas partes del año. ¿Cuál es el programa de publicación, qué cóstos se incurren, cuál es la circulación, qué segmentos de su mecado-objetivo tienen acceso a esos directorios y serán costeables? Los costos serán transferidos en su Declaración del Movimiento del Efectivo.

C. **La publicidad** es la cobertura "gratis" de los medios informativos que Ud. recibió o piensa buscar. Incluya muestras de sus comunicados de prensa que Ud. piensa enviar y un plan para ponerse en contacto con las personas claves de los medios informativos. Ud. encontrará listas con nombres en la sección de referencia de su biblioteca local. Incluya copias de la cobertura que haya recibido de los medios informativos en la sección de Documentos Auxiliares. Explique con quién piensa entrar en contacto, cuándo ha decidido contactarlos, qué ángulo promocional piensa presentar, y cómo piensa aprovecharse de esa publicidad. La publicidad puede ser muy valiosa para su negocio y puede incrementar su credibilidad. Cuando Ud. paga por la publicidad, Ud. le dice a su cliente que su producto o servicio es bueno. Cuando un miembro de los organismos informativos o alguien de fuera de su organización promueve su producto o servicio, se le toma como un juez imparcial y puede valer más que varios anuncios pagados.

D. **El correo directo** puede ser una forma efectiva de enviar información específica a un gran número de personas. El correo directo puede adoptar la forma de hojas con datos baratos, cartas, campañas promocionales, concursos, cupones de descuento y folletos. Explique cómo escogerá su lista de correo directo, qué va a enviar así como qué clase de respuesta espera recibir. Si ya ha enviado Ud. el correo directo, diga cuáles fueron los resultados. ¿De qué magnitud fue el envío por correo?¿Cuántas respuestas recibió? ¿Fue costeable?¿Usaría usted el correo directo en el futuro? Incluya muestras del material promocional en la sección Documentos Auxiliares.

E. **El involucramiento en los negocios y en la comunidad** por medio de su participación en exhibiciones comerciales y en eventos comunitarios, o la membresía en organizaciones cívicas o de negocios, son una forma de promoción. Las cuotas de membresía, las subscripciones a publicaciones del oficio, y las cuotas para asistir a conferencias, así como su participación en ellas, se deben proyectar e incluir en la Declaración de Movimiento del Efectivo.

Las compañías internacionales tendrán que determinar qué medio informativo va a promover sus productos o servicios más eficazmente en todo el mercado extranjero. La ayuda local puede ser altamente importante para el éxito de su plan de anuncio y publicidad. Las personas familiarizadas con la cultura local podrían ayudar a diseñar los materiales de promoción. Por ejemplo, las ventas y los mensajes de garantías se deben traducir a lenguajes locales fáciles de comprender. Asegúrese que el nombre de su compañía y los nombres de sus productos y servicios no ofrecen problemas de traduccion. En algunos países, tanto la televisión como la radio no ofrecen publicidad.

En resumen: Dígale a su prestamista dónde piensa invertir sus dólares de promoción, por qué ha escogido Ud. ese camino, cómo va a llegar su mensaje a su mercado-objetivo, cuándo comenzará su campaña promocional, cuánto costará su plan, y qué formato tomará su publicidad. El momento en que Ud. entrara al mercado o cuando

realmentecomenzará su negocio o introducirá un nuevo producto o servicio pueden verse conectados a su programa de promociones. Por ejemplo, si Ud. piensa comenzar su negocio durante una temporada festiva y los nuevos directorios telefónicos se publican en noviembre, Ud. probablemente tendrá que poner su anuncio en julio para que se le incluya. Puesto que la ABC Corporation piensa aumentar su producción en un 35 por ciento comenzando en mayo de 2001, la compañía tendrá que comprometerse a llevar a cabo cierta campaña de publicidad y promoción en los meses precedentes, a fin de entrar a tiempo y ser efectivo en la creación de compradores adicionales. Póngase en contacto con sus fuentes de promoción para determinar el calendario de las publicaciones.

Precios

Su estructura de precios es crítica para el triunfo de su negocio, y se determina por medio de una investigación del mercado y un análisis de las consideraciones financieras. Una estrategia básica de mercadeo es ofrecer un precio dentro del rango entre el ***precio máximo*** y el ***precio mínimo.*** El precio máximo lo determina el mercado. Es el costo más alto que un consumidor pagará por un producto o servicio y se basa en el valor percibido. ¿Cuánto está cobrando la competencia? ¿Cuál es la calidad del producto o servicio que Ud. ofrece? ¿Cuál es la naturaleza de la demanda y cuál es la imagen que Ud. proyecta? El precio mínimo es el monto más bajo a que se puede vender un producto o servicio, cubriendo los costos, y todavía así ofreciendo la ganancia buscada. Considere todos los costos: costos de manufactura, gastos variables, gastos indirectos, gastos de interés, y gastos de impuestos. El precio mínimo también tomará en cuenta la ganancia anual que Ud. busca. Aparte de pagar sus costos, los ingresos del negocio deben generar una ganancia. Un negocio viable opera entre el precio máximo y el precio mínimo. La diferencia permite que se tome en cuenta los descuentos, las deudas incobrables, y las ganancias. Justifique su sistema de precios basándose en esas consideraciones. Sea específico para explicar cómo llegó a su estructura de precios y deje lugar para cierta flexibilidad.

Aparte de las consideraciones normales para establecer un precio, un negocio involucrado en negocios internacionales debe agregar el factor de los costos agregados, específicamente los que se relacionan con ventas en el extranjero. Entre ellos se incluye costos promocionales y de entrega del producto más elevados, impuestos, los honorarios del corredor aduanero, y los impuestos al valor agregado de cada localidad. ¿Cuánto de esos costos se pueden incorporar al precio y cuánto será facturado por separado?

El ***posicionamiento*** o la predeterminación del valor percibido en los ojos del consumidor se puede obtener por medio de actividades promocionales. Para triunfar, Ud. debe decidir qué puede ofrecer su producto o su servicio que la competencia no ofrece, y promoverlo como si fuera un beneficio especial. Muy pocos artículos en el mercado tienen atractivo universal. Su producto o servicio no pueden satisfacer totalmente a todo mundo. Sin embargo, si Ud. se concentra y posiciona su producto o servicio adecuadamente, los posibles compradores o usuarios reconocerán inmediatamente lo que les beneficia. Una

mezcla de mercados que involucre productos complementarios o un paquete total de servicios puede beneficiar al cliente y permitirle a Ud. cobrar un precio alto pero aceptable.

Diseño del producto

El empaquetamiento y el diseño del producto pueden jugar un papel principal en el éxito de su negocio. Es lo que primero atrae el ojo del cliente. Considere los gustos de su mercado-objetivo en el diseño final de su producto y su empaque. Decida qué será más atractivo en cuanto a tamaño, forma, color, material y texto editorial. El empaque atrae mucho la atención del público. Entérese de la Ley de Empaquetamiento y Etiqueteo que establece requisitos obligatorios en las etiquetas. La Administración de Alimentos y Drogas tiene procedimientos estrictos para poner marbetes a los artículos que caen dentro de su jurisdicción. Las reglas para empaquetar se pueden obtener poniéndose en contacto con la agencia o leyendo una copia de las regulaciones en alguna biblioteca.

Los exportadores se deben preocupar por la calidad, seguridad y las normas estandar que podrían ser requeridas en un país con el que se va a entrar en negocios. El empaque apropiado se debe considerar para protección contra rotura o desperdicio en el transporte. Las diferencias en voltaje o la conversión al sistema decimal se tienen que tomar en cuenta. Las especificaciones técnicas de su producto y sus códigos ¿aseguran la compatibilidad con los productos manufactorados localmente?

Siga el mismo formato usando las palabras claves para responder a las preguntas con respecto al diseño y empaque de sus productos. Asegúrese de interpretar sus planes en cuanto a los requisitos financieros y use esa información para ayudarse a determinar las proyecciones en el costo de los artículos que piensa vender.

Momento para entrar en el mercado

El momento para entrar en el mercado es crítico y necesita una planificación e investigación cuidadosas. Es más importante tener los productos y servicios disponibles en el momento y lugares adecuados para comprender la disposición del cliente, que su agenda organizativa. La manera en que el nuevo producto es recibido por el consumidor puede verse afectada por el tiempo del año, el clima y los feriados o asuetos.

Los principios de enero y septiembre son los mejores para enviar por correo volantes y catálogos, ya que los consumidores parecen ser más receptivos a la compra por correo en esa parte del año. Las exhibiciones de regalos se celebran en los meses de verano (junio, julio, agosto) y nuevamente en enero y febrero. La mayor parte de las compras al mayoreo tienen lugar en esas exhibiciones. Noviembre y diciembre no son buenos meses para introducir nuevos servicios, a menos que se relacionen de alguna manera con las fiestas por llegar. La primavera es el mejor tiempo para introducir un nuevo servicio. Hay

otros factores que se deben tomar en cuenta. Por ejemplo, si su fuente principal de publicidad es en las Páginas Amarillas y éstas salen en noviembre, necesitará preparar su plan para entrar al mercado como se necesite.

La información que obtenga en las revistas y asociaciones profesionales, le ayudarán a determinar las fluctuaciones en su industria. Explique cuándo piensa entrar su producto al mercado, y cómo llegó a esa decisión.

Ubicación

Si la selección de la ubicación se relaciona con su mercado-objetivo, Ud. la discutirá en esta sección. Por ejemplo, la ubicación de un almacén minoritario es una decisión de mercadeo. Debe estar situado cerca de su mercado-objetivo o de los clientes, ofrecer estacionamiento de autos adecuado, y cumplir con las leyes de la ciudad.

Haga una lista de las razones por las que escogió ese sitio. ¿Cuáles son las características del vecindario? ¿El sitio que escoge proyecta su imagen del negocio? ¿Cuáles son los patrones de tránsito? ¿Cuáles son las condiciones del arrendamiento? Si el dueño del edificio proporciona servicios, ¿cuáles son ellos? ¿Cuál es el historial de los alquileres en esa zona? ¿Alguna compañía se ha declarado en bancarrota en esa área? Si es así, trate de averiguar si tuvo algo que ver con la zona. ¿Está el área en que Ud. desea establecer su negocio apoyada por una base económica sólida? ¿Qué sitios alternos se ha considerado? La cámara de comercio, los departamentos de policía y las comisiones de planificación de la ciudad podrán proporcionarle información que le ayudará a determinar la mejor ubicación.

Nota: Use la **Hoja de análisis de ubicaciones** que se ofrece al final de la sección Plan de Organización. También podría consultar **Ubicación** en el capítulo 4 para obtener información adicional.

Corrientes de la industria

Manténgase alerta ante los cambios en su industria. El propietario de negocio inteligente sigue las corrientes de la industria, analiza la economía, proyecta "los mejores y los peores escenarios" y busca maneras de mantener saludable su negocio.

Las asociaciones comerciales y profesionales y sus revistas y reportes de la industria en su campo le ayudarán a escribir acerca de esa área. La nueva tecnología puede traerle nuevos productos al mercado que pueden generarle a Ud. nuevos negocios. Proyecte cómo puede aprovechar esos cambios y qué piensa hacer para mantener el paso con ellos. Por ejemplo, *El reportero de regalos,* una revista comercial para negociantes minoritarios, indicó en 1986 que había interés por los productos que presentaran dinosaurios. Ahora podemos ver dinosaurios rellenos, dinosaurios en las tazas de tomar

café, cereales con dinosaurios, y ropa con temas de dinosaurios. Esas corrientes se pueden extender a otras industrias. ¿Qué se proyecta hacer en su industria? ¿Qué nuevos productos o servicios se están desarrollando? ¿Cómo ha pensado Ud. mantener el paso con esos desarrollos? Algunos grupos como el American Association of Importers and Exporters y la Administración de Negocios Internacionales del departamento de comercio pueden darle información sobre las estadísticas de la industria y los desarrollos más recientes en la industria. En el **Capítulo 11: Fuentes de información**, se ofrece referencias que muestran los perfiles de muchas industrias, y da proyecciones hacia las futuras corrientes.

Analice la industria y dese cuenta de las predicciones financieras y políticas. Por ejemplo, ABC Corporation manufactura partes especializadas para la industria aeroespacial. ¿Habrá una demanda continua por tales partes? Si hay recortes en el presupuesto federal, podría ABC equiparse con herramientas nuevas y salir en busca de nuevos contratos? Lea los informes del gobierno así como revistas y periódicos de su industria.

Proyecte algunos de los mejores y de los peores escenarios para el futuro. Haga un análisis sobre cuánto tiempo y dinero se gastaría en cambiar el enfoque de su negocio a fin de permanecer competitivo. Estas consideraciones se pueden traducir en proyecciones financieras a fin de determinar si el negocio puede permanecer viable.

Responda a preguntas tales como: ¿Cómo puede el negocio permanecer competitivo? ¿Cuál sería el mejor escenario para este negocio? ¿Cuál sería el peor escenario para este negocio? ¿Que gastos se tendrían que incurrir para mantener el crecimiento del negocio? Incluya copias de los informes de la industria en la sección Documentos Auxiliares como respaldo de sus declaraciones.

Hojas de trabajo y referencias

Las siguientes páginas contienen las hojas de trabajo que se mencionan en este capítulo. Use la Sección de Referencias de este libro para obtener fuentes que le ayudarán a reunir información para responder a las preguntas de las palabras clave. Cuando haya cubierto todas esas áreas que se mencionan en el Plan de Mercadeo, Ud. estará preparado para comenzar a trabajar en la sección de Documentos Financieros.

Hoja de trabajo del mercado-objetivo

1. ¿QUIENES SON MIS CLIENTES?

a. Nivel económico (escala de ingresos):

b. Sexo:

c. Escala de edad:

d. Conformación sicológica (Estilo de vida):

e. Hábitos de compras:

2. UBICACION:

a. ¿Dónde viven mis clientes?

b. ¿Dónde trabajan?

c. ¿Dónde hacen sus compras?

Hoja de trabajo del mercado-objetivo
(continuación)

3. TAMANO PROYECTADO DEL MERCADO:

4. ¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES DEL MERCADO?

a.

b.

c.

d.

e.

5. ¿CÓMO PUEDO SATISFACER ESAS NECESIDADES?

a.

b.

c.

d.

e.

6. ¿POR QUÉ ES MI NEGOCIO DIFERENTE?

NOTA: Complete las preguntas formuladas en formato de reseña. Entonces formule la información reunida en el texto.

Hoja de trabajo de evaluación de la competencia

1. COMPETIDOR:

2. UBICACIÓN:

3. PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE:

4. METODOS DE DISTRIBUCIÓN:

5. IMAGEN:

   a. Empacado:

   b. Materiales promocionales:

   c. Métodos de publicidad:

   d. Calidad de productos o servicio:

Hoja de trabajo de evaluación de la competencia
(continuación)

6. ESTRUCTURA DE PRECIOS:

7. HISTORIAL DEL NEGOCIO Y ACTUAL ESTADO:

8. PARTICIPACION EN EL MERCADO (número, tipos y ubicación de los clientes)

9. PUNTOS FUERTES (la potencia de la competencia puede ser suya)

10. DEBILIDADES: (examinando los puntos débiles de la competencia puede ayudarle a hallar la forma de ser único y beneficiar a sus clientes)

Nota: Una Hoja de Trabajo como ésta se debería hacer por cada competidor. Mantenga y actualice estos expedientes. Vale la pena evaluar al competidor durante la duración de su negocio.

Lista de referencia de la competencia

(Para localizar información sobre las compañías)

¿Es la compañía propiedad pública o privada/propietaria?

1. *Directory of Companies Required to File Annual Reports with the SEC.*

¿La compañía tiene una compañía matriz o subsidiarias?

1. *Directorate of Corporate Affiliations*
2. *International Directory of Corporate Affiliations*
3. *America's Corporate Families*

¿Necesita Ud. conocer el tipo de negocios de la compañía, sus funcionarios ejecutivos, número de empleados y volumen anual de ventas?

1. *Standard & Poor's Register of Corporations*
2. *Dun and Bradstreet's Million Dollar Directory*
3. *Ward's Business Directory of Largest U.S. Companies*
4. *Career Guide: Dun's Employment Opportunities Directory*
5. *Standard Directory of Advertisers*

¿Necesita Ud. saber el historial corporativo de la compañía y sus datos financieros?

1. *Standard and Poor's Corporate Records*
2. *Moody's Manuals*
3. *Walker's Manual of Western Corporations*

¿Es la compañía de interés periodístico?

1. *Predicasts F & S Index*
2. *Business Periodicals Index*

¿Se halla la compañía listada en un directorio especializado?

1. *Thomas Register of American Manufacturers*
2. *Best's Insurance Reports*
3. *Standard Directory of Advertising Agencies*
4. *U.S.A Oil Industry Directory*
5. *Who's Who in Electronics*
6. *Fairchild's Financial Manual of Retail Stores*
7. *World Aviation Directory*
8. *Medical and Healthcare Marketplace Guide*

¿Cuál es el rango de la compañía dentro de la industria?

1. Ediciones anuales de *Fortune, Forbes, Inc.* y de *Business Week*
2. *Dun's Business Rankings*

Nota: Llame a la sección de referencia de la sección de negocios en su biblioteca local o de su universidad más cercana para verificar la disponibilidad y uso de esas referencias. Muchasbibliotecas cuentan con servicios de computadoras y bases de datos que son disponibles para el público.

CAPÍTULO

6

Parte III
Documentos Financieros

Como se dijo antes, el cuerpo de un plan de negocio se divide en tres secciones importantes. Por haber completado los planes de organización y de mercadeo, Ud. está ahora preparado para desarrollar la tercera área de su plan.

Los Documentos Financieros son los registros que se usan para mostrar las finanzas del pasado, así como las actuales y las proyectadas para el futuro. En esta sección discutiremos los principales documentos que Ud. querrá considerar e incluir en su plan de negocio. Ellos consisten en las declaraciones proforma (proyectada) y las declaraciones financieras reales. Su trabajo se facilitará si se hace en el orden presentado.

- **Resumen de las necesidades financieras**
- **Declaración de la distribución de los fondos del préstamo**
- **Declaración del movimiento del efectivo (presupuesto)**
- **Análisis del presupuesto trimestral**
- **Proyección de ingresos en los próximos tres años**
- **Analisis del punto de equilibrio**
- **Hoja de balance**
- **Declaraciones de ganancias y pérdidas**
- **Solicitud de préstamo/historial financiero**

Advertencia sobre el orden de preparación

Ud. comienza ahora la sección Documentos Financieros de su plan de negocio. Queremos enfatizar que es mejor que prepare estos documentos en el orden que los hemos presentado, pues así simplificará el proceso. De la misma manera que un constructor prepara la base, construye las paredes y finalmente instala el techo, Ud. verá cómo su estado financiero se construye basándose en lo anterior. Cada uno usará la información del documento anterior. Si Ud. trata de adelantarse, su tarea será más difícil.

Objetivo de los documentos financieros

En las dos primeras secciones, Ud. ha escrito acerca de sus operaciones y sus planes para descubrir y llegar a sus clientes. La sección Documentos Financieros es la interpretación cuantitativa de todo lo que Ud. ha declarado en la parte escrita de su plan. Las declaraciones financieras bien preparadas le proporcionarán el medio para considerar realísticamente su negocio en base a su capacidad de producir ganancias.

Generalmente, un probable prestamista o inversionista examina primero los documentos financieros.

Los documentos financieros que se incluyen en su plan no tienen como único fin satisfacer al prestamista o al inversionista en potencia. La principal razón al escribir un plan de negocio es para que sirva como guía durante la existencia de su negocio. Es extremadamente importante que Ud. lo mantenga actualizado. Esto quiere decir, examinar sus declaraciones financieras a menudo, comparar sus logros reales con los proyectados, revisar sus proyecciones si es necesario.

Tipo de Documentos Financieros

Hay tres tipos de documentos financieros que se discutirán en esta sección. Antes de comenzar a trabajar, será mejor comprender lo que son y el fin de cada uno.

Declaración de sus necesidades y de los usos de los fondos procedentes de un prestamista o inversionista. Los dos primeros documentos que se discuten son "Resumen de las necesidades financieras" y "Declaración de la distribución de los fondos del préstamo". Estos dos documentos son los únicos que se escriben en párrafos y no en hojas de filas y columnas. Se incluyen únicamente si su negocio busca fondos de un prestamista o un inversionista (o de alguna otra fuente).

Declaraciones en pro forma. La palabra "pro forma" se usa en contabilidad como "proyectada". Estas son las declaraciones que se usan para predecir las futuras ganancias del negocio. Ud. no es un mago y no podrá tener la razón en un 100%. Sus proyecciones, sin embargo, se deberán basar en una investigación realista y en suposiciones razonables. Es peligroso exagerar sus ingresos o tasar en menos sus gastos.

Declaraciones de su verdadera ejecutoria. Son las declaraciones financieras que se basan en las operaciones pasadas de su negocio. Si Ud. prepara un negocio nuevo, no tendrá historial. Por lo tanto, Ud. no tendrá declaraciones qué incluir. Sin embargo, una vez que Ud. haya estado en operación por lo menos durante un período contable, ya contará Ud. con una Declaración de Pérdidas y Ganancias y una Hoja de Balances por esos períodos.

Análisis de su estado financiero. Una vez que Ud. haya completado los documentos financieros arriba descritos, será importante que los use como medios para examinar su negocio, lo que le ayudará a hacer las futuras decisiones que le permitan aumentar las ganancias de su negocio. El Análisis del estado financiero utiliza la declaración de ingresos y la hoja de balances, y el estudio de las relaciones y comparaciones entre componentes individuales en las declaraciones individuales o comparativas. En la última sección de este capítulo, Ud. aprenderá a usar su declaración de impuestos y su hoja de balances para preparar el análisis del estado financiero de su negocio.

Cómo proceder

Los documentos se presentarán en el orden que se discutió antes. Será necesario que Ud. determine su situación individual y que decida qué documentos incluir. A continuación se ofrecen cinco descripciones. Ud. decida cuál se ajusta mejor a su negocio y proceda de acuerdo:

1. **Si su negocio es nuevo y Ud. busca un prestamista o un inversionista:**

   Incluya la "Solicitud de Fondos en Préstamo" y la "Declaración de la Distribución de los Fondos del Préstamo". Ud. también deberá incluir todas las declaraciones pro forma. Ud. no cuenta con un historial financiero y no puede incluir declaraciones sobre sus ejecutorias reales. El análisis de las declaraciones financieras se basará solamente en proyecciones y usará la proyección de ganancias y pérdidas por los próximos tres años (ingresos) y la hoja de balance proyectada.

2. **Si su negocio es nuevo y Ud. no busca un prestamista o un inversionista:**

   Ud. no incluirá la "Solicitud de Fondos en Préstamo" ni la "Declaración de la Distribución de los Fondos del Préstamo". En vez de ello, incluirá todas las declaraciones pro forma. Una vez más, el análisis de las declaraciones financieras se basará en las proyecciones y usará la proyección de ganancias y pérdidas por los próximos tres años (ingresos) y la hoja de balance proyectada.

3. **Si su negocio ya está en operación y Ud. va a buscar un prestamista o un inversionista:**

   Necesitará incluir todos los documentos financieros que se discuten en este capítulo.

4. **Si su negocio ya está en operación pero Ud. no busca ni un prestamista ni un inversionista:**

   Ud. incluirá todos los documentos financieros que se discutieron en este capítulo, con excepción de "Solicitud de Fondos en Préstamo" y la "Declaración de la Distribución de los Fondos del Préstamo".

5. **Si este plan de negocio se escribe para una división dentro de un negocio más grande:**

   Considere a esa división como un negocio dentro de otro negocio, e incluya lo que se indica en 1.4.

Ahora Ud. está listo para preparar sus documentos financieros

Los tres tipos de documentos financieros se presentarán en el siguiente orden:

- **Declaraciones de necesidades financieras y usos de los fondos procedentes de un prestamista o un inversionista**
- **Declaraciones pro forma**
- **Declaraciones financieras reales**

Sugerencias útiles:

1. **Trabaje en orden:** Ud. debera trabajar con los documentos financieros en el orden en que se presentan en este libro. Hará su trabajo más fácil. La mayoría de sus documentos financieros usarán la información de los que Ud. ya ha completado.

2. **Agregue explicaciones cuando se necesiten:** Cuando Ud. prepare sus declaraciones financieras, es buena idea agregar una explicación escrita de los artículos que parecen inusuales o que no parecerían claros al prestamista o al inversionista.

   Ejemplo:

   a. Si Ud. está en el negocio de la manufactura y ha suspendido sus operaciones por un período de tiempo para instalar nuevo equipo, agregando una explicación aclararía cualquier pregunta acerca de la razón de la disminución en los ingresos, o en los niveles de inventario durante ese tiempo.

   b. Si Ud. tiene un aumento considerable en los gastos de publicidad, pero un aumento en los ingresos se notará en una futura declaración financiera, Ud. puede agregar una explicación acerca de los beneficios que espera recibir en períodos futuros.

Declaración de necesidades financieras
y
Usos de los fondos
de un piestamista o un Inversionista

Los dos documentos de textos financieros, que se cubren en las siguientes páginas, describen sus necesidades de un capital que se quiere inyectar a su compañía por medio de fondos prestados o invertidos. También describen en términos generales el uso que Ud. piensa hacer de esos fondos.

Incluya estas dos declaraciones si Ud. busca fondos de un prestamista o de un inversionista.

Los dos documentos son:

- **Resumen de las necesidades financieras**
- **Declaración de la distribución de los fondos del préstamo**

Resumen de las necesidades financieras

Si Ud. solicita un préstamo, sus prestamistas e inversionistas analizarán los requisitos de su negocio. Ellos van a distinguir entre tres tipos de capital, como sigue:

- **Capital de Trabajo:**
  Necesidades fluctuantes que se deben pagar con efectivo (liquidez) durante el siguiente ciclo de operaciones del negocio, generalmente un año.

- **Capital de Incremento:**
  Necesidades que se deben pagar con las ganancias en un período de unos cuantos años. Si Ud. busca capital de incremento, se esperará que Ud. pueda mostrar cómo usará el capital para aumentar las ganancias de su negocio, de tal manera que pueda pagar el préstamo (más interés) en unos pocos años (generalmente no más de siete).

- **Capital por Acciones:**
  Necesidades permanentes. Si Ud. busca este tipo de capital, éste se debe reunir entre los inversionistas que correrán riesgos a fin de obtener retornos en forma de dividendos, o ganancias de capital, o una participación específica en el negocio.

Teniendo todo esto en cuenta, Ud. debe preparar ahora un Resumen de las Necesidades Financieras. Este documento es un esbozo que ofrece la siguiente información:

1. **Por qué** solicita el préstamo.
2. **Cuánto** necesita.

Nota: En la siguiente página se ofrece un ejemplo de un Resumen de las Necesidades Financieras.

Muestra de un Resumen de las Necesidades Financieras

Resumen
de las
Necesidades Financieras

I. ABC Corporation busca un préstamo para aumentar su capital de incremento en las siguientes áreas de producción:

A. Equipo (nuevo y más moderno)

B. Capacitación del personal en las operaciones mencionadas arriba

II. Los fondos necesarios para alcanzar las metas antes mencionadas serán $100,000.

A. Ver "Declaración de la Distribución de los Fondos del Préstamo" para la declaración de la distribución de los fondos y su respaldo.

Declaración de la distribución de fondos

Usos del financiamiento: El prestamista potencial querrá ver una declaración de cómo se usará el dinero que Ud. piensa pedir prestado. Será necesario que Ud. le diga:

1. Cómo piensa utilizar los fondos del préstamo.
2. Respalde su explicación con datos.

Los siguientes dos ejemplos ayudarán a clarificar su comprensión de los puntos arriba señalados.

Ejemplo 1

Cómo se usará el dinero: Fondos para publicidad

Respaldo de lo dicho: Lea la sección de publicidad de su plan. Esa sección debe contener una pormenorización de cómo piensa hacer su publicidad. Debería incluir hojas de tarifas en los Documentos Auxiliares.

Ejemplo 2

Cómo se usará el dinero: Fondos para expansión. Incluya una explicación concisa de cómo piensa ensancharse.

Respaldo de lo dicho: Incluya la siguiente información:

a. Costo proyectado de la realización del plan.

b. Proyección sobre cómo esa expansión al final producirá mayores ganancias para su negocio, lo que le permitirá pagar su préstamo.

c. Referencias a otras secciones de su plan de negocio que se relacionan con el proyecto de expansión.

Ud. debe estar seguro que sus datos pueden ser fácilmente identificados por el encargado de préstamos que examina su solicitud. Si su información no está bien organizada y no es fácil de comprobar, Ud. corre el riesgo de que su solicitud de préstamo sea rechazada simplemente porque no se puede localizar la información. La necesidad de tener un Indice bien escrito se discutirá en el Capítulo 10: Organizando su Plan.

.

Muestra de una Declaración del Uso de los Fondos del Préstamo

Declaración del Uso de los Fondos del Préstamo

1. Uso de los Fondos del Préstamo

ABC Corporation usará los fondos que se anticipan en la suma de $100,000 para modernizar su equipo de producción. Esto necesitará la compra de dos nuevas piezas y la capacitación del actual personal en la operación de ese equipo.

2. Declaración de Respaldo

a. El equipo necesario es el siguiente:

(1) Prensa Atlas F-34 de alta velocidad (precio de compra: $65,000)

(2) S71 Jaworski Ebber (precio de compra: $18,000)

b. La capacitaci ón la proporciona el fabricante en un programa intensivo de tres semanas (costo: 10 empleados @ $1200 = $12,000)

c. Los restantes $5000 del fondo del préstamo serán usados para hacer el primer pago mensual del préstamo (un período de baja producción debido al período de capacitación de los empleados en la fábrica).

d. El equipo dará como resultado un aumento del 35% en la producción, disminuyendo el costo por unidad en un 25%. El resultado final será un aumento en la ganancia neta, suficiente para pagar el préstamo y su interés en tres años, con un margen de ganancia del 15% (*)

(*) Nota: *Vea la página 17 para el plan de producción de la ABC Corporation. Vea las páginas 27 y 28 de la sección de mercadeo para leer sobre investigaciones del mercadeo y las proyectadas tendencia del mercado en la industria. (Ver nota al pie de la página).*

Las páginas que se mencionan en este ejemplo son hipotéticas y no corresponden con la páginas de *Anatomía de un Plan de Negocio*.

Cuando escriba su propio plan de negocio, asegúrese que su plan de producción incluya una descripción del equipo, de cómo se hará el trabajo, por quién y a qué costo.

La investigación del mercado mostrará la demanda del producto que se projecta, demostrando así que el aumento en la producción dará como resultado un aumento en las ventas, y por lo tanto en la capacidad de su compañía de pagar el préstamo en una manera exacta.

Declaraciones pro forma

Las declaraciones financieras que siguen son declaraciones pro forma. Muestran sus proyecciones de las utilidades que rendirá la compañía.

Todos los planes de negocios deben contener las siguientes declaraciones pro forma:

- **Declaración del movimiento de fondos**
- **Ingresos proyectados para los siguientes tres años**
- **Análisis de pérdidas y ganancias**

Hemos incluido formularios en blanco de las tres declaraciones pro forma en el Apéndice III. Están listas para que Ud. las use y que ingrese sus propias cifras.

Se podría necesitar también una Hoja de Balance proyectada: Un prestamista potencial o un inversionista pueden pedir que Ud. incluya una Hoja de Balances (o una proyección) Pro Forma para una fecha específica en la vida de su negocio (por ejemplo: "día 1", "fin de año" etc.). Ud. encontrará instrucciones para el desarrollo de una hoja de balances bajo "Declaraciones Financieras Reales" en el siguiente capítulo. Hay también ejemplos en los Apéndices I y II.

En esta sección también se incluye:

- **Efectivo por pagarse y hojas de trabajo de fuentes de efectivo:**
  Estas hojas de trabajo le ayudarán a desarrollar sus declaraciones del movimiento del efectivo y se les puede incluir en su plan de negocio.

- **Hoja para el análisis trimestral del presupuesto:**
  Esta es su herramienta para comparar las proyecciones de su compañía con su verdaderos logros. Su declaración del movimiento del efectivo será efectiva sólo si se le revisa cada tres meses, reflejando los resultados en el negocio por ese período de tiempo.

Si su negocio es nuevo, no tiene actuación para usar como comparación. Por lo tanto, no tendrá un análisis trimestral del presupuesto hasta que su negocio tenga tres meses de operación.

Si Ud. ha estado en el negocio por uno o más trimestres: Haga un análisis trimestral del presupuesto, revise sus declaraciones del movimiento del efectivo, e inserte la declaración revisada del movimiento del efectivo en su plan de negocio.

Declaración pro forma del movimiento del efectivo (presupuesto)

Es un hecho que una tercera parte o más de los negocios de hoy en día fracasan debido a la carencia de circulación o movimiento del efectivo. La declaración del movimiento del efectivo es lo primero que un prestamista va a examinar en su plan de negocio.

¿Qué es una declaración del movimiento del efectivo?

La Declaración Pro Forma del Movimiento del Efectivo es un documento financiero que **proyecta** el significado de su negocio en dólares. Esta declaración es igual que un presupuesto. Es una declaración pro forma (o anticipada) que se usa en una planificación interna y que calcula cuánto dinero entrará al, y saldrá del, negocio durante un determinado período de tiempo, generalmente el siguiente año fiscal. Sus ganancias al final del año dependerán del balance adecuado entre el efectivo entrante y el saliente.

La Declaración del Movimiento del Efectivo identifica cuándo se espera recibir el efectivo, y cuándo se le debe gastar para pagar cuentas y deudas. También permite que el gerente determine de dónde procederá el efectivo necesario.

Esta declaración se concierne únicamente con **transacciones en efectivo realmente realizadas**, y no con la depreciación y la amortización de un crédito o de otros artículos de gastos no efectuados con dinero. Los gastos se pagan con el efectivo en mano, o con la venta de bienes, con ingresos por ventas o servicios, con el interés ganado en inversiones, dinero obtenido de un prestamista, o por ingreso de capital a cambio de acciones en la compañía. Si su negocio necesita $100,000 para cubrir sus gastos, y $50,000 para sostener a los propietarios, Ud. necesitará un ingreso igual a esa suma a su negocio solamente para mantener el statu quo. Cualquier suma menor hará que eventualmente Ud. no pueda pagar a sus acreedores o a Ud. mismo.

La disponibilidad, o no disponibilidad, de dinero en efectivo cuando se le necesita para cubrir los gastos, llega al meollo del asunto. Por medio de una cuidadosa planificación, Ud. debe tratar de proyectar, no sólo **cuánto** dinero tendrá que entrar al, y salir del, negocio, sino también **cuándo** será necesario que entre o salga. Un negocio puede ser capaz de planificar el recibo del producto de las ventas brutas para cubrir sus necesidades. Sin embargo, si esas ventas no se realizan a tiempo para cubrir los gastos, su empresa podría pasar a la historia, a menos que Ud. se haya preparado para recurrir a otras fuentes de ingresos para poder continuar con sus negocios hasta que se efectúen los otros ingresos.

Período de tiempo: La Declaración del Movimiento del Efectivo se debera preparar mensualmente para el siguiente año fiscal de su negocio. Para ser efectiva, la Declaración se debe analizar y revisar trimestralmente para que refleje la verdadera ejecutoria del negocio en los previos tres meses de operaciones.

Preparación de las hojas de trabajo

Para ayudarle a preparar su declaración pro forma del movimiento del efectivo

Antes de preparar su presupuesto, podría ser útil recopilar proyecciones individuales y presupuestos. Ellos podrían ser como sigue:

- **Ingresos anticipados (producto y servicio)**
- **Compras de inventario**
- **Presupuesto de gastos (ventas) variables (con Presupuesto de Mercadeo)**
- **Presupuesto de gastos (administrativos) fijos**

Preplanificación de las hojas de trabajo

Puesto que la declaración del movimiento del efectivo trata con la entrada y salida del efectivo, el primer paso en la planificación se lleva a cabo mejor preparando dos hojas de trabajo.

1. Efectivo por pagarse

Esta hoja de trabajo documenta la salida del efectivo del negocio. Identifica las categorías de los gastos y obligaciones y el monto anticipado de efectivo necesario en cada categoría. Usa la información de sus presupuestos individuales (compras de inventario, gastos directos, gastos administrativos, giros sobre cuenta del propietario, etc.)

No siempre es fácil estimar esos gastos. Si el suyo es un negocio nuevo, será necesario que Ud. haga muchas encuestas de mercadeo. Si su negocio ya existía antes, combine la información de pasadas declaraciones financieras, con las corrientes que afectan su industria.

2. Fuentes de efectivo

Use esta hoja de trabajo para documentar el movimiento del efectivo en su negocio. Le ayudará a calcular cuánto dinero está disponible en otras fuentes. Para completar esta hoja de trabajo, tendrá que tomar en cuenta el efectivo en mano, los ingresos anticipados, bienes que se pueden liquidar, probables prestamistas o inversionistas, y participaciones en los negocios que se podrían considerar contribuciones. Esta hoja de trabajo le obligará a Ud. a considerar probables posibilidades para aumentar el efectivo disponible.

Muestras de hojas de trabajo

En las siguientes cuatro páginas, Ud. verá ejemplos de dos hojas de trabajo junto con la información pertinente que explica cada una de las categorías usadas. Las hojas de trabajo representan una compañía ficticia, ABC Company, para ayudarle a comprender el proceso.

Sírvase notar que las Hojas de Efectivo para Pagar muestran que necesita $131,000. Fue necesario anticipar Fuentes de Efectivo para explicar la necesidad de $131,000 sin las ventas anticipadas, puesto que su pago se espera recibir hasta en noviembre y diciembre (muy tarde para satisfacer las necesidades entre enero y octubre). En el año siguiente, sus ingresos se verán reflejados como efectivo en mano, o como otros bienes vendibles.

Cuando Ud. haga sus propias hojas de trabajo:

- **Trate de ser tan realista como sea posible. No menosprecie ingresos y/o exagere los gastos. Este es un gran error que se comete durante el proceso de planificación.**

- **Asegúrese de incluir todos sus estimados en ambas hojas de trabajo para el mismo período (es decir, anualmente, trimestralmente, mensualmente).**

Nota: En el Apéndice III se ofrece formularios en blanco para ambas hojas de trabajo.

Explicacion de los categorias: Hoja de Trabajo de Efectivo Para Pagos

1. Costos de arranque

Estos son los gastos en que se incurre para echar a andar un negocio. Generalmente se hacen sólo una vez y se capitalizan con fines tributarios (pagos de impuestos).

2. Compras deilnventario

Efectivo que se gasta por un tiempo para comprar artículos que luego se venderán. Si Ud. compra artículos manufacturados, esto incluye el desembolso para tales compras. Si el fabricante es Ud., incluya la mano de obra y los materiales en las unidades por producirse.

3. Gastos variables (Gastos de venta o directos)

Estos son todos los costos de todos los gastos que se relacionarán directamente a su producto o servicio (aparte de los costos de manufactura, o precio de compra de inventario).

4. Gastos fijos (Gastos administrativos o indirectos)

Incluye todos los costos anticipados de mantenimiento de oficina. Si hay cuentas que se deben pagar con anticipación, incluya ese desembolso, no importa que el período cubierto se extienda al año siguiente.

5. Bienes (Compras a largo plazo)

Estos son los bienes de capital, o capital activo, que se depreciarán en cierto número de años (tierra, edificios, vehículos, equipo). Determine cómo piensa pagar por ellos e incluya todo el efectivo pagado en el período actual.

Nota: El terreno es el único bien que no se deprecia, y se le incluirá en el precio de costo.

6. Responsabilidades

¿Qué pagos espera hacer para cancelar una deuda o un préstamo? ¿Tiene Ud. cuentas qué pagar cuando comienza el nuevo año? Ud. necesitará determinar el desembolso que se debe hacer en el año que corre. Si Ud. tiene un préstamo de $20,000 por la compra de un auto, y debe pagar $500 mensuales por 12 meses, Ud. tendrá un desembolso de $6,000 en el año venidero.

7. Participación del propietario

Este factor es frecuentemente ignorado al planificar el movimiento del efectivo. Si Ud., como propietario, necesita $2,000 al mes para vivir, debe pensar que $24,000 anuales saldrán del negocio. El no incluir este factor ha llevado muchos negocios al fracaso.

Nota: ***Asegúrese de usar el mismo período de tiempo en su hoja de trabajo.***

■ ■ Ud. debe determinar las categorías de gastos fijos y variables ■ ■

Cada negocio tiene gastos que son específicos para la industria. Ud. tendrá que adaptar sus categorías de gastos fijos y variables para acoplarse a su negocio. Hemos sugerido algunas en nuestros ejemplos de cómo comenzar un negocio. Ud. tendrá que escribir sus propios encabezados en las hojas de trabajo. Conforme Ud. comience a operar su negocio, Ud. podrá determinar mejor cuáles son los gastos reales en que incurre el negocio. ***Sin embargo, para su Plan de Negocio, necesitará preparar sus encabezados para los gastos, comenzando con la hoja de trabajo, usando los mismos todo el tiempo.*** Más tarde Ud. podrá cambiarlos si Ud. cree que las categorías actuales no satisfacen sus necesidades.

Hoja de Trabajo de Efectivo a Pagarse

Nombre de la compañía: **ABC Company** Período cubierto: **Enero 1 - Dic. 31, 2003**

1. Gastos iniciales		1,450
Licencia del negocio	30	
Registro de la corporación	500	
Gastos legales	920	
Otros gastos de iniciación:		
a.		
b.		
c.		
2. Compras de inventario		
Efectivo para artículos de reventa		32,000
3. Gastos variables (Ventas)		
Publicidad/mercadeo	8,000	
Flete	2,500	
Cumplimiento de órdenes	800	
Costos de empaque	0	
Salarios y comisiones por ventas	14,000	
Gastos de viajes	1,550	
Misceláneos	300	
Total de gastos de venta		27,150
4. Gastos fijos (Administrativos)		
Administración financiera	1,800	
Seguros	900	
Licencias y permisos	100	
Salarios de oficina	16,300	
Gastos de alquiler	8,600	
Servicios	2,400	
Misceláneos	400	
Total de gastos administrativos		30,500
5. Bienes (Compras a largo plazo) Efectivo por pagarse en el período actual		6,000
6. Obligaciones Desembolso en efectivo para cancelar deudas, préstamos y/o cuentas a pagar		9,900
7. Participación del propietario Efectivo que retirará el propietario		24,000
TOTAL DE EFECTIVO A PAGAR		**$131,000**

Explicación de categorías: Hoja de Trabajo de Fuentes de Efectivo

1. Efectivo en mano

Dinero que Ud. debe tener en mano. Asegúrese de incluir la caja chica y el dinero que aún no ha depositado.

2. Ventas (Ingresos)

Incluye ingresos que se anticipan por la venta de su producto y/o servicio. Si no espera recibir pago durante el tiempo cubierto por esta hoja, no incluya esa porción de sus ventas. Piense en el momento en que espera hacer esas ventas. Si los recibos se verán retrasados más allá del tiempo en que se necesita una gran cantidad de efectivo, tómelo en cuenta cuando tenga que determinar la necesidad de un financiamiento temporario. Incluya los depósitos que recibirá por ventas o servicios anticipados. Para determinar recaudaciones, tendrá que proyectar el porcentaje de facturas que se perderán a causa de deudas irrecuperables, y réstelas del total de cuentas por cobrar.

3. Ingresos varios

¿Tiene Ud., o tendrá, fondos prestados o depositados en su cuenta, que le darán interés durante el período en cuestión?

4. Venta de bienes a largo plazo

Si Ud. anticipa vender cualesquiera de sus valores fijos, como terrenos, edificios, vehículos, maquinaria, equipo, etc., asegúrese de incluir sólo el efectivo que recibirá durante ese período.

Importante: En esta parte de su hoja de trabajo, agregue todos los recursos de efectivo. Si Ud. no cuenta con un monto igual a sus necesidades anticipadas, tendrá que explorar las fuentes de ingresos que se cubren en los párrafos 5 y 6.

5. Responsabilidades

Representan el monto que Ud. podrá solicitar en préstamo a instituciones bancarias o a compañías financieras, la Administración de Negocios Pequeños (SBA), etc. Sea razonable al pensar cuánto puede pedir en préstamo. Si Ud. no cuenta con un codeudor o colateral, si no tiene un plan de negocios, o si su historial financiero es pobre, encontrará difícil, si no imposible, encontrar un prestamista. Esta fuente de efectivo requiere planificación.

6. Distribución

Las fuentes de distribución proceden de inversiones del dueño, del capital contribuido, ventas de acciones o capital especulativo. ¿Anticipa Ud. disponibilidad de fondos personales? ¿Tiene su negocio el potencial para crecer, que podría interesar a un inversionista? Sea realista, Ud. no puede vender acciones a un inversionista que no existe.

Hoja de Trabajo - Fuentes de Efectivo

Nombre de la compañía: ABC COMPANY

Cubre período de enero 1, 2003 a diciembre 31, 2003

1. EFECTIVO EN CAJA	$20,000
2. VENTAS (INGRESOS)	
Ingresos por venta del producto*	90,000
** La mayoría de los ingresos del producto se recibirá en Nov.o Dic.*	
Ingresos por servicios	22,000
Depositos por ventas o servicios	0
Recaudación de cuentas cobrables	3,000
3. INGRESOS VARIOS	
Intereses	1,000
Pagos de préstamos por recibirse	0
4. VENTA DE BIENES A LARGO PLAZO	0
5. RESPONSABILIDADES *Fondos del préstamo (a recibirse durante el periodo actual; de bancos por medio de SBA o de otras instituciones de de préstamo)*	40,000
6. PARTICIPACIÓN	
Inversiones del propietario (Solo/con socios)	
Capital contribuido	
Venta de acciones (Corporación)	
Capital especulativo	35,000

TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE

A. Sin ventas = **$131,000**

B. Con ventas = **$221,000**

Usando las hojas de trabajo: Ahora que Ud. ha completado las dos hojas de trabajo, está preparado para usar esa información. Ya ha calculado cuánto necesita en efectivo para el año y Ud. sabe de qué fuentes dispone para obtenerlo. En la siguiente fase de la planificación del movimiento del efectivo, Ud. desglosará el período de un año en segmentos mensuales, a fin de predecir cuándo necesitará el efectivo para que el año fiscal transcurra sin problemas.

Anticipe sus ventas mensuales basadas en pagos de facturas, la demanda de su producto o servicio, y su capacidad para responder a la demanda. Figure el costo de los artículos, los gastos fijos y variables en incrementos mensuales. La mayoría variará. ¿Cuándo piensa Ud. comprar la mayor parte del inventario? ¿En qué meses se necesita más publicidad? ¿Anticipa Ud. un aumento en la renta o en el seguro? ¿Cuándo tendrá que pagar las comisiones sobre ventas anticipadas? Determine sus requisitos para los bienes depreciables. ¿De cuánto serán los pagos, y cuándo comenzarán? Incluya lo más que pueda de la declaración del movimiento del efectivo, usando esas proyecciones y las que Ud. pueda determinar fácilmente.

Para clarificar el proceso de rellenar una declaración del movimiento del efectivo, usaremos ABC Company como un ejemplo en enero y febrero.

Proyecciones de enero

1. ABC proyecta comenzar con un balance de $20,000.
2. Recibos de caja: La manufactura del producto terminará hasta febrero, por eso no habrá ventas. Sin embargo, se anticipa un ingreso de $4,000 por servicios.
3. El interés en los $20,000 producirá $100 en la tasa actual.
4. No hay bienes a largo plazo. Escriba cero.
5. Sumando 1,2,3, y 4, el total del efectivo disponible será $24,100.
6. Pagos en efectivo: El producto estará disponible en febrero, y los pagos se deberán recibir cuando se tenga que entregar el producto. Sin embargo, hay un costo de $5,000 por el prototipo.
7. Gastos variables (Venta): Calculados en $1,140.
8. Gastos fijos (Administrativos): Calculados en $1,215.
9. Gastos de interés: Ninguna deuda o préstamo pendiente. Entre cero.
10. Impuestos: Ninguna ganancia en el trimestre anterior. No tendrá que calcular impuestos.
11. Pagos de bienes obtenidos a largo plazo: ABC proyecta obtener equipo de oficina para pagarlo en su totalidad en el momento de su compra. Entre $1,139.
12. Pagos del préstamo: No se ha recibido ningún préstamo. Entre cero.
13. Retiros de fondos por el propietario. Necesitará $2,000 para gastos personales.
14. Total efectivo pagado: Sume items de 6 a 13.Total $10,494.
15. Balance en efectivo. Substraiga Efectivo Pagado de Efectivo Disponible ($13,606).
16. Préstamo por recibirse: Sabiendo que se debe pagar en febrero la suma de $30,000 al fabricante, se anticipa que un préstamo de $40,000 aumentaría el Efectivo Disponible. (Para esto, se necesita planificar con anticipación).
17. Depósito de participación del propietario**:** El propietario piensa agregar $5,000 de su certificado de depósito personal.
18. Balance final del efectivo: Sume 15, 16, y 17. El total debe ser $58,606.

Proyecciones de febrero

1. Balance del efectivo al principiar febrero: Balance del efectivo al terminar enero: ($58,606).
2. Recibos de caja: Aún no hay ventas, pero el ingreso por servicios es $2,000.
3. Ingresos por intereses: Proyectados en unos $120.
4. Venta de bienes a largo plazo: Ninguna. Entre cero.
5. Total de efectivo disponible: Sume 1, 2, 3, y 4. El resultado es $60,726.
6. Pagos en efectivo: $30,000 al manufacturero, $400 por diseño de empaques.
7. Continúe igual que en enero. No olvide incluir los pagos de su préstamo.

Compañía ABC
Declaración del Movimiento Parcial del Efectivo

	Enero	Febrero
BALANCE DEL EFECTIVO INICIAL	**20,000**	**58.606**
RECIBOS EN EFECTIVO		
A. Ventas/ingresos	4.000	2.000
B. Por cobrar	0	0
C. Ingreso por interés	100	120
D. Venta bienes largo plazo	0	0
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE	**24,100**	**60,726**
PAGOS EN EFECTIVO		
A. Costo de articulos por vender		
1. Compras	0	30.000
2. Material	0	0
3. Mano de obra	5.000	400
Cost total de los artículos	**5,000**	**30,400**
B. Gastos Variables (Ventas)		
1. Publicidad	300	
2. Fletes	120	
3. Entrega de las órdenes	0	
4. Costos de empaque	270	
5. Ventas/salarios	0	
6. Viajes	285	
7. Gastos varios de ventas	165	
Total de Gastos Variables	**1,140**	
C. Gastos Fijos (Administrativos)		
1 Admin. financiera	80	
2. Seguro	125	
3. Licencias/permisos	200	
4. Salarios de oficina	500	**Continuar como**
5. Gastos alquiler	110	**en enero**
6. Servicios	200	
7. Misceláneos gastos administrativos	0	
Total Gastos Fijos	**1,215**	
D. Gastos de interés	0	
E. Impuestos federales	0	
F. Otros usos	0	
G. Pagos bienes a largo plazo		
H. Pagos de préstamos	0	
I. Retiros por el dueño	2,000	
TOTAL EFECTIVO PAGADO	**10,494**	
BALANCE/DEFICIEN-CIA DEL EFECTIVO	**13,606**	
PRESTAMOS POR RECIBIR	40,000	
DEPOSITOS PARTICIPACIÓN	5,000	
BALANCE FINAL DEL EFECTIVO	**58,606**	

Instrucciones para completar su declaración pro forma del movimiento del efectivo

Estas páginas contienen instrucciones sobre cómo completar la declaración del movimiento del efectivo que aparece al final. Una solicitud en blanco para sus propias proyecciones aparece en el Apéndice III.

Las **Columnas Verticales** se han dividido en 12 meses, seguidos por una columna de "Totales" por seis meses, y otra de 12 meses.

Las **Posiciones Horizontales** en la declaración contienen todas las fuentes de efectivo, así como el efectivo a pagarse. Las cifras se obtienen de las dos previas hojas de trabajo, y de sus presupuestos individuales.

Las cifras se han proyectado en cada mes, reflejando el movimiento del efectivo que entra a, o sale de, su negocio en un período de un año. Comience con el primer mes de su ciclo de negocios y proceda así:

1. Proyecte el Saldo de Efectivo Inicial. Entrelo en "Enero".
2. Proyecte los Recibos de Efectivo en enero. Distribuya el total de sus ingresos durante 12 meses. Trate de considerar sus ingresos lo más aproximadamente posible a un ciclo de ventas razonables dentro de su industria.
3. Sume el Saldo de Efectivo Inicial y los Recibos de Efectivo para determinar el Total Disponible de Efectivo.
4. Anticipe los pagos en efectivo que se deben hacer por el costo de los productos que venderá (inventario que Ud. comprará o fabricará). Distribuya el presupuesto total de su inventario en el año, teniendo cuidado de prever los niveles de inventario que satisfarán sus ventas anticipadas.
5. Altere las categorías de sus Gastos Variables y Fijos para adaptarlas a su negocio.
6. Proyecte sus Gastos Variables, Fijos, y de Intereses para enero.
7. Anticipe el efectivo que tendrá que pagar por impuestos, bienes a largo plazo, pagos de préstamos, y retiros de efectivo hechos por el propietario.
8. Calcule el total del efectivo desembolsado (Total del Costo de los Bienes para Vender, Pagos Variables, Fijos, de intereses, de impuestos, de bienes a largo plazo, pagos de préstamos, y retiros de efectivo hechos por el propietario).
9. Reste el total del efectivo desembolsado del total disponible de efectivo. El resultado se entra bajo "Balance/Déficit del Efectivo". Recuerde incluir este resultado dentro de corchetes si es negativo, para evitar errores.
10. Vea el Balance Final del Efectivo cada mes, y anticipe los Préstamos a Recibir y los Depósitos de Acciones que se van a hacer. Agréguelos al Balance/Déficit del Efectivo para obtener el Balance Final del Efectivo mensual.
11. El Balance Final de Efectivo se lleva como saldo y se convierte en el Saldo del Efectivo Inicial durante febrero. (El balance con que termina un mes es con el que principia el siguiente mes.)
12. Pase a febrero e introduzca los números necesarios para completar ese mes. Ese proceso se repite hasta que se completa diciembre.

Para completar la columna de totales

1. Entre el Saldo de Efectivo Inicial de enero en el primer espacio de la columna "Total".
2. Las cifras mensuales de cada categoría (excepto el Saldo de Efectivo Inicial, el Total de Efectivo Disponible, Balance/Déficit del Efectivo, y el Balance del Final del Efectivo) se suman horizontalmente y el resutado se entra en la correspondiente categoría de Total.
3. La columna Total se computa igual que en cada mes individual. Si Ud. ha sido exacto, sus computaciones del Balance Final del Efectivo en iciembre serán iguales que el Balance Total Final del Efectivo.

NOTA: Si el suyo es un negocio nuevo, tendrá que basar sus proyecciones solamente en la investigación del mercadeo y en las corrientes de la industria. Si su negocio ya está establecido, usará también sus declaraciones financieras de años anteriores.

Declaración Pro Forma del Movimiento del Efectivo
Compañía ABC

Año: 2003

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTALES 6 MESES	Julio	Augusto	Septiembre	Octobre	Noviembre	Deciembre	TOTALES 12 MESES
EFECTIVO AL PRINCIPIO	**10,360**	**72,840**	**54,488**	**60,346**	**65,125**	**79,253**	**10,360**	**81,341**	**71,401**	**68,974**	**55,974**	**54,718**	**59,032**	**10,360**
RECIBOS EN EFECTIVO														
A. Ventas/Ingresos	14,000	9,500	9,500	15,000	18,000	12,000	78,000	9,000	8,000	9,500	16,000	28,000	43,000	191,500
B. Por cobrar	400	400	300	500	450	425	2,475	500	750	650	600	1,250	8,000	14,225
C. Ingreso por Intereses	234	240	260	158	172	195	1,259	213	303	300	417	406	413	3,311
D. Venta de bienes a largo plaza	2,000	0	4,000	0	0	0	6,000	0	0	0	0	0	0	6,000
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE	**26,994**	**82,980**	**68,548**	**76,004**	**83,747**	**91,873**	**98,094**	**91,054**	**80,454**	**79,424**	**72,991**	**84,374**	**110,445**	**225,396**
PAGOS EN EFECTIVO														
A. Costo de bienes por vender														
1. Compras	800	16,500	3,700	200	200	300	21,700	9,000	430	540	6,700	14,000	12,000	64,370
2. Material	2,000	1,430	200	300	250	200	4,380	359	750	5,000	400	300	350	11,539
3. Mano de Obra	4,000	2,800	400	600	500	450	8,750	600	1,500	8,000	750	500	540	20,640
Costo total de productos	**6,800**	**20,730**	**4,300**	**1,100**	**950**	**950**	**34,830**	**9,959**	**2,680**	**13,540**	**7,850**	**14,800**	**12,890**	**96,549**
B. Costos variables														
1. Publicidad	900	300	900	250	300	700	3,350	350	300	640	1,300	1,200	1,400	8,540
2. Flete	75	75	75	75	180	70	550	75	75	90	180	300	560	1,830
3. Cumplimiento de ordenes	300	300	300	400	350	300	1,950	300	280	325	450	600	975	4,880
4. Costos de empaque	2,100	0	0	0	600	0	2,700	0	200	230	0	0	0	3,130
5. Ventas/salarios	1,400	900	1,300	1,400	1,100	900	7,000	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	15,400
6. Viajes	0	500	700	0	0	400	1,600	0	540	25	80	0	0	2,245
7. Gastos variables misceláneos	100	100	100	100	100	100	600	100	100	100	100	100	100	1,200
Total gastos variables	**4,875**	**2,175**	**3,375**	**2,225**	**2,630**	**2,470**	**17,750**	**2,225**	**2,895**	**2,810**	**3,510**	**3,600**	**4,435**	**37,225**
C. Gastos fijos														
1. Administración financiera	75	75	75	475	75	75	850	75	75	75	75	75	75	1,300
2. Seguro	1,564	0	0	0	0	0	1,564	1,563	0	0	0	0	0	3,127
3. Licencia/permisos	240	0	0	0	0	0	240	0	0	0	0	0	125	365
4. Salarios de oficina	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	8,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	16,800
5. Gastos de renta	700	700	700	700	700	700	4,200	700	700	700	700	700	700	8,400
6. Servicios	200	200	140	120	80	80	820	75	75	75	90	120	155	1,410
7. Gastos fijos misceláneos	100	100	100	100	100	100	600	100	100	100	100	100	100	1,200
Total gastos fijos	**4,279**	**2,475**	**2,415**	**2,795**	**2,355**	**2,355**	**16,674**	**3,913**	**2,350**	**2,350**	**2,365**	**2,395**	**2,555**	**32,602**
D. Gastos de interés	0	0	0	234	233	232	699	231	230	225	223	222	220	2,050
E. Impuesto Federal ingresos	1,200	1	1	1,200	1	1,200	3,603	0	0	1,200	0	0	0	4,803
F. Otros usos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G. Pagos de activo largo plazo	0	0	0	214	214	214	642	214	214	214	214	214	214	1,926
H. Pagos de prestámos	0	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	5,555	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	12,221
I. Retiros por el dueño	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	27,000
TOTAL EFECTIVO PAGADO	**19,154**	**28,492**	**13,202**	**10,879**	**9,494**	**10,532**	**91,753**	**19,653**	**11,480**	**23,450**	**18,273**	**25,342**	**24,425**	**214,376**
Balance/deficiencia efectivo	7,840	54,488	55,346	65,125	74,253	81,341	6,341	71,401	68,974	55,974	54,718	59,032	86,020	11,020
Prestamos a recibir	65,000	0	0	0	0	0	65,000	0	0	0	0	0	0	65,000
Depositos de participación por propietario	0	0	5,000	0	5,000	0	10,000	0	0	0	0	0	0	10,000
BALANCE FINAL DEL EFECTIVO	**72,840**	**54,488**	**60,346**	**65,125**	**79,253**	**81,341**	**81,341**	**71,401**	**68,974**	**55,974**	**54,718**	**59,032**	**86,020**	**86,020**

Análisis del presupuesto trimestral

Su Declaración Pro Forma del Movimiento del Efectivo (Presupuesto Anual) no tiene ningún valor para Ud. como dueño del negocio, a menos que haya forma de evaluar la ejecutoria de su compañía, midiéndola contra sus proyecciones.

¿Qué es un análisis del presupuesto trimestral?

Es la herramiento del análisis financiero que se usa para comparar el movimiento anticipado del efectivo con la ejecutoria real de su negocio. Su objeto es hacerle saber is Ud. opera, o no, dentro de sus proyecciones, y ayudarle a guardar el control de todas las fases de las operaciones de su negocio. Cuando su análisis muestra que sobrepasó su presupuesto en alguna área, se hace necesario determinar la razón de ese exceso, aplicando cambios para el futuro, que le permitirán recobrar el control.

Por ejemplo, si Ud. ha presupuestado $1000 en fondos de publicidad para el primer trimestre, y descubre que en realidad gastó $1,600, lo primero que debería hacer es examinar las ventas que resultaron de ese aumento en la publicidad. Si el aumento es igual a, o mayor de, $600, su presupuesto está en buen estado. Si no, tendrá que buscar qué gastos en su presupuesto se pueden revisar para cubrir el déficit. Tal vez tendría que retirar menos fondos para sus gastos personales, o gastar menos en viajes. Tal vez hasta pueda aumentar sus ganancias si agrega un nuevo producto o servicio.

Debe estar claro a estas alturas que el proceso correcto para evitar que Ud. se quede sin capital de operación en la mitad del año, es haciendo proyecciones anuales, analizando cada final de trimestre, y entonces revisando el presupuesto con base en ese análisis y las actuales corrientes de la industria.

Cómo desarrollar un análisis del presupuesto trimestral

El Análisis del Presupuesto Trimestral necesita las siguientes siete columnas:

1. **Partida del presupuesto:** La lista de la Partida del Presupuesto se toma de los encabezados en la Declaración Pro Forma del Movimiento del Efectivo. Todas las partidas de su presupuesto deben estar listadas.
2. **Presupuesto del actual trimestre:** Entre Ud. el monto presupuestado para el trimestre actual en la Declaración Pro Forma del Movimiento del Efectivo.
3. **Actualice este trimestre:** Entre Ud. los recibos y gastos del trimestre.
4. **Variaciones en este trimestre:** Substraiga el monto gastado o recibido del monto presupuestado para el actual trimestre. Ese será el monto gastado o recibido por encima, o por debajo, del presupuesto.
5. **Presupuesto anual hasta el momento:** Es el monto presupuestado desde el principio de año hasta el final del actual trimestre (de la declaración del movimiento del efectivo).
6. **Realidad hasta el momento:** Monto realmente gastado o recibido desde el principio de año hasta el final del actual trimestre.
7. **Variaciones hasta el momento:** Substraiga el monto gastado o recibido del monto presupuestado desde principio de año hasta el final del actual trimestre.

NOTA: Ud. no tendrá datos qué entrar en las columnas 3, 4, 5, 6, y 7 hasta que haya estado en funciones por lo menos un trimestre.

Todos los artículos contenidos en el presupuesto se presentan en este formulario. La segunda columna es el monto presupuestado para el presente trimestre. Al substraer el monto realmente gastado, se llegará a la variación para el trimestre. Las tres últimas columnas son para las cifras de todo el año. Si se analiza al final del 3o trimestre, las cifras representarán los primeros nueve meses del año fiscal.

Para hacer las calculaciones: Cuando se calculan variaciones, los montos se ven precedidos ya sea por un más (+) o un menos (-), dependiendode si la categoría es ingreso o gasto. Si el monto es más grande que el monto presupuestado, (1) las categorías de ingresos se representarán con un positivo (+). Las categorías de gastos representarán la variación como un negativo (-).

Análisis del Presupuesto Trimestral

Nombre del negocio: Compañía ABC **Para el trimetre que termina: Septiembre 30, 2003**

ARTICULO DEL PRESUPUESTO	ESTE TRIMESTRE			AÑO HASTA LA FECHA		
	Presupuesto	Real	Variación	Presupuesto	Real	Variación
INGRESOS POR VENTAS	145,000	150,000	5,000	400,000	410,000	10,000
Menos costo de productos	80,000	82,500	(2,500)	240,000	243,000	(3,000)
GANANCIAS BRUTAS	65,000	67,500	2,500	160,000	167,000	7,000
GASTOS VARIABLES						
1. Publicidad/mercadeo	3,000	3,400	(400)	6,000	6,200	(200)
2. Fletes	6,500	5,750	750	16,500	16,350	150
3. Cumplimiento de órdenes	1,400	950	450	3,800	4,100	(300)
4. Empaque	750	990	(240)	2,200	2,300	(100)
5. Salarios/Comisiones	6,250	6,250	0	18,750	18,750	0
6. Viajes	500	160	340	1,500	1,230	270
7. Misceláneos	0	475	(475)	0	675	(675)
GASTOS FIJOS						
1. Financiero/Administrativo	1,500	1,500	0	4,500	4,700	(200)
2. Seguros	2,250	2,250	0	6,750	6,750	0
3. Licencias/Permisos	1,000	600	400	3,500	3,400	100
4. Salarios de oficina	1,500	1,500	0	4,500	4,500	0
5. Renta	3,500	3,500	0	10,500	10,500	0
6. Gastos de funcionamiento	750	990	(240)	2,250	2,570	(320)
7. Misceláneos	0	60	(60)	0	80	(80)
INGRESO NETO DE LAS OPERACIONES	36,100	39,125	3,025	79,250	84,895	5,645
INGRESO DE INTERESES	1,250	1,125	(125)	3,750	3,700	(50)
GASTOS DE INTERESES	1,500	1,425	75	4,500	4,500	0
GANANCIA NETA (ANTES IMPUESTOS)	35,850	38,825	2,975	78,500	84,095	5,595
IMPUESTOS	8,500	9,500	(1,000)	25,500	28,500	(3,000)
GANANCIA NETA (DESPUES IMPUESTOS)	27,350	29,325	1,975	53,000	55,595	2,595

DECLARACION ARTICULOS QUE NO PRODUCEN INGRESOS

1. Pago de activo a largo plazo	2,400	3,400	(1,000)	7,200	8,200	(1,000)
2. Pago de préstamos	3,400	3,400	0	8,800	8,800	0
3. Retiros del propietario	6,000	6,900	(900)	18,000	18,900	(900)

DESVIACIONES DEL PRESUPUESTO	Este trimestre	Año hasta la fecha
1. Deckaración artículos de ingresos	$1,975	$2,595
2. Pago de préstamos	($1,900)	($1,900)
3. Total de desviación	$75	$695

Proyección de ingresos en los próximos tres años

¿Qué es una proyección de ingresos en los próximos tres años?

Es una declaración pro forma de ingresos (o ganancias y pérdidas). Difiere de una declaración del movimiento del efectivo en que incluye sólo ingresos estimados y gastos deducibles. Esta diferencia se ilustra como sigue: Su compañía hará pagos de $9,000 por un vehículo en 2002. De esa suma, $3,000 es interés. El monto total ($9,000) entrará como una declaración del movimiento del efectivo; sólo el interés ($3,000) ingresará en la declaración de ingresos estimados. El capital pagado en ese préstamo ($6,000) no es un gasto deducible.

Variaciones en el período cubierto

Existe alguna diferencia de opinión sobre el período de tiempo que se debería cubrir, y si éste debiera ser anual o mensual. Si Ud. está buscando fondos, hable con el prestamista sobre cuáles son sus requisitos. Si no, sugerimos una estimación de tres años con proyecciones anuales en vez de mensuales. Con una economía que cambia tan rápidamente, es difícil hacer proyecciones detalladas exactas.

Tome en cuenta aumentos y rebajas

Los aumentos en ingresos y gastos deben ser realistas y reflejarse en sus proyecciones. Los cambios en la industria pueden también causar rebajas en los ingresos y los gastos. Un ejemplo de ello podría verse en la industria de las computadoras, donde la gran competencia y la estandardización de componentes han causado una rebaja en los precios de costo y de venta del equipo y del software. El estado de la economía será también un factor contribuyente en el aspecto de su negocio.

Fuentes de información

La información para una proyección de tres años se puede desarrollar valiéndose de su declaración pro forma del movimiento del efectivo y el análisis del mercado. Las cifras del primer año se pueden transferir de los totales de ingresos y gastos. Las cifras del segundo y tercer año se obtienen combinando esos totales con las tendencias de su industria. Recuerde también que ciertos gastos de su primer año no podrían repetirse en años venideros. También debe tomar en cuenta posibles nuevos gastos. Por ejemplo, Ud. podría tener un nuevo producto o servicio, o podría comenzar a importar o exportar internacionalmente; o Ud. podría a empezar a ofrecer servicios de tarjetas de crédito y tener gastos relacionados con ese servicio. Una vez más, si Ud. tiene un negocio ya establecido, tendrá que recurrir a pasadas declaraciones financieras para ayudarse a determinar cuáles son sus proyectos para el futuro de su negocio. Asegúrese de tomar en cuenta las fluctuaciones anticipadas en los costos, la eficiencia de su operación, cambios en el mercado, etc.

Al final de cada año, Ud. podrá comparar las proyecciones de su compañía contra su ejecutoria real. Tal vez algunos prestamistas o inversionistas le pedirán que extienda sus proyecciones a cinco años. El proceso será el mismo.

Proyección de Ingresos por Tres Años

ABC Compañía

Actualizado: Septiembre 26, 2002	Nov-Dec 2002 Prearranque	Año 1 2003	Año 2 2004	Año 3 2005	TOTALES 3 Años
INGRESOS					
1. VENTAS / INGRESOS	**41,620**	**743,925**	**2,651,856**	**4,515,406**	**7,952,807**
Ventas por catálogos	33,820	672,925	2,570,200	4,421,500	7,698,445
Ventas sala de exhibiciones	4,600	46,320	53,274	61,266	165,460
Ventas al por mayor	3,200	24,680	28,382	32,640	88,902
2. Costo de bienes vendidos (c-d)	**23,900**	**375,048**	**1,329,476**	**2,261,783**	**3,990,207**
a. Inventario inicial	6,000	6,000	18,000	25,000	6,000
b. Compras	23,900	387,048	1,336,476	2,268,783	4,016,207
Catálogo	19,600	336,460	1,285,100	2,210,750	3,851,910
Sala de exhibiciones (para el publico)	2,300	35,163	33,637	37,633	108,733
Por mayor	2,000	15,425	17,739	20,400	55,564
c. Costo productos disponibles, Ventas (a-b)	29,900	393,048	1,354,476	2,293,783	4,022,207
d. Menos inventario final (12/31)	6,000	18,000	25,000	32,000	32,000
3. GANANCIAS BRUTAS EN VENTAS (1-2)	**17,720**	**368,877**	**1,322,380**	**2,253,623**	**3,962,600**
GASTOS					
1. VARIABLES (Ventas) (a hasta h)	**38,146**	**249,332**	**734,263**	**1,316,291**	**2,338,032**
a. Publicidad/mercadeo	1,042	5,352	5,727	6,127	18,248
b. Entregas por auto/viajes	200	1,200	1,284	1,374	4,058
c. Gastos de catálogo	27,600	189,600	670,400	1,248,000	2,135,600
d. Salarios brutos	5,120	38,400	41,088	43,964	128,572
e. Gastos de pianilla	384	2,920	3,124	3,343	9,771
f. Envios	800	4,800	5,280	5,808	16,688
g. Gastos misceláneos de variables	3,000	6,000	6,300	6,615	21,915
h. Depreciación (sala de exhibiciones)	0	1,060	1,060	1,060	3,180
2. FIJOS (Administrativos) (a hasta h)	**12,139**	**68,228**	**71,609**	**75,268**	**227,244**
a. Contabilidad y legal	820	1,920	2,054	2,198	6,992
b. Seguro + Workers' Comp	904	3,768	4,032	4,314	13,018
c. Renta	3,900	15,600	16,692	17,860	54,052
d. Reparaciones y mantenimiento	60	360	385	412	1,217
e. Pago garantizado (socio gerente)	4,000	24,000	24,000	24,000	76,000
f. Abastecimientos	600	3,600	3,852	4,123	12,175
g. Teléfono	1,050	13,700	15,070	16,577	46,397
h. Gastos de funcionamiento	630	3,480	3,724	3,984	11,818
i. Gastos misceláneos de administración	175	0	0	0	175
j. Depreciación (artículos de oficina)	0	1,800	1,800	1,800	5,400
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN (1+2)	**50,285**	**317,560**	**805,872**	**1,391,559**	**2,565,276**
INGRESO NETO DE OPERACIONES (Ganacias Brutas menos Gastos	**(32,565)**	**51,317**	**516,508**	**862,064**	**1,397,324**
OTROS INGRESOS (Ingresos de interés)	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS (Gastos de interés)	1,192	14,300	13,814	13,274	42,580
GANANCIA (PERDIDA) NETA PARA LA SOCIEDAD	**(33,757)**	**37,017**	**502,694**	**848,790**	**1,354,744**
Impuestos: (Sociedad)*	0	0	0	0	0
** (Socios pagan impuestos individualamenta*	0	0	0	0	0
segun perdidas o ganacias)	0	0	0	0	0
SOCIEDAD: GANANCIAS (PERDIDAS) NETAS	**(33,757)**	**37,017**	**502,694**	**848,790**	**1,354,744**

Analisis del punto de equilibrio

¿Qué es el punto de equilibrio?

Es el punto en que los costos de la compañía coinciden exactamente con el volumen de ventas, y en el cual el negocio ni ofrece ganancias ni ha causado gastos. Ese punto se puede determinar con calculos matemáticos, o desarrollando una gráfica. Se puede expresar en:

1. **Ingreso total en dólares** (compensado exactamente por los costos totales)
2. **Total de unidades de producción** (costo exactamente equivalente al ingreso derivado de su venta)

Para aplicar este proceso a una operación, Ud. necesitará tres proyecciones:

1. **Costos fijos**: (Costos administrativos indirectos + Intereses). Muchos de estos costos permanecen constantes durante períodos lentos. Los gastos del interés se deben agregar a los costos fijos durante un análisis de punto de equilibrio.
2. **Costos variables**: (Costo de artículos + Gastos de ventas) Generalmente varían con el volumen del negocio. Mientras más grande el volumen de ventas, mayores los costos.
3. **Volumen total de ventas**: (Ventas proyectadas para el mismo período)

Fuentes de información

Todas sus cifras se pueden derivar de su Proyección de Ingresos en Tres Años. Puesto que el punto de equilibrio se alcanza hasta que el total de sus ingresos coincide con sus gastos totales, el cálculo de su punto de equilibrio requiere que Ud. reúna un buen número de ingresos y gastos anuales, hasta que vea que el total de ingresos es mayor que el total de gastos. Tome esas cifras e insértelas en la siguiente fórmula matemática. (Ahora ya Ud. podrá ver que cada documento financiero en su plan de negocio se basa en los documentos preparados previamente).

Matemáticamente

El punto de equilibrio de un negocio se puede computar usando la siguiente fórmula:

Punto de Equilibrio (Ventas) = Costos fijos + [(Costos variables / Ingresos anticipados) x Ventas]

Términos usados:
a. Ventas = volumen de ventas en el punto de equilibrio
b. Costos fijos = gastos administrativos, depreciaciones, intereses
c. Costos variables = costo del producto y gastos de ventas
d. Ingresos estimados = ingresos (de ventas de productos o de servicios)

Ejemplo :
a. S (Ventas en el punto de equilibrio) = Desconocido
b. FC (costos fijos) = $25,000
c. VC (costos variables) = $45,000
d. R (ingresos calculados) = $90,000

Usando la fórmula,la computación sería como sigue:

S (en el punto de equilibrio) = 25,000 + [(45,000 / 90,000) x S]

S = 25,000 + (1/2 x S)

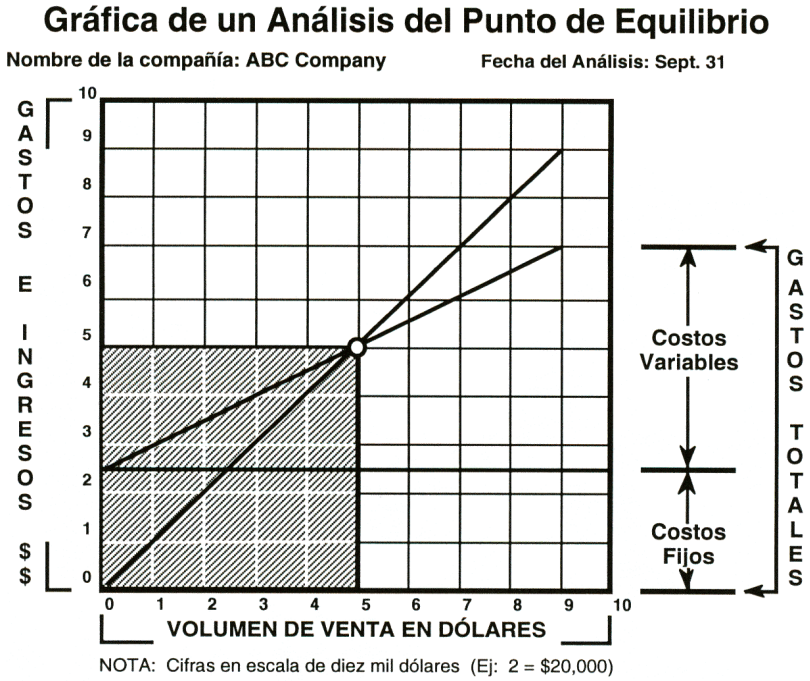
S - 1/2S = 25,000

1/2 S = 25,000

S = $50,000 (Que es el punto de equilibrio en dólares de ingreso, exactamente compensados por los costos totales)

Gráficamente

El punto de equilibrio en la gráfica para el mismo negocio estaría trazado como se muestra abajo. Hay un cuestionario en blanco para uso suyo en la sección Muestra de Hoja de Trabajo.



Para completar la gráfica: Determine las siguientes proyecciones:

1. Costos fijos por período: Son los costos que generalmente permanecen constantes y se les debe cubrir, no importa cuál sea el volumen de las ventas (administrativo, alquiler, seguro, depreciación, salarios, etc.) Agregar también los gastos de intereses. Por ejemplo: $25,000.

2. Costos variables: Costos asociados con la producción y la venta de sus productos o servicios. Si Ud. tiene un producto, incluirá el costo de los bienes (compras de inventario, mano de obra, materiales) con sus costos variables (flete, empaque, comisiones de ventas, publicidad, etc.). Si Ud. lo desea, esos costos se pueden expresar multiplicando el costo de unidad por las unidades que se van a vender de un producto. Por ejemplo: $1.50 por unidad x 30,000 unidades = $45,000. Para un servicio que no tiene costo de producto, use el total de los gastos proyectados de venta (variable).

3. Volumen de ventas totales: Esta es la cifra que representa el total de los ingresos proyectados. Ud. puede también calcular los ingresos multiplicando para ello las estimadas unidades del producto que se va a vender por el precio de venta por unidad. Por ejemplo: 30,000 unidades @ $3.00 = $90,000. Para un servicio, se puede multiplicar las horas que se piensa facturar por su tarifa por hora. Por ejemplo: 900 horas x $100 = $90,000.

Para dibujar las líneas

1. **Dibuje la línea horizontal** en el punto que representa Costos Fijos (25)
2. **Dibuje la línea de costo variable** desde el extremo izquierdo de la línea del Costo Fijo, inclinándose hacia arriba al punto donde se encuentran los Costos Totales (Fijo + Variable) en la escala vertical (7) con los Totales en la escala horizontal (9).
3. **Dibuje la línea de ingresos totales** desde cero hasta el punto que describe los Ingresos Totales en ambas escalas (donde 9 se encuentra con 9).

Punto de equilibrio: Es el punto en la gráfica en que la Línea del Costo Variable se cruza con la Línea de Ingresos Totales. Este negocio calcula que obtendrá el punto de equilibrio cuando el volumen de ventas llegue a los $50,000. El área triangular debajo y a la izquierda de ese punto, representa las pérdidas de la compañía. El área triangular situada arriba y a la derecha del punto, representa probables ganancias.

Declaraciones de ejecutorias reales

Las declaraciones financieras que se cubren en las páginas siguientes, son declaraciones de verdaderas ejecutorias. Reflejan las actividades pasadas de su negocio.

Si Ud. es un nuevo propietario, no cuenta con un historial. Su sección financiera terminará con las declaraciones proyectadas y un Historial Financiero Personal.

Si su negocio ya está establecido, Ud. incluirá las declaraciones de ejecutoria real que se muestran abajo:

- **Hoja de balances**
- **Declaración de ganancias y pérdidas (Ingresos)**
- **Historial financiero del negocio**

  o
- **Solicitud de préstamo**

Hoja de balances

¿Qué es una hoja de balances?

La Hoja de Balances es una declaración financiera que muestra la posición del negocio en una fecha determinada. Se hace generalmente al cerrarse un período contable.Se le puede comparar con una fotografía. Es el cuadro de lo que su negocio posee y debe en cierto momento, y le mostrará si su posición financiera es fuerte o débil. Al preparar esta declaración periódicamente, Ud. podrá identificar y analizar las corrientes en el vigor financiero de su negocio, y así podrá introducir modificaciones acertadas.

Bienes, organizaciones y valor neto

Todas las hojas de balance se dividen en tres categorías. Las tres están relacionadas porque, en cualquier momento, los bienes de un negocio equivalen al total de las contribuciones de sus acreedores y propietarios. Y se definen así:

Bienes = Lo que su negocio posee, que tiene valor monetario

Obligaciones = Deudas del negocio

Valor neto (capital) = Monto igual a la inversión del propietario.

La siguiente fórmula matemática ilustra la relación entre esos tres factores.

Bienes - Obligaciones = Valor neto

Examinado así, es obvio que si un negocio posee más bienes que deudas, su valor neto será positivo. O al revés, si el negocio debe más dinero a sus acreedores que lo que posee en bienes, su valor neto será negativo.

Hojas de balances proyectados

Si Ud. busca financiamiento, sus prestamistas o inversionistas pueden pedir que Ud. les presente hojas de balances proyectados para el "día 1", "después de la introducción del capital", o "final del año 1". La información financiera para una hoja de balances proyectados en una fecha fija, se recopila usando las cifras de la columna de la misma fecha de su declaración pro forma del movimiento del efectivo, y del estado del inventario en esa misma fecha, los activos fijos, los préstamos a largo plazo, y las obligaciones actuales. Un ejemplo de una hoja de balance proyectado "final del año 1" se puede ver en el ejemplo de un plan de negocio para Marine Art de California, en el Apéndice I. El formulario es el mismo para las hojas de balance estimado o real.

Categorías y formatos

La Hoja de Balance debe observar un formato aceptado en contabilidad, y contener las categorías antes mencionadas. Si se sigue este formato, quienquiera que lea la Hoja de Balance podrá interpretarla fácilmente.

Nota: *En las dos páginas siguientes se ofrece un ejemplo de una Hoja de Balance ya preparada, así como una Explicación de las Categorías de la Hoja de Balance. En el Apéndice III aparece un formulario en blanco para su uso propio.*

Hoja de Balance con explicación de categorías

BIENES: Todo lo que sea propiedad de, o se le debe a, su negocio, que tiene valor efectivo.

1. **Activo corriente:** Partidas del activo que se pueden convertir en efectivo dentro de un año de la fecha en la Hoja de Balances.
   a. **Efectivo:** Dinero en mano. Incluye dineros aún no depositados.
   b. **Caja chica:** Dinero para gastos menores que no se ha gastado.
   c. **Cuentas a cobrar:** Dinero que se le debe a Ud. por la venta de productos y/o servicios.
   d. **Inventario:** Material en bruto, trabajo en proceso, productos manufacturados o comprados para la reventa.
   e. **Inversiones a corto plazo:** Inversiones que se espera poder convertir en menos de un año: acciones, bonos, certificados de depósito. Listarlos a un precio de costo, o valor en el mercado reducido.
   f. **Gastos prepagados:** Artículos o servicios comprados o alquilados antes de usárseles (alquileres, seguros, compras prepagadas de inventario, etc.)
2. **Inversiones a largo plazo:** Acciones, bonos y cuentas de ahorro especiales que no se tocarán en menos de un año.
3. **Activo fijo:** Recursos con que cuenta un negocio que no se piensa en vender.
   a. **Tierra:** Entre Ud. el precio original de compra.
   b. **Edificios:** Entre Ud. el precio de costo menos depreciación.
   c. **Equipo, mobiliario, autos/vehículos:** Entre Ud. el precio de costo menos depreciación. Se puede usar el *Kelly Blue Book* para determinar el precio actual de los vehículos.

OBLIGACIONES: Lo que debe su negocio; reclamos de los acreedores sobre sus bienes.

1. **Obligaciones actuales:** Estas obligaciones son pagaderas durante un ciclo de operaciones.
   a. **Cuentas por pagar:** Obligaciones pagaderas durante un ciclo de operaciones.
   b. **Notas pagaderas:** Notas a corto plazo; entre Ud. el balance del capital que se debe. Por separado, muestre las porciones de las deudas a largo plazo.
   c. **Interés pagadero:** Interés acumulado por préstamos y créditos.
   d. **Impuestos pagaderos:** Montos que se calcula se incurrió en el período fiscal.
   e. **Salarios acumulados:** Deudas actuales de salarios y sueldos.
2. **Obligaciones a largo plazo:** Balances pendientes menos la porción que se debe pagar inmediatamente (préstamos de negocios, hipotecas, vehículos, etc.)

VALOR NETO (*También llamado:* Porción del propietario): Los reclamos del dueño contra los bienes del negocio (documentos que dependen de la estructura legal del negocio.

1. **Derecho de propiedad o sociedad:** La inversión original de cada propietario, más sus ganancias después de los retiros de fondos.
2. **Corporación:** La suma de las contribuciones de los propietarios o accionistas, más las ganancias retenidas después de pagar dividendos.

Hoja de Balance

Nombre del negocio:

ABC Compañía **Fecha: Septiembre 30, 2003**

ACTIVO

Activo Corriente

Efectivo		$ 8,742
Caja chica por cobrar		$ 167
Cuentas a cobrar		$ 5,400
Inventario		$ 101,800
Inversiones a corto plazo		$ 0
Gastos prepagados		$ 1,967
Inversiones a largo plazo		$ 0
Activo fijo		
Terreno (valuado al costo)		$ 185,000
Edificios		$ 143,000
1. Costo	171,600	
2. Menos depr. acum.	28,600	
Mejoras		$ 0
1. Costo	0	
2. Menos depr. acum.	0	
Equipo		$ 5,760
1. Costo	7,200	
2. Menos depr. acum.	1,440	
Mobiliario		$ 2,150
1. Costo	2,150	
2. Menos depr. acum.	0	
Autos/Vehiculos		$ 16,432
1. Costo	19,700	
2. Menos depr. acum.	3,268	
Otros activos		
1.		$
2.		$
TOTAL ACTIVO		**$ 470,418**

PASIVO

Pasivo actual

Cuentas a pagar	$ 2,893
Notas a pagar	$ 0
Interés pagadero	$ 1,842
Impuestos pagaderos	
Impuestos federal sobre ingresos	$ 5,200
Impuestos a autoempleados	$ 1,025
Impuestos estatal sobre ingresos	$ 800
Impuestos accumulados de ventas	$ 2,130
Impuestos sobre la propiedad	$ 0
Planilla acumulada	$ 4,700
Pasivo a largo plazo	
Notas pagaderas	$ 196,700
TOTAL PASIVO	**$ 215,290**

VALOR NETO (Porción del propietario)

Propiedad	$
or	
Sociedad	
Roberto Garcia, 60% porción	$ 153,077
Tony Hernandez, 40% porción	$ 102,051
or	
Corporación	
Capital social	$
Superávit pagado	$
Ganacias retenidas	$
VALOR NETO TOTAL	**$ 255,128**

Activos - Pasivos = Valor Neto

v

Pasivos + Valor Neto = Activos Totales

Declaración de perdidas y ganancias (Ingreso)

¿Qué es una declaración de pérdidas y ganancias?

Una declaración que muestras las actividades financieras de un negocio en un período de tiempo, usualmente un año fiscal. En contraste con la Hoja de Balance, que muestra un aspecto de su negocio en cualquier momento, la Declaración de Pérdidas y Ganancias (P&G) se puede comparar con una película, que muestra lo que ha sucedido en su negocio en un período de tiempo. Es una herramienta excelente para valorar su negocio. Ud. podrá identificar los puntos débiles en sus operaciones y buscar la manera de administrar su negocio más efectivamente, aumentando así sus ganancias. Por ejemplo, Ud. comprobará que la intensa publicidad que llevó a cabo en marzo, no aumentó sus ventas efectivamente. En los años subsiguientes, Ud. podría decididr que va a emplear sus fondos de publicidad más efectivamente si los usa cuando tiene lugar un aumento de comprar por los clientes. De igual manera, Ud. podría examinar su Declaración de Pérdidas y Ganancias para ver qué meses tienen el mayor volumen de ventas, y puede planificar su presupuesto mejor. Una comparación de sus Pérdidas y Ganancias por varios años le dará un cuadro mejor aun de las corrientes económicas en su negocio. No menosprecie el valor de esta herramienta cuando prepare sus tácticas.

Cómo desarrollar una declaración de pérdidas y ganancias

La Declaración de Pérdidas y Ganancias (Declaración de Ingresos) se recopila de las transacciones comerciales efectuadas, en contraste con las declaraciones pro forma, que son proyecciones para futuros períodos de negocios. Las Pérdidas y Ganancias muestran de dónde vino el dinero, y cómo se gastó en un período específico de tiempo. Se le debería preparar no solamente al final del año fiscal, sino también al cerrar cada mes de negocios. Es una de las dos principales declaraciones financieras que se preparan con información obtenida de los libros mayores y los records de un negocio. Los balances de las cuentas de ingresos y gastos se usan en una Declaración de Pérdidas y Ganancias. El resto de la información de los bienes, las obligaciones, y el capital, proporcionan las cifras para la Hoja de Balances que se cubren en las últimas tres páginas.

Al final de cada mes, las cuentas en el Libro Mayor General se balancean y se cierran. Los balances de las cuentas de ingresos (numeradas de 400 a 499) y las cuentas de gastos (numeradas de 500 a 599) se deben transferir a su Declaración de Pérdidas y Ganancias.

Si Ud. usa los servicios de un contador profesional, o cuenta con un buen programa de software, ambos serían capaces de generar una declaración de pérdidas y ganancias y una hoja de balance para Ud. al final de cada mes, así como del año fiscal. Muchos propietarios de negocios pequeños instalan su propio juego de manuales. Si sus archivos generales están debidamente arreglados, la transferencia de la información será relativamente fácil, mientras que Ud. comprenda qué información necesita y qué archivos generales se van a usar como recursos.

Formato y fuentes de información

La Declaración de Ganancias o Pérdidas (o Ingreso) deben seguir un formato de contabilidad aceptado y contener ciertas categorías. En la siguiente página, Ud. verá el formato correcto y una breve explicación de los artículos a incluir en las calculaciones de cada categoría, a fin de poder llegar a la “Línea Final” o participación del dueño en las ganancias de ese período.

INGRESOS

1. **Ventas netas (Ventas brutas menos devoluciones y descuentos):** ¿Cuáles son sus recibos de efectivo para ese período? Si su contabilidad se basa en acumulaciones, ¿qué monto facturó Ud. durante ese período? Tal vez Ud. prefiera tener subcategorías para los diferentes tipos de ventas.
2. **Costos de productos vendidos (CPV):** El costo de manufactura o la compra de productos vendidos en ese período. El Costo de los Productos se calcula usando las secciones a, b, y c que siguen. (a+b-c=CPV)
   a. **Inventario inicial:** Producto en mano al principio del período de contabilidad.
   b. **Compras:** Material, mano de obra, o costo en el inventario comprado durante el período de contabilidad.
   c. **Inventario final:** Producto en mano al final del período de contabilidad.
3. **Ganancia bruta:** Se computa substrayendo el Costo de los Productos Vendidos de las Ventas Netas (1-2)

GASTOS

1. **Gastos variables (Ventas):** ¿Qué gastos tuvo Ud., que se relacionaran directamente con su producto o servicio? (es decir, publicidad/mercadeo, flete, cumplimiento de órdenes, salarios/comisiones por ventas, exhibiciones, viajes, vehículos, depreciación (equipo de producción, etc.)? Estos gastos varían y generalmente son directamente proporcionales a su volumen de negocios. Divídalos en subcategorías de acuerdo a sus negocios.
2. **Gastos fijos (Administrativos):** ¿Qué gastos indirectos (overhead) tuvo Ud. durante ese período (contabilidad/legal, seguros, artículos de oficina, salarios de oficina, alquiler, gastos de funcionamiento, depreciación del equipo de oficina, etc.)? Estos gastos a menudo son fijos, y así permanecen sin que importe su volumen de negocios. También se les debería dividir en categorías de acuerdo con sus negocios.

Ingresos netos de las operaciones: Las Ganancias Brutas (3) menos el total de Gastos Fijos (Ventas) y los Gastos Variables (Administrativos) (Gastos No. 1 y 2)

Otros ingresos: Intereses que se recibieron durante el período

Otros gastos: Intereses que se pagaron durante el período

Ganancia (Pérdida) neta antes de pagar los impuestos sobre la renta: El Ingreso Neto de las Operaciones más los Ingresos por Intereses, menos Gastos de Intereses. El monto de ganancias antes de pagar los impuestos sobre la renta.

Impuesto sobre la renta: Entre los impuestos que se pagaron durante el período (federal, estatal, local, autoempleo).

Ganancia (Pérdida) neta después de pagar los impuestos sobre la renta: Substraiga todos los impuestos sobre la renta que se pagaron, así como la ganancia o pérdida neta antes de pagar esos impuestos. Esto es lo que se conoce como "resultado final" **("bottom line",** en inglés).

Declaración de Pérdidas y Ganancias (Ingresos)

Compañía ABC

Para el año 2003

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTALES 6 MESES	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Noviembre	Diciembre	12-MONTH TOTALS
INGRESOS														
1.VENTAS NETAS (Br - R&A)	**14,400**	**10,140**	**10,060**	**15,658**	**18,622**	**12,620**	**81,500**	**11,500**	**9,850**	**10,150**	**16,600**	**29,250**	**51,000**	**209,850**
2. Costo de bienes a vender	**2,800**	**2,900**	**4,200**	**7,700**	**7,350**	**2,750**	**27,700**	**2,959**	**2,580**	**2,740**	**6,250**	**13,400**	**23,290**	**78,919**
a. Inventario inicial	27,000	31,000	48,500	48,600	42,000	35,600	27,000	33,800	40,800	40,900	51,700	53,300	54,700	27,000
b. Compras	6,800	20,400	4,300	1,100	950	950	34,500	9,959	2,680	13,540	7,850	14,800	12,890	96,219
c. Costo de artículos para vender	33,800	51,400	52,800	49,700	42,950	36,550	61,500	43,759	43,480	54,440	59,550	68,100	67,590	123,219
d. Menos inventario final	31,000	48,500	48,600	42,000	35,600	33,800	33,800	40,800	40,900	51,700	53,300	54,700	44,300	44,300
3. GANANCIA BRUTA	**11,600**	**7,240**	**5,860**	**7,958**	**11,272**	**9,870**	**53,800**	**8,541**	**7,270**	**7,410**	**10,350**	**15,850**	**27,710**	**130,931**
GASTOS														
1. Gastos variables (Ventas)														
a. Publicidad	900	300	900	250	300	300	2,950	350	300	640	1,300	1,200	1,400	8,140
b. Fletes	75	75	75	75	180	70	550	75	75	90	180	300	560	1,830
c. Cumplimiento de órdenes	300	300	300	400	350	300	1,950	300	280	325	450	600	975	4,880
d. Costos de empaque	2,100	0	0	0	600	0	2,700	0	200	230	0	0	0	3,130
e. Salarios/Comisiones de ventas	1,400	900	1,300	1,400	1,100	900	7,000	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	15,400
f. Viajes	0	500	700	0	0	400	1,600	0	540	25	80	0	0	2,245
g. Gastos variables misceláneos	50	47	73	40	28	62	300	90	73	46	39	74	87	709
h. Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,660	2,660
Total Gastos Variables	**4,825**	**2,122**	**3,348**	**2,165**	**2,558**	**2,032**	**17,050**	**2,215**	**2,868**	**2,756**	**3,449**	**3,574**	**7,082**	**38,994**
1. Gastos fijos (Administrativos)														
a. Administración financiera	75	75	75	475	75	75	850	75	75	75	75	75	75	1,300
b. Seguros	1,564	0	0	0	0	0	1,564	1,563	0	0	0	0	0	3,127
c. Licencias/Permisos	240	0	0	0	0	0	240	0	0	0	0	0	125	365
d. Salarios de oficina	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	8,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	16,800
e. Gastos de alquiler	700	700	700	700	700	700	4,200	700	700	700	700	700	700	8,400
f. Gastos de funcionamiento	200	200	140	120	80	80	820	75	75	75	90	120	155	1,410
g. Gastos fijos misceláneos	54	38	42	57	28	64	283	60	72	31	48	45	89	628
h. Depreciación	0	0	0	0	0	2,660	2,660	0	0	0	0	0	2,660	5,320
Total Gastos Fijos	**4,233**	**2,413**	**2,357**	**2,752**	**2,283**	**4,979**	**19,017**	**3,873**	**2,322**	**2,281**	**2,313**	**2,340**	**5,204**	**37,350**
Total Gastos de Operación	**9,058**	**4,535**	**5,705**	**4,917**	**4,841**	**7,011**	**36,067**	**6,088**	**5,190**	**5,037**	**5,762**	**5,914**	**12,286**	**76,344**
Ingreso Neto de Operaciones	**2,542**	**2,705**	**155**	**3,041**	**6,431**	**2,859**	**17,733**	**2,453**	**2,080**	**2,373**	**4,588**	**9,936**	**15,424**	**54,587**
Otros ingresos (Intereses)	234	240	260	158	172	195	1,259	213	303	300	417	406	413	3,311
Otros gastos (Intereses)	0	0	0	234	233	232	699	231	230	225	223	222	220	2,050
Ganancias netas (Pérdidas) antes impuestos	**2,776**	**2,945**	**415**	**2,965**	**6,370**	**2,822**	**18,293**	**2,435**	**2,153**	**2,448**	**4,782**	**10,120**	**15,617**	**55,848**
Impuestos: a. Federal	1,950	0	0	1,950	0	1,950	5,850	0	0	1,950	0	0	0	7,800
b. State	350	0	0	350	0	350	1,050	0	0	350	0	0	0	1,400
c. Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) netas despues impuestos	**476**	**2,945**	**415**	**665**	**6,370**	**522**	**11,393**	**2,435**	**2,153**	**148**	**4,782**	**10,120**	**15,617**	**46,648**

Declaración Pérdidas & Ganancias

Comenzando: Enero 1, 2003 **Termina: Diciembre 31, 2003**

INGRESOS		
1. Ingresos de ventas		**$ 209,850**
2. Costo de bienes vendidos (c-d)		**78,919**
a. Inventario inicial (1/01)	27,000	
b. Compras	96,219	
c. Costo bienes para la venta (a+b)	123,219	
d. Menos inventario final (12/31)	44,300	
3. Ganancia bruta de ventas(1-2)		**$ 130,931**
GASTOS		
1. Variables (Ventas) (a hasta h)		**38,994**
a. Publicidad/Mercadeo	8,140	
b. Fletes	1,830	
c. Cumplimiento de órdenes	4,880	
d. Costos de empaque	3,130	
e. Comisiones de sueldos/salarios	15,400	
f. Viajes	2,245	
g. Gastos variables misceláneos (Ventas)	709	
h. Depreciación (Prod/Serv. Activo)	2,660	
2. Fijos (Administrativo (a hasta h)		**37,350**
a. Administración financiera	1,300	
b. Seguros	3,127	
c. Licencias y permisos	365	
d. Salarios de oficina	16,800	
e. Gastos de alquiler	8,400	
f. Gastos de funcionamiento	1,410	
g. Gastos fijos misceláneos (Administrativos)	628	
h. Depreciación (Equipo de oficina)	5,320	
Gastos Totales de Operación (1+2)		**76,344**
Ingreso Neto de Operaciones (Gan. bruta - Gastos)		**$ 54,587**
Otros ingresos (Ingresos de interés)		**3,311**
Otros gastos(Gastos de interés)		**2,050**
Ganancia (Pérdida) neta antes de impuestos		**$ 55,848**
Impuestos		
a. Federal	7,800	**9,200**
b. Estatal	1,400	
c. Local	0	
GANANCIA (PERDIDA) NETA DESPUES IMPUESTOS		**$ 46,648**

Historial financiero del negocio

El historial financiero del negocio es la última declaración que se necesita en su plan de negocio. Es un resumen de la información financiera acerca de su compañía desde el principio hasta el presente.

Si su negocio es nuevo

Ud. tendrá tan sólo proyecciones de su negocio. Si Ud. está solicitando un préstamo, el prestamista querrá ver su Historial Financiero Personal. Esto será beneficioso porque demostrará la manera en que Ud. ha dirigido sus negocios personales, un indicador de la probabilidad de que Ud. triunfe en sus negocios.

Si su negocio ya está establecido

La solicitud de préstamo y su Historial Financiero del Negocio son lo mismo. Cuando Ud. indica que está interesado en obtener un préstamo para su negocio, la institución que analiza su solicitud le proporcionará el formulario. Ese formato varía ligeramente de un lugar a otro. Cuando Ud. recibe su solicitud de préstamo, asegúrese de revisarlo y piense cómo va a responder cada pregunta. Responda las preguntas y por lo que más quiera proporcione información exacta que puede verificarse fácilmente.

Información necesaria y fuentes de información

Conforme Ud. rellene su Historial Financiero del Negocio (solicitud de préstamo), será obvio por qué éste es el último de los documentos que Ud. tendrá que completar. Toda la información necesaria se habrá recopilado ya en las partes previas del plan y en las declaraciones financieras que ya Ud. ha ofrecido. Para ayudarle con su historial financiero, ofrecemos a continuación una lista de la información que más a menudo se pide. También hemos hecho una lista de algunas de las fuentes de información a las que Ud. puede dirigirse para obtener los datos:

1. **Bienes activos, obligaciones, activo neto o líquido:** Ud. deberá identificar estos tres elementos como términos de la hoja de balance. Ud. ya ha completado la Hoja de Balance de su compañía y necesita solamente consultar los expedientes y anotar la suma en dólares.

2. **Pasivo contingente:** Deudas que Ud. puede contraer en el futuro (por ejemplo, incumplimiento de un pagaré con resguardo, o resolución de una demanda pendiente)

3. **Detalles de inventario:** Información que se deriva de su Récord de Inventario. También, en el Plan de Organización Ud. debería tener un resumen de sus actuales sistemas y métodos de evaluación.

4. **Declaración de P érdidas y Ganancias:** Esta es información sobre ingresos y gastos. Ud. trasladará la información de su última completada Declaración Anual de Pérdidas y Ganancias, o de la recopilación de varias Declaraciones si así lo quiere el prestamista.

5. **Tenencias de bienes raíces, acciones y bonos:** Consulte su Plan de Organización. Ud. tal vez tendría que revisar sus récords de inversiones para obtener una información más completa.

6. **Información sobre la estructura legal de negocio (Propiedad única, sociedad o corporación):** Generalmente hay tres programas separados del historial financiero, uno por cada estructura legal. Ud. tendrá que preparar el que es adecuado para su negocio. En la sección de Organización, Ud. habrá cubierto dos áreas que servirán como fuente para esta información: Estructura Legal y Organización. Los Documentos Auxiliares también pueden contener alguna información que Ud. podría necesitar.

7. **Información de Auditoría:** Consulte el Plan de Organización, bajo Mantenimiento de Récords. Es posible que también se le pregunte acerca de otros probables prestamistas, si Ud. anda en busca de crédito, quién hace las auditorías de sus libros, y cuándo fue la última vez que se le hizo una auditoría.

8. **Seguros:** Se le pedirá que proporcione información detallada sobre su seguro en caso de terremoto, automóviles, etc. Su Plan de Organización debería contener información sobre la protección de su póliza para ver si se le incluye en su historial financiero.

Formulario para el historial financiero de su negocio:

Ud. encontrará un ejemplo de un Historial Financiero de un Negocio que le podría pedir que presentara un prestamista o inversionista en potencia en las páginas siguientes.

Formulario para una declaración financiera personal:

Si su negocio es nuevo y Ud. necesita su Declaración Financiera Personal para esta sección, vea la muestra que ofrecemos en el capítulo 7: Documentos Auxiliares.

Ejemplo (en inglés) de un Historial Financiero de un Negocio

(que le podría pedir que presentara un prestamista o inversionista en potencia

INDIVIDUAL, PARTNERSHIP, OR CORPORATION

FINANCIAL STATEMENT OF
Name_____
Address_____

Received At_____Branch
Business_____
At Close of Business_____20_____

To

The undersigned, for the purpose of procuring and establishing credit from time to time with you and to induce you to permit the undersigned to become indebted to you on notes, endorsements, guarantees, overdrafts or otherwise, furnishes the following (or in lieu thereof the attached, which is the most recent statement prepared by or for the undersigned) as being a full, true and correct statement of the financial condition of the undersigned on the date indicated, and agrees to notify you immediately of the extent and character of any material changes in said financial condition, and also agrees that if the undersigned or any endorser or guarantor of any of the obligations of the undersigned, at any time fails in business or becomes insolvent, or commits an act of bankruptcy, or if any deposit account of the undersigned with you, or any other property of the undersigned held by you, be attempted to be obtained or held by writ of execution, garnishment, attachment or other legal process, or if any of the representations made below prove to be untrue, or if the undersigned fails to notify you of any material change, as above agreed, or if the business, or any interest therein of the undersigned is sold, then and in such case, at your option, all of the obligations of the undersigned to you, or held by you, shall immediately become due and payable, without demand or notice. This statement shall be construed by you to be a continuing statement of the condition of the undersigned, and a new and original statement of all assets and liabilities upon each and every transaction in and by which the undersigned hereafter becomes indebted to you, until the undersigned advises in writing to the contrary.

ASSETS	DOLLARS	CENTS
Cash In_____ (Name of Bank)		
Cash on Hand_____		
Notes Receivable and Trade Acceptance (Includes $_____Past Due)_____		
Accounts Receivable--$_____Less Reserves $_____		
Customer's . . . (Includes $_____Past Due) _____		
Merchandise—Finished—How Valued_____		
Merchandise—Unfinished—How Valued_____		
Merchandise—Raw Material—How Valued_____		
Supplies on Hand_____		
Stocks and Bonds—Listed (See Schedule B)_____		
TOTAL CURRENT ASSETS		
Real Estate—Less Depreciation of: $_____Net_____ (See Schedule A)		
Machinery and Fixtures— Less Depreciation of: $_____Net_____		
Automobiles and Trucks— Less Depreciation of: $_____Net_____		
Stocks and Bonds—Unlisted (See Schedule B)_____		
Due from Partners, Employees, Relatives, Officers, Stockholders or Allied Companies_____		
Cash Value Life Insurance_____		
Other Assets (Describe_____		
TOTAL		

LIABILITIES	DOLLARS	CENTS
Notes Payable to Banks_____		
Notes Payable and Trade Acceptances for Merchandise_____		
Notes Payable to Others_____		
Accounts Payable (Includes $_____Past Due)_____		
Due to Partners, Employees Relatives, Officers, Stockholders or Allied Companies_____		
Chattel Mortgages and Contracts Payable (Describe Monthly Payments) . . . . . $_____		
Federal and State Income Tax_____		
Accrued Liabilities (Interest, Wages, Taxes, Etc.)_____		
Portion of Long Term Debt Due Within One Year_____		
TOTAL CURRENT LIABILITIES		
Liens on Real Estate (See Schedule A) $_____		
Less Current Portion Included Avove $_____Net_____		
Capital Stock—Preferred_____		
Capital Stock—Common_____		
Surplus—Paid In_____		
Surplus—Earned and Undivided Profit_____		
Net Worth (If Not Incorporated)_____		
TOTAL		

PROFIT AND LOSS STATEMENT FOR THE PERIOD FROM_____ TO_____

Net Sales (After Returned Sales and Allowances)_____			
Cost of Sales:	_____		
Beginning Inventory	_____		
Purchases (or cost of goods mfd.)	_____		
TOTAL	_____		
Less: Closing Inventory	_____		
Gross Profit on Sales			
Operating Expenses:	_____		
Salaries—Officers or Partners	_____		
Salaries and Wages—Other	_____		
Rent	_____		
Depreciation	_____		
Bad Debts	_____		
Advertising	_____		
Interest	_____		
Taxes—Other Than Income	_____		
Insurance	_____		
Other Expenses	_____		
Net Profit from Operations	_____		
Other Income	_____		
Less Other Expenses	_____		
Net Profit Before Income Tax			
Federal and State Income Tax			
Net Profit or Loss	_____		
(To Net Worth or Earned Surplus)_____			

CONTINGENT LIABILITIES (Not Included Above)

As Guarantor or Endorser_____			
Accounts, Notes, or Trade Acceptance Discounted or Pledged_____			
Surety On Bonds or Other Continent Liability_____			
Letters of Credit_____			
Judgments Unsatisfied or Suits Pending_____			
Merchandise Commitments and Unfinished Contracts_____			
Merchandise Held On Consignment From Others_____			
Unsatisfied Tax Liens or Notices From the Federal or State Governments of Intention to Assess Such Liens_____			

RECONCILEMENT OF NET WORTH OR EARNED SURPLUS

Net Worth or Earned Surplus at Beginning of Period_____
Add Net Profit or Deduct Net Loss_____
Total_____
Other Additions (Describe)_____
_____Total_____
Less: Withdrawals or Dividends _____
Other Deductions (Explain) _____
Total Deductions_____
Net Worth or Capital Funds on This Financial Statement_____

DETAIL OF INVENTORY

Is Inventory Figure Actual or Estimated?_____
By whom Taken or Estimated_____When?_____
Buy Principally From_____
Average Terms of Purchase_____Sale_____
Time of Year Inventory Maximum_____Minimum_____

Ejemplo (en inglés) de un Historial Financiero de un Negocio - página 2

INDIVIDUAL, PARTNERSHIP, OR CORPORATION – Page 2

SCHEDULE A **LIST OF REAL ESTATE AND IMPROVEMENTS WITH ENCUMBRANCES THEREON**

Description, Street Number, Location	Title in Names of	BOOK VALUE		MORTGAGES OR LIENS		Terms of Payment	Holder of Lien
		LAND	I MPROVEMENTS	MATURITY	AMOUNT		
		$	$		$	$	
TOTALS		$	$		$	$	

SCHEDULE B STOCKS & BONDS: Describe Fully. Use Supplemental Sheet if Necessary. Indicate if Stocks Are Common or Preferred. Give Interest Rate and Maturity of Bonds.

NO. OF SHARES AMT. OF BONDS	NAME AND ISSUE (DESCRIBE FULLY)	BOOK VALUE		MARKET VALUE	
		LISTED	UNLISTED	PRICE	VALUE
		$	$		$
	TOTALS	**$**	**$**		**$**

SCHEDULE C **Complete if Statement is for an Individual or Sole Proprietorship**

Age Number of Years in Present Business Date of Filing Fictitious Trade Style

What Property Listed in This Statement is in Joint Tenancy? Name of Other Party

What Property Listed in This Statement is Community Property? Name of Other Party

With What Other Businesses Are You Connected? Have You Filed Homestead?

Do You Deal With or Carry Accounts With Stockbrokers? Amount $ Name of Firm

SCHEDULE D **Complete if Statement is of a Partnership**

NAME OF PARTNERS (indicate special partners)	Age	Amount Contributed	Outside Net Worth	Other Business Connections
		$	$	

Date of Organization Limited or General? Terminates

If Operating Under Fictitious Trade Style, Give Date of Filing

SCHEDULE E **Complete if Statement is of a Corporation**

	AUTHORIZED	Par Value	OUTSTANDING			ISSUED FOR
			SHARES	AMOUNT	CASH	
Common Stock $		$		$	$	
Preferred Stock $		$		$	$	
Bonds—Total Issue $		$		$	$	

Date Incorporated Under Laws of State of

Officers	Age	Shares Owned		Directors and Principal Stockholders	Shares Owned	
		COMMON	PREFERRED		COMMON	PREFERRED
President				Director		
Vice President				Director		
Secretary				Director		
Treasurer						

SCHEDULE F **Complete in ALL** Cases

Are Your Books Audited by Outside Accountants? None

Date of Last Audit To What Date Has the U.S. Internal Revenue Department Examined Your Books?

Are You Borrowing From Any Other Branch of This Bank? Which?

Are You Applying for Credit At Any Other Source? Where

Have You Ever Failed In Business? If So, attach a Complete Explanation and State Basis of Settlement With Creditors

Lease Has Years to Run With Monthly Rental of $

INSURANCE

Merchandise $

Machinery & Fixtures $

Buildings $

Earthquake $

Is Extended Coverage Endorsement Included?

Do You Carry Workmen's Compensation Insurance?

Automobiles and Trucks:

Public Liability $ M/$ M

Collision $

Property Damage $

Life Insurance $

Name of Beneficiary

STATEMENT OF BANK OFFICER:

Insofar as our records reveal, this Financial Statement is accurate and true. The foregoing Statement is (a copy of) the original signed by the maker, in the credit files as of of this Bank.

Assistant Cashier-Manager

The undersigned solemnly declares and certifies that the above statement (or in lieu thereof, the attached statement, as the case may be) and supporting schedules, both printed and written, give a full, true, and correct statement of the financial condition of the under-Signed as of the date indicated.

Signature

By

(Title, If Corporation)

Análisis de una declaración financiera: la herramienta final

Los Documentos Financieros que hemos presentado muy probablemente serán suficientes tanto para su propio uso, como para el uso de los probables prestamistas. Ud. debería notar que hemos omitidos varios formularios que otros prestamistas exigen. Lo importante para Ud. es que comprenda al recopilar las declaraciones financieras, que la información debe ser correcta, que debe reflejar las conclusiones en los Planes de Organizaación y Mercadotecnia. Y que Ud. debe contar con los documentos de apoyo al presentar sus cifras.

A estas horas ya Ud. habrá completado todas las declaraciones financieras pro forma y reales, necesarias para su negocio. Sin embargo, hay una herramienta financiera adicional que le ayudará a Ud. y a los prestamistas o inversionistas a examinar su negocio, analizarlo de acuerdo con las normas de la industria, y hará que las decisiones aumenten las ganancias. Esa herramienta es el análisis de la declaración financiera. Se obtiene aplicando un juego de fórmulas a la información sobre sus ganancias o pérdidas (ingreso) y las hojas de balance.

Cómo analizar las declaraciones financieras

En las últimas seis páginas de esta sección, explicaremos un análisis de una declaración financiera y le ofreceremos ejemplos de cómo Ud. puede usarlo para examinar su negocio. El hacer un análisis de su declaración financiera es igual a las otras tareas que Ud. ya ha completado. Hay un proceso definido y si Ud. lo sigue, paso a paso, habrá agregado un componente valioso a su plan de negocio.

Lea las siguientes seis páginas. Cuando termine de leerlas, vea las muestras de un plan de negocio en el Apéndice I y vea cómo se hizo el análisis para Marine Art of California. Notará que hay cinco páginas de hojas de cálculos precedidas por un resumen de una página. Aplique las fórmulas a sus declaraciones de ingresos y las hojas de balance para obtener las proporciones para sus negocios. Ud. puede también completar un análisis vertical usando las mismas declaraciones de ingresos y las hojas de balance. Un análisis horizontal sólo se puede completar si Ud. ha estado en el negocio por dos o más años.

Resumen del análisis: Una vez que Ud. ha obtenido las proporciones y completado sus análisis vertical y/u horizontal, asegúrese de desarrollar una hoja de resumen para su plan de negocio. La hoja del resumen le permite a Ud. y al prestamista o inversionista obtener una idea rápidamente de su negocio y cómo se compara con el resto de la industria. El resumen debería contener: (1) una lista de sus proporciones proyectadas; (2) una lista de las verdaderas proporciones en la industria. Después de hacer su lista de proporciones, Ud. debe terminar su resumen con algunas interpretaciones de lo que éstas indican para el futuro de su compañía.

Recuerde

La información contenida en su Plan de Negocio no es sólo para ayudarle en sus tratos con un prestamista. Más importante, es para su propio uso en una forma constante. Comprendemos que la finalización de sus documentos financieros y los análisis de sus declaraciones financieras son un trabajo difícil. Sin embargo, si Ud. ha hecho su tarea, la sección financiera de su Plan de Negocio será de gran valor en en la evaluación de su operación y podría fácilmente ser el factor decisivo entre el triunfo o el fracaso.

Análisis de las declaraciones financieras

Poniendo en uso sus declaraciones financieras

Para mejor utilizar la sección financiera de su plan del trabajo, Ud. usará las declaraciones financieras que ha preparado para analizar su negocio. Las siguientes páginas están dedicadas a ofrecerle la base de un análisis de una declaración financiera. Después que Ud. haya leído el material y que comprenda cómo aplicar las fórmulas para generar proporciones, Ud. puede hacer un análisis de su propio negocio y agregarlo al final de su sección financiera. Si Ud. es nuevo en los negocios, su análisis se basará solamente en proyecciones. Si Ud. ya se encuentra en negocios, Ud. usará las declaraciones históricas de las ganancias y pérdidas (ingresos) y las hojas de balance.

Nota: En el Apéndice III se ofrece un formulario para el Análisis de la Declaración Financiera. El formulario cuenta con todas las fórmulas para figurar sus proporciones. Entre Ud. las cifras adecuadas de sus declaraciones de ingresos y hojas de balance, y calcule de acuerdo con las fórmulas. Esto le dará la información para su resumen del análisis.

Sus declaraciones financiera contienen la información que Ud. necesita para ayudarse a hacer las mejores decisiones respecto a su negocio. Muchos propietarios de negocios pequeños consideran sus declaraciones financieras como requisitos para satisfacer a los acreedores, banqueros, o a quienes preparan sus declaraciones de impuestos, pero son mucho más que eso. Cuando se les analiza, las declaraciones financieras pueden dar información vital necesaria para conocer la condición financiera y las operaciones de su negocio.

Un análisis de la declaración financiera requiere medidas que se deben expresar en proporciones o en porcentajes. Por ejemplo, considere la situación en que los bienes totales de su hoja de balance son $10,000. El efectivo en mano es $2,000. Las cuentas por cobrar son $3,000. Y los bienes activos son $5,000. La proporción de cada una de las tres con respecto al total de los bienes se expresaría de la siguiente manera:

	Proporción	Relación	Porcentaje
Efectivo	.2	.2:1	20%
Cuentas por cobrar	.3	.3:1	30%
Bienes activos	.5	.5:1	50%

El análisis de un estado financiero involucra el estudio de las relaciones y comparaciones de (1) artículos en la declaración financiera de un año; (2) comparación de varias declaraciones por un período de tiempo; (3) sus declaraciones junto con las de otros negocios.

Análisis de su Declaración de pérdidas y ganancias (ingresos) y de sus Hojas de balance

Hay muchas herramientas analíticas disponibles, pero nos vamos a concentrar en las siguientes medidas, valiéndonos de su Declaración de pérdidas y Ganancias (Ingresos) y sus Hojas de balance, que son de lo más importantes para el propietario de un negocio pequeño en el proceso de planificar su negocio:

- **Análisis de liquidez**
- **Medida de las deudas**
- **Análisis de declaraciones financieras verticales**
- **Análisis de costeabilidad**
- **Medidas de ingresos**
- **Análisis de declaraciones financieras horizontales**

Análisis de liquidez

La liquidez de un negocio es su capacidad para satisfacer sus obligaciones financieras. El análisis se concentra en las relaciones de la ***hoja de balances*** para el activo circulante y el pasivo flotante. Las tres medidas principales de la liquidez y sus fórmulas son como sigue:

1. **Capital neto en trabajo:** El exceso de activo circulante sobre el asivo flotante. Mientras más capital neto en trabajo tiene un negocio, menos peligrosa es su situación, ya que tiene la capacidad de cubrir sus pasivos flotantes cuando llega el momento de pagarlos.

Fórmula:

$$\begin{array}{l} \textbf{Activo circulante} \\ \textbf{− Pasivo flotante} \\ \hline \textbf{Capital neto en trabajo} \end{array}$$

2. **Relación del circulante:** La relación del circulante es un indicador más seguro de la liquidez del negocio que el capital neto en trabajo. La relación del circulante se computa con la siguiente fórmula:

$$\textbf{Relación del circulante} = \frac{\textbf{Activo circulante}}{\textbf{Pasivo flotante}}$$

No existe un criterio establecido para una relación del circulante normal, ya que depende del tipo de negocio. Si su movimiento del efectivo es predecible, Ud. puede operar con una relación del circulante más bajo.

Una proporción más alta significa una posición de mayor liquidez. Una proporción de 2.0 se considera aceptable en la mayoría de los negocios. Esto permitiría que una compañía perdiera el 50 por ciento de su activo circulante, y todavía pudiera cubrir su pasivo flotante. Para la mayoría de los negocios, éste es un margen de seguridad adecuado.

3. **Relación entre activo disponible y pasivo corriente:** Puesto que el inventario es el activo circulante más difícil de usársele con rapidez, se le resta del activo circulante en la relación entre activo disponible y pasivo corriente, para dar forma más vigorosa de liquidez. Una relación de 1.00 o más es la que generalmente se recomienda, pero siempre depende del tipo de negocio a que Ud. se dedique. La relación se computa como sigue:

$$\textbf{Relación activo pasivo} = \frac{\textbf{Activo circulante menos inventario}}{\textbf{Pasivo flotante}}$$

Los índices de liquidez se pueden usar para ver si su negocio corre el riesgo de la insolvencia. Ud. podrá también evaluar su capacidad para aumentar o disminuir el actual pasivo para la estrategia de su negocio. ¿De qué manera afectarían esas medidas su liquidez? Sus acreedores usarán estos índices para determinar si le extendien crédito o no. Van a comparar los índices de previos períodos con los de negocios similares.

Análisis de costeabilidad

Este análisis determinará la capacidad del negocio de ofrecer ganancias. Este tipo de análisis utilizará sus ***Declaraciones de pérdidas y ganancias***. A continuación se ofrece tres de esas medidas y fórmulas:

1. **Margen bruto de utilidad:** Este margen indica el porcentaje de cada venta en dólares que permanece después que el negocio ha pagado sus mercancías.

$$\textbf{Utilidad bruta} = \frac{\textbf{Ganancia bruta}}{\textbf{Ventas}}$$

   Mejor mientras más alto sea el margen de ganancia. La tasanormal depende del negocio a que Ud. se dedique. El Margen de Ganancia Bruta es el verdadero sobrecargo que Ud. hace en los productos que vende.

2. **Margen de ganancia de operación:** Esta proporción representa las ganancias netas de las operaciones, sin tomar en cuenta los intereses e impuestos. En otras palabras, este es el porcentaje de dólares en cada venta que queda después que el negocio ha pagado sus mercancías y cubierto sus gastos variables y fijos. Naturalmente, se prefiere tener un alto margen de ganancia de operación.

$$\textbf{Margen ganancia operación} = \frac{\textbf{Ingresos de otras operaciones}}{\textbf{Ventas}}$$

3. **Margen neto de ganancia:** El margen de ganancia neta se mide claramente por el éxito del negocio con respecto a sus ganancias en las ventas.

$$\textbf{Margen de ganancia neta} = \frac{\textbf{Ganancia neta}}{\textbf{Ventas}}$$

   Un margen más alto quiere decir que la firma ofrece mayores ganancias. El margen de ganancia neta diferirá de acuerdo con su tipo de negocios. Un margen de 1 por ciento en un mercado de alimentos no es raro, dada la gran cantidad de artículos que se vende; mientras que un 10 por ciento en una joyería sería considerablemente bajo.

   Como propietario del negocio, Ud. puede ver cuánta costeabilidad le aporta su negocio. Si la proporción es muy baja, Ud. querrá saber las razones.

   - ***¿Ha sobrecargado Ud. sus mercancías suficientemente? Verifique su margen bruto de ganancia.***
   - ***¿Son muy elevados sus gastos de operación? Verifique su margen de ganancias de operación.***
   - ***¿Son muy altos sus gastos de intereses? Verifique su margen neto de ganancias.***

Sus acreedores usarán estos índices para ver cuan costeable es su negocio. Sin ganancias, un negocio no puede atraer el financiamiento de afuera.

Medida de las deudas

La posición de su negocio con respecto a sus deudas indica el monto de dinero de otras personas que se usa para producir ganancias.

Muchos nuevos negocios contraen deudas excesivas cuando tratan de crecer muy rápidamente. La medida de las deudas se vale de las ***hojas de balance*** para indicarle al negocio cuán endeudado está y qué capacidad tiene para cubrir esas deudas. Mientras mayores sean las deudas, mayor será el riesgo de fracasar.

1. **Proporción entre deudas y capital activo:** Esta es una importante proporción financiera que usan los acreedores. Muestra cuánto se debe en relación a lo que Ud. posee. Mientras más elevada sea esa proporción, mayor será el riesgo del fracaso.

$$\textbf{Proporción entre deudas y capital activo} = \frac{\textbf{Pasivo total}}{\textbf{Activo total}}$$

2. **Proporción entre deuda y capital propio:** Esta es una importante proporción financiera que usan los acreedores. Muestra cuánto se debe en relación a la participación de los dueños en la compañía. Una vez más, mientras más elevada sea esta proporción, mayor será el riesgo del fracaso.

$$\textbf{Proporción entre Deudas y capital propio} = \frac{\textbf{Pasivo total}}{\textbf{Total capital propio (Activo neto)}}$$

Un índice aceptable depende de la política de sus acreedores y banqueros. Si, por ejemplo, Ud. tuvo tasas de 79% y 74% por dos años consecutivos, podrían ser excesivamente altos y ofrecer un cuadro de alto riesgo de un fracaso. Está claro que 3/4 partes de su negocio lo financia el dinero de otras personas, y no pone al negocio en una buena posición para adquirir una nueva deuda. Si su plan de negocio incluye la adición de una deuda a largo plazo en un punto futuro, Ud. querrá controlar su proporción de deudas. Si Ud. busca un prestamista, ¿es dentro de un límite aceptable por su banquero?

Medidas para inversiones

Como propietario de un negocio pequeño, Ud. ha usado su dinero para adquirir capital activo, y debiera estar obteniendo ganancias por esa mercancía. Aunque el dueño esté percibiendo un salario en el negocio, el o ella debería estar recibiendo un monto adicional por su inversión en la compañía.

1. **Recuperación en la inversión (RI):** La Recuperación en la Inversión usa la hoja de balance para medir la efectividad suya, como dueño del negocio, para generar beneficios con los bienes disponibles.

$$\textbf{RI} = \frac{\textbf{Ganancias netas}}{\textbf{Activo total}}$$

Mejor mientras más alto sea el RI. El dueño del negocio debería establecr una meta para el RI. ¿Qué desea que gane su inversión? Muchos propietarios de negocios pequeños han exitosamente creado trabajo para ellos mismos, pero sin obtener una ganancia moderada en su inversión. Establezca una meta para su RI y trabaje para alcanzarla.

Análisis vertical de su estado financiero

El análisis del porcentaje se usa para mostrar la relación de los componentes en un estado financiero individual.

1. **Para una hoja de belance:**
   Cada activo en una hoja de balance se declara como un porcentaje del activo total, y cada pasivo y artículo del capital propio se declara como un porcentaje del pasivo total y del capital propio del dueño (o activo neto).

2. **Para un Estado de ganancias y pérdidas:**
   En un análisis vertical de un Estado de Ganancias y Pérdidas, cada artículo se declara como un porcentaje del total neto de ventas.

Una evaluación de los componentes de un estado financiero durante uno o más años puede mostrar cambios que debieran ponerle en alerta para investigar sus actuales gastos. Por ejemplo, un aumento de un alto porcentaje en el costo de sus mercancías ameritaría una investigación-- o una disminución en sus ganancias de un año al otro sugiere que el propietario reevalúe su sobrecargo.

Ud. puede también evaluar su porcentaje contra el de la competencia, o contra las normas de la industria, para ayudarle a emitir un mejor juicio que le podría aumentar su margen de ganancias en el futuro. Si su competencia tiene un margen de ganancias del 47 por ciento y el suyo es solamente el 32 por ciento, querrá conocer las razones. ¿Acaso tienen ellos una mejor fuente de abastos para su producto? ¿Es más eficiente su proceso de manufactura?

Análisis horizontal de su estado financiero

El análisis horizontal es el análisis del porcentaje del aumento y la disminución en los productos de similares estados financieros.

El aumento o la disminución de un artículo se identifica, y luego se usa como base para algún previo estado financiero. El porcentaje de aumento o disminución se presenta en la última columna.

1. **Para una hoja de balances:**
   El activo el pasivo, y el capital propio del dueño durante un año se compara contra el segundo año. El aumento o disminución del artículo se entra, seguido de un porcentaje de aumento o disminución.

2. Para un estado de ingresos:

En un análisis horizontal de un estado de ingresos, se miden las partidas de Ingresos y Gastos por un año contra un segundo año. El aumento o la disminución de los artículos listados se presentan con un porcentaje de aumento o disminución.

El análisis horizontal de un estado financiero puede también ponerle en alerta ante un probable problema, o uno que esté actualmente ocurriendo, que podría disminuir su costeabilidad. Como un ejemplo, Ud. podría examinar un aumento en las ventas que ocurre con una disminución en su ganancia bruta. Sería bueno que Ud. examinara su sobrecargo. Si Ud. ha tenido un aumento en sus gastos de publicidad, necesitará ver si el gasto se ve justificado por un aumento en las ventas.

Resumen

Ahora Ud. podrá comprobar que un análisis de su estado financiero puede ser una herramienta que lo ayudará a administrar su negocio.

- Si el análisis produce resultados que no satisfacen sus esperanzas, o si el negocio está en peligro de fracasar, Ud. debe analizar sus gastos y su uso del capital activo. Su primer paso debería ser recortar sus gastos y aumentar la productividad de su capital activo.
- Si su ganancia por su inversión es muy baja, examine cómo podría Ud. hacer que su activo (equipo, maquinaria, aparatos, inventario, etc.) trabajen mejor para aumentar sus beneficios.
- Si sus ganancias son bajas, asegúrese que está usando un sobrecargo adecuado, analice sus gastos de operación para ver que no sean demasiado altos, y revise sus gastos del interés.
- Si su liquidez es baja, Ud. podría estar corriendo el riesgo de declararse insolvente. Examine el nivel y la composición de su activo circulante y su pasivo flotante.

Los análisis vertical y horizontal de su estado financiero le revelarán tendencias y composiciones que pueden representarle problemas en el futuro. Usando sus habilidades administrativas, Ud. podrá tomar una acción correctiva.

Nota: Para una discusión más detallada del Análisis del Estado Financiero, véase nuestro pequeño libro sobre contabilidad básica, *Llevando los Libros,* (Chicago, IL; Upstart Publishing Co.). Para un ejemplo, vea el ejemplo de un plan de negocio para Marine Art of California en el Apéndice y Dayne Landscaping, Inc., cuyo plan aparece en el Apéndice II.

CAPÍTULO

7

Documentos Auxiliares

Ahora que Ud. ha completado la parte principal de su plan de negocio, es hora de pensar en documentos adicionales que se relacionan con su organización y que se les debería incluir en su plan de negocio.

Los documentos auxiliares son los registros que apoyan sus declaraciones y las decisiones que se han hecho de acuerdo con las tres partes principales de su plan de negocio. Ese archivo incluye la mayoría de los documentos que Ud. querrá agregar. Se les discutirá en el orden siguiente:

- **Curriculums personales**
- **Estado financiero del propietario**
- **Informes crediticios**
- **Copias de contratos de arrendamiento**
- **Cartas de referencias**
- **Contratos**
- **Documentos legales**

Documentos auxiliares

Después de completar la parte principal del plan de negocio, Ud. se encuentra preparado para considerar qué documentos auxiliares debería incluir. Estos son los records que respaldan sus declaraciones y decisiones tomadas en las tres partes principales de su plan de negocio. Conforme Ud. va recopilando las tres primeras secciones, es una buena idea mantener una lista separada de los documentos auxiliares que se mencionan, o que le vienen a la mente. Muchos de esos documentos serán necesarios para escribir su plan, de manera que Ud. tenga una información financiera solida para usar en sus proyecciones.

Por ejemplo, la discusión sobre la ubicación de su negocio podría indicar la necesidad de estudios demográficos, mapas, estudios del área, arrendamientos, etc. La información en el contrato de arrendamiento mencionará las condiciones financieras. Una vez que cuente con un sitio para ubicar el negocio, tendrá entonces que conocer los pies cuadrados de su local, y podrá proyectar otros costos asociados, tales como los servicios de luz, agua, etc. y mejoras al local.

Si Ud. ha estado pensando solicitar un préstamo para comprar equipo, sus documentos auxiliares podrían ser convenios de compra ya existentes, o contratos de arrendamiento. Si Ud. tiene pensado iniciar una extensa campaña de publicidad, incluya hojas con las tarifas de anuncios que ofrece su anunciante principal.

Si Ud. hace negocios a nivel internacional, tal vez Ud. desea incluir documentos de aduanas, tales como convenios de comercio, convenios de fletes. Si Ud. exportará un producto, o ofrecerá un servicio en un país extranjero, podría ser beneficioso incluir datos demográficos de su mercado objetivo, evaluaciones de la competencia, y cualquier cosa que pueda ser pertinente a su negocio.

Al presentar esos artículos conforme ha ido pensando en ellos, reuniéndolos mientras preparaba su plan de negocio, Ud. tendrá un panorama general más o menos completo de todos sus documentos auxiliares cuando termine de escribir sus secciones de organización, mercadeo y finanzas. Ud. podrá arreglarlas en una secuencia lógica, agregarlas a su copia de trabajo, y estar preparado para agregar nuevas conforme sea pertinente hacerlo durante la vida de su negocio.

Nota: No será necesario incluir todos los documentos auxiliares en cada copia de su Plan de Negocio. Incluya solamente la información que Ud. crea que va a necesitar el probable prestamista o el inversionista. El resto Ud. deberá guardarlo con su copia del plan, fácilmente accesible en caso que se los pida el prestamista, el inversionista o cualquier otra persona con la que Ud. crea que sería beneficioso compartir el plan de negocio de la compañía.

Las siguientes páginas cubrirán la mayoría de los documentos que Ud. normalmente tendría que incluir. Al final del capítulo hemos incluido ejemplos de algunos documentos auxiliares.

Currículums personales

Si Ud. es el único propietario, incluya su propio curriculum vitae. Si su negocio es una sociedad, tiene que presentar el curriculum de cada socio. Si Ud. es una corporación, incluya los currículums de todos los funcionarios de la corporación.

También es buena idea incluir los curriculums de sus administradores y de cualquier otra persona clave que se verá involucrada en tomar decisiones que afecten la costeabilidad de la compañía, demostrando por qué se les escogió, cuáles son sus talentos, y cómo se beneficiará la compañía con su administración.

Un curriculum no necesita ser un documento extenso. Preferiblemente, debería consistir de una página para que sea fácil de leer. Incluya las siguientes categorías e información:

- **Historial:** Nombre las compañías donde ha trabajado, con fechas de empleo. Comience con la más reciente. Incluya sus obligaciones, responsabilidades, y describa sus logros.

- **Educación:** Escuelas y fechas en que asistió a ellas, títulos que recibió, áreas de especialización.

- **Afiliaciones y honores profesionales:** Ofrezca una lista de las organizaciones a las que Ud. pertenece y que aumentarán su credibilidad. Hable de los premios que Ud. o su negocio han recibido, y que lo coloca aparte del resto de la competencia.

- **Talentos especiales:** Por ejemplo: que se relaciona bien con los demás, capaz de organizar grupos, no le teme a los riesgos, etc.

Si le cuesta escribir su propio curriculum vitae, hay profesionales que pueden hacerlo por un precio razonable. Un curriculum bien escrito será útil y se le debe mantener siempre al día. Una vez escrito, es fácil actualizar la información, agregando lo nuevo y eliminando lo que no le beneficiará en su actual empresa. Se ofrece un ejemplo más adelante.

Estado financiero del propietario

Es una declaración de los bienes y obligaciones del propietario o propietarios. La información se puede recopilar de la misma manera que una Hoja de Balance. (Ver capítulo 6, Hoja de Balance). Use el mismo formato y haga una lista de sus bienes y obligaciones para determinar su activo neto. Si Ud. es nuevo en el negocio, su estado financiero personal se deberá incluir como parte de la sección Documentos Financieros, y puede ir en un formulario estandar que haya facilitado el probable prestamista.

Informes crediticios

Hay dos clases de índices de crédito: comercial y personal. Si Ud. ya se encuentra haciendo negocios, es probable que Ud. cuente con un "rating" en Dun & Bradstreet. Ud. también le puede pedir a sus proveedores o vendedores al por mayor que le extiendan cartas de referencia. Los "ratings" de un crédito personal se pueden obtener solicitándolos por medio de oficinas de crédito, bancos y compañías con las cuales Ud. ha tenido que tratar usando medios distintos al dinero en efectivo.

Copias de contratos de arrendamiento

Incluya todos los contratos de arrendamiento en vigor entre su compañía y la agencia arrendadora. Algunos ejemplos son los contratos para el uso del terreno de la compañía, de equipo, automóviles, etc. Estos convenios proveerán un sólido respaldo para la información financiera que Ud. ha proyectado en referencia al arrendamiento de la propiedad y del equipo. Es importante notar aquí que todos los contratos de arrendamiento se deben firmar con la debida cautela. En muchos casos contienen cláusulas (especialmente en el caso de la ubicación del lugar) que podrían absorber gran parte de las ganancias de la compañía.

Cartas de referencia

Estas son cartas que lo recomiendan a Ud. como persona de buena reputación y de quien se puede depender como negociante, capaz de ser un buen riesgo. Hay dos clases de cartas de referencia:

- **Referencias comerciales:** Escritas por asociados comerciales, los proveedores o los clientes.

- **Referencias personales:** Escritas por asociados no comerciales que pueden dar fe de sus talentos comerciales, y no por amigos o parientes. El nuevo propietario de un negocio utilizará las referencias personales.

Contratos

Incluya todos los contratos comeciales, tanto los que ya expiraron como los que aún están en vigor. Ejemplos:

- **Contratos actuales de préstamos**
- **Documentos de previos préstamos comerciales**
- **Convenios en la compra de equipo pesado**
- **Contratos para la compra de vehículos**
- **Convenios de mantenimiento**
- **Contratos diversos**

Documentos legales

Incluya todos los documentos legales referentes a su negocio. Ejemplos:

- **Artículos de incorporación**
- **Convenios de sociedad**
- **Sociedad limitada o en comandita**
- **Registro del negocio**
- **Licencias para operar el negocio**
- **Derechos de autor, marcas de comercio, patentes**
- **Convenios de comercio**
- **Convenios de licencias**
- **Pólizas de seguros, convenios, etc.**
- **Títulos de propiedad y de vehículos**

Documentos varios

Estos son los documentos (aparte de los mencionados arriba) a que se refiere, pero no se les incluye, en las seciones de Organización y Mercadotecnia de su Plan de Negocio.

Un buen ejemplo de lo que queremos decir serían los documentos relacionados con la selección del sitio del negocio, que se mencionan en el Plan de Organización o de Mercadotecnia. Su sitio de operaciones se pudo terminar escogiendo como resultado del desarrollo de un Plan de Localización. El posible prestamista puede entonces leer esta parte de su plan y examinar el Plan de Localización que incluye:

- **Estudios demográficos**
- **Mapa del sitio seleccionado**
- **Estudios del área (tasa de crimen, ingresos, etc.)**

Para ayudarle a Ud.

Las siguientes páginas contienen ejemplos de un currículum vitae, un estado financiero personal, un currículum, y una oferta de comercio. También encontrará ejemplos de otros tipos de documentos auxiliares en el Apéndice I: Plan de Negocio de Marine Arts of California, y en el Apéndice II: Dayne Landscaping, Inc.

Muestra de curriculum

Ejemplo de un curriculum vitae

MARIO GUERRA
2502 West 6th Street
Los Angeles, CA 90057
(213) 555-0202

EXPERIENCIA EN TRABAJO

1996 - Presente **ABC Corporation**
Burke, Nueva York
Presidente de la corporación: Responsable de la fabricación de herramientas para la fabricación de partes especializadas en la industria aeroespacial. Administración específica del Departamento de Investigación y Desarrollo.

1991 - 1996 **ABC Components**
Jamestown, Nueva York
Propietario único y Gerente General: Responsable del desarrollo y desarrollo de partes especializadas de aviones. Meta a largo plazo de ensancharse para incorporarse y ofrecer partes especializadas a la industria aeroespacial.

1982 - 1991 **Jackson Aircraft Co.**
Burke, Nueva York
Supervisor del control de la calidad: Con responsabilidad por el desarrollo y la implantación de un programa del control de la calidad en una instalación de ensamblaje de aviación automatizada.

EDUCACIÓN

Universidad de California, Berkeley, CA - Maestría Administración de Negocios, especialización en Mercadotecnia, 1991.
Universidad de Stanford, Palo Alto, CA - Bachillerato Ingeniería Civil, 1982.

AFILIACIONES PROFESIONALES

American Society of Professional Engineers
New York City Industrial League
Burke Chamber of Commerce

RECONOCIMIENTOS ESPECIALES

Hombre de Negocios del Año, Nueva York, 2001
New York Council on Small business, 1998 - presente
Director, Burke Chamber of Commerce

CUALIDADES ESPECIALES

Creativo y bien organizado; buenas relaciones con los empleados; sabe motivarse y no le teme a los riesgos.

Ejemplo (en inglés) de una Historia Financiera Personal
(que le podría pedir que presentara un prestamista o inversionista en potencia)

Personal Financial Statement

(DO NOT USE FOR BUSINESS FINANCIAL STATEMENT)

As of _____ 20_____

FINANCIAL STATEMENT OF

Name_____

Address_____

Received At_____Branch

Employed by_____

Position_____Age_____Name of Spouse_____

If Employed Less Than 1 year, Previous Employer_____

The undersigned, for the purpose of procuring and establishing credit from time to time with you and to induce you to permit the undersigned to become indebted to you on notes, endorsements, guarantees, overdrafts or otherwise, furnishes the following (or in lieu thereof the attached, which is the most recent statement prepared by or for the undersigned) as being a full, true and correct statement of the financial condition of the undersigned on the date indicated, and agrees to notify you immediately of the extent and character of any material changes in said financial condition, and also agrees that if the undersigned or any endorser or guarantor of any of the obligations of the undersigned, at any time fails in business or becomes insolvent, or commits an act of bankruptcy, or dies, or if a writ of attachment, garnishment, execution or other legal process be issued against property of the undersigned or if any assessment for taxes against the undersigned, other than taxes on real property, is made by the federal or state government or any department thereof, or if any of the representations made below prove to be untrue, or if the undersigned fails to notify you of any material change as above agreed, or if such change occurs, or if the business, or any interest therein, of the undersigned is sold, then and in such case, all of the obligations of the undersigned to you or held by you shall immediately be due and payable, without demand or notice. This statement shall be construed by you to be a continuing statement of the condition of the undersigned, and a new and original statement of all assets and liabilities upon each and every transaction in and by which the undersigned hereafter becomes indebted to you, until the undersigned advises in writing to the contrary.

ASSETS	DOLLARS	CENTS	LIABILITIES	DOLLARS	CENTS
Cash In B of_____ (Branch)			Notes Payable B of_____ (Branch)		
Cash on Hand_____ (Other – give name)			Notes Payable _____ (Other)		
Accounts Receivable-Good_____			Accounts Payable_____		
Stocks and Bonds (Schedule B) _____			Taxes Payable_____		
Notes Receivable-Good_____			Contracts Payable_____ (To Whom)		
Cash Surrender Value Life Insurance_____			Contracts Payable_____ (To Whom)		
Autos_____ (Year-Make) (Year-Make)			Real Estate indebtedness (Schedule A)_____		
Real Estate (Schedule A)_____			Other Liabilities (describe)		
Other Assets (describe)			1. _____		
1. _____			2. _____		
2. _____			3. _____		
3. _____			4. _____		
4. _____			**TOTAL LIABILITIES**		
5. _____			**NET WORTH**		
TOTAL ASSETS			**TOTAL**		

ANNUAL INCOME				and	ANNUAL EXPENDITURES (Excluding Ordinary living expenses)			
Salary_____					Real Estate payment (s) _____			
Salary (wife or husband) _____					Rent_____			
Securities Income_____					Income Taxes _____			
Rentals _____					Insurance Premiums _____			
Other (describe)					Property Taxes _____			
1. _____					Other (describe-include installment payments other than real estate)			
2. _____								
3. _____					1. _____			
4. _____					2. _____			
5. _____					3. _____			
TOTAL INCOME					**TOTAL EXPENDITURES**			
LESS TOTAL EXPENDITURES								
NET CASH INCOME (exclusive of ordinary expenses) _____								

Ejemplo de una Historia Financiera Personal
página 2

Personal Financial Statement

Page 2

What assets in this statement are in joint tenancy? _____ Name of other Party_____

Have you filed homestead? _____

Are you a guarantor on anyone's debt? _____ If so, give details _____

Are any encumbered assets or debts secured except as indicated? _____ If so, please itemize by debt and security _____

_____

Do you have any other business connections? _____ If so, give details _____

Are there any suits or judgments against you? _____

Have you gone through bankruptcy or compromised a debt? _____

Have you made a will? _____ Number of dependents _____

SCHEDULE A — REAL ESTATE

Location and type of Improvement	Title in Name of	Estimated Value	Amount Owing	To Whom Payable
		$	$	

SCHEDULE B — STOCKS AND BONDS

Number of Shares Amount of Bonds	Description	Current Market on Listed	Estimated Value on Unlisted
		$	$

If additional space is needed for Schedule A and/or Schedule B, list on separate sheet and attach.

INSURANCE

Life Insurance $_____ Name of Company _____ Beneficiary_____

Automobile Insurance:

Public Liability — yes ☐ no ☐ Property Damage — yes ☐ no ☐

Comprehensive personal Liability — yes ☐ no ☐

STATEMENT OF BANK OFFICER:

Insofar as our records reveal, this Financial Statement is accurate and true. The foregoing Statement is (a copy of) the original signed by the maker, in the credit files of this Bank.

_____ Assistant Cashier-Manager

The undersigned solemnly declares and certifies that the above statement (or in lieu thereof, the attached statement, as the case may be) and supporting schedules, both printed and written, give a full, true, and correct statement of the financial condition of the under-signed as of the date indicated.

_____ Date signed _____ Signature

CAPITAL, INC.

PRESENTA

ABC CORPORATION

248,000 ACCIONES ORDINARIAS
Reventa de valores
Bajo las
Regulaciones

Oferta de comercio

Capital, Inc.

Por la presente, Capital, Inc. presenta a ABC Corp. Esta compañía ha estado en operación desde 1994, y en la actualidad tiene un volumen de ventas anuales de $7,000,000. Actualmente, la compañía comercia en la Tabla de Boletines OTC.

A continuación se ofrece el precio de Oferta y Demanda de ABC Corp., símbolo de comercio (ABCCC), CUSIP No. 274106-12-5:

	OFERTA	PRECIO INICIAL
Corriente	34.25	35.5
Descuento:	5%	6%

Restringido

Capital, Inc., ha comprado estas acciones bajo un convenio de que las acciones no pueden regresar a los Estados Unidos por un año. Como consecuencia de ello, el agente de cambio dará instrucciones de que no se revendan acciones incluidas en esta compra a personas que residan en los Estados Unidos, antes de que transcurra un año. Aunque ABC Corp. ha sido una compañía de reporte total por más de un año, esas acciones pueden regresar a los Estados Unidos gracias a una exención del registro, o por una registración presentada antes de 41 días. Pasados los 41 días, estos valores se pueden vender a cualquier persona en los Estados Unidos, o a la cuenta de cualquier persona estadounidense que vive fuera de los Estados Unidos.

Calificaciones del inversionista

Las acciones se pueden intercambiar fuera de los Estados Unidos y se pueden vender o transferir a cualquiera persona no estadounidense dentro de los primeros 41 días y a cualquiera persona de los Estados Unidos de 41 días.

CAPÍTULO

8

Información Sobre Impuestos

Una comprensión básica del sistema tributario de los Estados Unidos es absolutamente necesaria si se va a escribir un plan de negocio. Por mucho tiempo ha sido una premisa entre la mayoría de los contribuyentes de impuestos que el sistema es difícil de manejar, complicado, injusto, y que es una plaga para la mayoría de los estadounidenses. Si Ud. puede ignorar ese descontento por un momento, trataremos de demostrarle cómo una comprensión elemental del sistema de impuestos puede ser de valiosa ayuda durante la planificación del negocio.

Hemos incluido también algunas ayudas visuales y listas que deberían ayudarle a planificar su negocio en relación con los impuestos.

- **Calendarios de impuestos federales**
- **Publicaciones gratis de la Oficina de Impuestos**
- **Fuentes de información**

Por comercio global

***Si Ud. hace negocios a nivel internacional**: La planificación de un negocio sigue el mismo formato en todo el mundo. Con la difusión del comercio global, todos los países buscan un terreno común en el que se pueda hacer negocios juntos, y un plan de negocio sirve como vínculo importante que lleva al triunfo en una empresa. Si Ud. se encuentra en los Estados Unidos y participa en el comercio con el extranjero, necesitará comprender las legalidades relacionadas con esos países con los cuales Ud. negociará. De la misma manera, los negocios situados fuera de los Estados Unidos necesitarán familiarizarse con los sistemas legales y tributarios de este país. En el presente capítulo, trataremos de manera superficial con la información sobre los impuestos en los Estados Unidos. De ninguna manera se debe pensar que estamos ofreciendo consejo legal o contable al lector.*

Comparación de nuestro sistema de impuestos y la contabilidad de un negocio pequeño

Echar un vistazo al sistema de impuestos de los Estados Unidos y a la contabilidad de un negocio, es como estudiar la gallina y el huevo. No se les puede separar. Muchos propietarios de pequeños negocios tratan de organizar un sistema de teneduría de libros sin examinar ni comprender los formularios del Servicio de Impuestos (IRS) que se deben completar al final del año. Esto es un grave error por dos razones. Primero está la omisión de no tomar en cuenta la información financiera que requiere el IRS cuando se tiene que pagar impuestos. Más importante, sin embargo, es el no utilizar la información y los servicios que, a su vez, le permitirán analizar su negocio e implantar cambios que lo mantendrán en la ruta de la costeabilidad.

A fin de comprender mejor la relación entre la planificación de un negocio y el sistema de impuestos, le daremos a conocer a Ud. los dos formularios para los impuestos y le enseñaremos cómo se puede Ud. beneficiar si comprende esos dos formularios.

C (Form 1040)

Este formulario se conoce como *Ganancias (Pérdidas) de un negocio o una profesión* (información sobre los impuestos que todos los propietarios únicos tienen que presentar).

Información solicitada:

Recibos o ventas brutos, inventario inicial y final, mano de obra, materiales, artículos comprados, devoluciones y rebajas, deducciones, y pérdida o ganancia neta. La ganancia neta es la cifra sobre la cual se basa su deuda tributaria. Si Ud. aprende a leer un estado financiero, rápidamente podrá ver que un Schedule C es simplemente su declaración de pérdidas y ganancias para su año fiscal. Para completarlo simplemente se necesita transferir la información de pérdidas y ganancias a la columna total anual de pérdidas y ganancias en sus records de contabilidad.

Beneficios de comprensión:

A fin de ofrecer la información de fin de año que se pide en el Schedule C y figurar correctamente la deuda de impuestos, será necesario que Ud. organice un sistema que genere una declaración de pérdidas y ganancias, y una hoja de balance. Necesitará un libro mayor, registro de gastos menores o caja chica, planilla de pagos, lista de inventario, un registro del activo fijo inmovilizado (record de depreciación), cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Si Ud. es nuevo en el negocio, una rápida inspección de las categorías normales de los gastos declarados en el Schedule C puede ayudarle a determinar muchas de las categorías de gastos fijos y variables que se usarán en el libro general. Esas mismas categorías le darán el medio para escoger y registrar los gastos de la caja chica, para que se puedan usar como exenciones en las declaraciones de impuestos.

Aparte de hacer categorías para mantener control de los gastos en un libro general, Ud. también querrá dividir los diversos tipos de ingresos. Esto le dirá qué fuentes son más provechosas para su negocio. Los totales de ingreso al final de año se usan para desarrollar los estados de pérdidas y ganancias, y subsecuentemente, su Schedule C. Los registros del activo fijo, de inventario, de cuentas cobrables y a pagar, se usan para desarrollar una hoja de balances. Estos son los dos estados más importantes que se usan para analizar un negocio.

Nota: Para esas estructuras legales, se recomienda los libros *U.S.Partnership Return of Income* y el Formulario 1120-A o el 1120, así como *U.S. Corporation Income Tax Returns.*

Schedule SE (Form 1040)

Este formulario se llama *Computation of Social Security Self-Employment Tax*.

Información necesaria:

Computación de las contribuciones al programa del Seguro Social por parte del dueño del negocio. Como dueño del negocio, al tomar un salario, Ud. hace la contribución al fondo del Seguro Social tanto como patrono que como empleado. Este impuesto se paga como parte de su impuesto estimado trimestralmente (1040ES). Si, como dueño del negocio, Ud. decide pagarse un salario, su negocio tendrá que pagar el 50 por ciento de su seguro social, y como empleado, Ud. tendrá que pagar el otro 50 por ciento.

Beneficios de comprensión:

El Schedule SE le ayudará a computar sus obligaciones de impuestos, los cuales se pueden traducir como Declaración del Movimiento del Efectivo. El no familiarizarse con los requisitos para computar este impuesto, y no saber del porcentaje de su ingreso neto que Ud. deberá, podría ofrecerle un cuadro falso de las ganancias netas de su negocio. No olvide--el IRS está interesado en sus ganancias netas antes de pagar los impuestos. Mientras que Ud. se debe interesar en las ganancias netas después de pagar los impuestos.

Impuestos federales por los cuales Ud. podría ser responsable

Familiarícese Ud. con los impuestos federales por los cuales Ud. será responsable, y con las fechas en que se tienen que pagar. Su declaración del movimiento del efectivo tendrá que reflejar esos pagos. Si Ud. omite incluir los impuestos que se debe pagar, Ud. se encontrará frente a un presupuesto desbalanceado y el resultado podría ser una seria deficiencia de efectivo.

La estructura legal de su negocio determinará las fechas en que debe reportar sus ingresos, ya que no son las mismas para los propietarios únicos y las sociedades, que para las corporaciones S y las corporaciones C.

Calendarios de los impuestos federales: Los calendarios de impuestos que hemos preparado y que ofrecemos en este capítulo, deberían ayudarle a Ud. a cumplir con los requisitos de reportes de impuestos. Los hemos colocado acuerdo con la fecha en que se vencen. Pegue una copia en la pared del que se relaciona con su estructura legal de su negocio, y que le sirve de recordatorio visual. Asegúrese de mirarlo con anticipación, ya que las fechas son firmes y se le puede imponer una multa si no se reporta a tiempo.

Publicaciones gratis de la IRS

Como Ud. ya pudo ver en los ejemplos anteriores, el examen de los formularios de impuestos que se necesitan, y una comprensión de las exenciones permitidas en un negocio, pueden llevarle a descubrir muchos tipos de records que Ud. va a necesitar, y con los que se beneficiará su negocio. Ese mismo examen también llevará al dueño de negocio con una mente curiosa, a descubrir miles de preguntas para las cuales no encontrará respuesta.

- **¿Cómo organizo mis records?**
- **¿Qué sistema de contabilidad es bueno para mi negocio?**
- **¿Cómo determino lo que es y lo que no es deducible?**
- **El inventario ¿se basa en el costo o en el precio de venta?**
- **¿Qué es un contratista independiente?**
- **¿Cuáles son las reglas que se aplican a un negocio con base en el hogar?**
- **¿Qué artículos son depreciables y en qué proporciones?**
- **¿Cómo se figuran los gastos de automóvil?**
- **Como propietario de un negocio, ¿puedo invertir en ahorros con impuesto diferido?**
- **¿Qué es una corporación S?**
- **¿Cuál es la base para la determinación de un año fiscal?**
- **¿Qué gastos de viaje se pueden declarar?**

- **¿Es mejor arrendar o comprar un automóvil?**
- **¿Cuándo comienzo a pagar los impuestos estimados?**
- **¿Cuál es la mejor estructura legal para mi negocio?**

Lo que la mayoría de nosotros no sabe es que el gobierno de los Estados Unidos ha gastado una gran cantidad de tiempo y dinero para que ciertas publicaciones gratis estén disponibles para preparar los impuestos sobre la renta. Esas mismas publicaciones responderán todas sus preguntas y algunas que tal vez no se le han ocurrido. También le darán muchos ejemplos de estados financieros de otros negocios, y de información sobre cómo completarlos.

Tómese la obligación de mandar a traer y estudiar estas publicaciones!!

Tenemos muchos estudiantes con grandes ideas para un producto o un servicio, pero no tienen deseos de inmiscuirse con el papeleo y el mantenimiento de expedientes. Esos negocios están condenados al fracaso. No podemos poner demasiado énfasis en la importancia de comprender el sistema de mantenimiento de archivos en su negocio y su relación con la contabilidad de impuestos. Un análisis financiero le ayudará a hacer que sus ganancias crezcan.

Es importante que Ud. establezca su propio archivo de información sobre los impuestos, y que lo mantenga al día. Haga suya la obligación de actualizar su archivo con nuevas publicaciones. Estudie las revisiones que tienen lugar en las leyes de impuestos. Recuerde que su plan de negocio es un proceso constante que requiere la introducción de muchos cambios. Tenga la seguridad que muchos de esos cambios serán el resultado directo de las nuevas leyes de impuestos.

Para ayudarle a comprender los impuestos y organizar su archivo de publicaciones de IRS

A fin de ayudarle en sus negocios, hemos dedicado el resto de este capítulo a proporcionarle lo siguiente:

- **Calendario de impuestos federales** por los cuales se vería obligado un solo propietario, una sociedad, una corporación S o una corporación. Ud. va a encontrar cuatro calendarios. Escoja el que sea más apropiado para su estructura legal.
- **Una lista de publicaciones gratis** que se puede conseguir en el IRS, y que será de gran utilidad para los propietarios de un negocio. Enfáticamente recomendamos que Ud. envíe por ellos cada año. Guárdelos en un cartapacio de tres anillos para poder encontrarlos conforme los necesite. Estas publicaciones son puestas al día cada noviembre y se les puede ordenar un poco después de ese mes.
- **Una Página de información** para decirle dónde y cómo se puede mandar a pedir formularios y publicaciones gratis. Ud. puede pedirlos por correo o simplemente llamando a un número gratis, o si no, llame a cobrar y pregunte por el número.

Propietario Único

Calendario de los impuestos federales por los cuales Ud. podría ser responsable

Enero	15	Impuestos estimados	Fomulario 1040 ES
	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Proporcionar información acerca de seguridad social (FICA) y los impuestos retenidos sobre los ingresos	FormularioW-2 (al empleado)
	31	Impuesto federal desempleo (FUTA)	Formulario 940-EZ o 940
	31	Impuesto federal desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
	31	Enviar información de personas no empleadas y de transacciones con otras personas	Formulario 1099 (a personas)
Febrero	28	Enviar información de personas no empleadas y de transacciones con otras personas	Formulario 1099 (al IRS)
	28	Enviar información de impuestos de seguridad social (FICA) y del impuesto retenido en los ingresos	Formularios W-2 y W-3 (a Soc. Sec. Adm.)
Abril	15	Impuesto sobre los ingresos	Schedule C (Form. 1040)
	15	Impuestos de los autoempleados	Schedule SE (Form. 1040)
	15	Impuestos estimados	Formulario 1040ES
	30	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	30	Impuesto federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Junio	15	Impuestos estimados	Formulario 1040ES
Julio	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formulario 941, 941E, 942 y 943
	31	Impuestos federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Sept.	15	Impuestos estimados	Formulario 1040ES
Octubre	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formulario 941, 941E, 942 y 943
	31	Impuestos federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)

Si su año fiscal no corre de enero 1 a diciembre 31:

- El Schedule C (Formulario 1040) se tiene que presentar el día 15 del 4o mes después del final año fiscal. El Schedule SE se debe presentar el mismo día que el formulario 1040.
- El impuesto estimado (1040ES) se tiene que presentar el día 15 del 4o, 6o y 9o mes del año fiscal, y el 15avo día del 1o mes después del final del año fiscal.

Sociedad

Calendario de los impuestos federales por los cuales Ud. podría ser responsable

Enero	15	Impuestos estimados (individuo que es socio)	Fomulario 1040 ES
	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Proporcionar información acerca de seguridad social (FICA) y los impuestos retenidos sobre los ingresos	Formulario W-2 (al empleado)
	31	Impuesto federal desempleo (FUTA)	Formulario 940-EZ o 940
	31	Impuesto federal desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
	31	Enviar información de personas no empleadas y de transacciones con otras personas	Formulario 1099 (a personas)
Febrero	28	Enviar información de personas no empleadas y de transacciones con otras personas	Formulario 1099 (al IRS)
	28	Enviar información de impuestos de seguridad social (FICA) y del impuesto retenido en los ingresos	Formularios W-2 y W-3 (a Soc. Sec. Adm.)
Abril	15	Impuesto sobre los ingresos (individuo que es socio)	Schedule C (Form. 1040)
	15	Declaración anual del ingreso	Formulario 1065
	15	Impuestos al autoempleado (individuo que es socio)	Schedule C (Form. 1040)
	30	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	30	Impuesto federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Junio	15	Impuestos estimados (individuo que es socio)	Formulario 1040ES
Julio	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Impuestos federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Sept.	15	Impuestos estimados	Formulario 1040ES
Octubre	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Impuestos federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)

Si su año fiscal no corre de enero 1 a diciembre 31:

- El impuesto sobre los ingresos se debe pagar el 15avo día del 4o mes después del final del año fiscal.
- El impuesto sobre los ingresos del autoempleado se debe paar el mismo día que el impuesto sobre los ingresos (Formulario 1040).
- El impuesto estimado (1040ES) se debe pagar el 15avo día del 4o, 6o y 9o mes del año fiscal y el 15avo día del primer mes después del final del año fiscal.

Corporación S

Calendario de los impuestos federales por los cuales Ud. podría ser responsable

Enero	15	Impuestos estimados (accionista individual de la Corporación S)	Fomulario 1040 ES
	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Proporcionar información acerca de seguridad social (FICA) y los impuestos retenidos sobre los ingresos	Formulario W-2 (al empleado)
	31	Impuesto federal desempleo (FUTA)	Formulario 940-EZ o 940
	31	Impuesto federal desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
	31	Enviar información de personas no empleadas y de transacciones con otras personas	Formulario 1099 (a personas)
Febrero	28	Enviar información de personas no empleadas y de transacciones con otras personas	Formulario 1099 (al IRS)
	28	Enviar información de impuestos de seguridad social (FICA) y del impuesto retenido en los ingresos	Formularios W-2 y W-3 (a Soc. Sec. Adm.)
Marzo	15	Impuesto sobre los ingresos	Formulario 1120S
Abril	15	Declaración anual del ingreso (individuo que es socio Corp. S)	Formulario 1040
	15	Impuestos estimados (individuo que es socio de la Corporación S)	Formulario 1040ES
	30	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	30	Impuesto federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Junio	15	Impuestos estimados (individuo que es socio de la Corporación S)	Formulario 1040ES
Julio	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Impuestos federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Sept.	15	Impuestos estimados(individuo que es socio de la corporación S)	Formulario 1040ES
Octubre	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Impuestos federal de desempleo (FUTA) Nota: Ver la decisión responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)

Si su año fiscal no corre de enero 1 a diciembre 31:

- El impuesto sobre los ingresos de la Corporación S (1120S) y el impuesto sobre los ingresos del accionista de la Corporación S (Formulario 1040) se debe pagar en el 15avo día del 4o mes después del final del año fiscal.
- El impuesto estimado del accionista (1040ES) se debe pagar el 15avo día del 4o, 6o, y 9o mes y en el 15avo día del 1o mes después del final del año fiscal.

Corporación

Calendario de los impuestos federales por los cuales Ud. podría ser responsable

Enero	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Proporcionar información acerca de seguridad social (FICA) y los impuestos retenidos sobre los ingresos	Formulario W-2 (al empleado)
	31	Impuesto federal desempleo (FUTA)	Formulario 940-EZ o 940
	31	Impuesto federal desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
	31	Enviar información de personas no empleadas y de transacciones con otras personas	Formulario 1099 (a personas)
Febrero	28	Enviar información de personas no empleadas y de transacciones con otras personas	Formulario 1099 (al IRS)
	28	Enviar información de impuestos de seguridad social (FICA) y del impuesto retenido en los ingresos	Formularios W-2 y W-3 (a Soc. Sec. Adm.)
Marzo	15	Impuesto sobre los ingresos	Formulario 1120S
Abril	15	Impuesto estimado	Formulario 1120-W
	30	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	30	Impuesto federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Junio	15	Impuestos estimados	Formulario 1120-W
Julio	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Impuestos federal de desempleo (FUTA) responsabilidad por (sólo si hay impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Sept.	15	Impuestos estimados	Formulario 1120-W
Octubre	31	Seguridad social (FICA) y el impuesto retenido. **Nota:** Ver la decisión del IRS para depósitos - Pub. 334	Formularios 941, 941E, 942 y 943
	31	Impuestos federal de desempleo (FUTA) (sólo si hay responsabilidad por impuestos no pagados arriba de $100)	Formulario 8109 (para hacer depósitos)
Dic.	15	Impuestos estimados	Formulario 1120-W

Si su año fiscal no corre de enero 1 a diciembre 31:

- El impuesto sobre los ingresos (Formulario 1120 o 1120A) se debe pagar en el 15avo día del 3o mes después del final del año fiscal.
- El impuesto estimado (1120-W) se debe pagar en el 5o día del 4o, 6o, 9o, and 12avo mes del año fiscal.

Publicaciones gratis disponibles en el IRS

A continuación ofrecemos una lista de las publicaciones a que nos hemos referido, junto con otras que podrían serle útiles durante el transcurso de su negocio. Insista en mantener un archivo de información sobre los impuestos. Mande a pedir esas publicaciones y ponga al día su archivo con nuevas publicaciones por lo menos una vez al año. El gobierno de los Estados Unidos ha gastado mucho tiempo y dinero para poner esta información al alcance de su mano cuando prepare sus declaraciones de impuestos de la renta.

La información para obtener estas publicaciones aparece en la lista que sigue. O si Ud. prefiere, puede llamar al IRS sin cobro, al **1-800-TAX-FORM (1-800-829-3676)**. Por el Internet: www.ustreas.gov

Una lista completa:
Publicación 910, *Guide to Tax Free Services*

Comience por leer las dos siguientes publicaciones. Ellas le darán una comprensión más completa.

334 - *Tax Guide for Small Business (for Schedule S or S-EZ filers)*
910 - Guide to Tax Free Services

Estas publicaciones son buenas para tener a mano como material de referencia y responderán la mayoría de las preguntas que Ud. tenga referente a tópicos específicos.

1 - *Your Rights as a Taxpayer*

15 - *Circular E., Employer's Tax Guide*

15-A - *Employer's Supplemental Tax Guide*

17 - *Your Federal Income Tax*

463 - *Travel, Entertainment, Gift and Car Expenses*

505 - *Tax Withholding and Estimated Tax*

509 - *Tax Calendars for 2001*

533 - *Self-Employment Tax*

534 - *Business Expenses*

534 - *Business Expenses*

536 - *Net Operating Losses*

538 - *Accounting Periods & Methods*

541 - *Partnerships*

542 - *Corporations*

S Corporations get instructions for 1120S

544 - *Sales and Other Dispositions of Assets*

551 - *Basis of Assets*

553 - *Highlights of 2000 Tax Changes*

556 - *Examination of Returns, Appeal Rights, and Claims for Refund*

560 - *Retirement Plans for the Small Business*

583 - *Starting a Business and Keeping Records*

587 - *Business Use of Your Home (includes Day Care Provider Use)*

594 - *The IRS Collection Process*

908 - *Bankruptcy Tax Guide*

911 - *Direct Sellers*

925 - *Passive Activity & At Risk Rules*

946 - *How to Depreciate Property*

947 - *Practice Before the IRS and Power of attorney*

1066 - *Small Business Tax workshop Workbook*

1544 - *Reporting Cash Payments of Over $10,000 (Received in a Trade or Business)*

1546 - *The Taxpayer Advocate Service of the IRS*

1853 - *Small Business Talk*

Información sobre cómo Ordenar
Formularios y Publicaciones del IRS

Donde Enviar Su Orden de Formularios y Publicaciones

Ud. Puede visitar su oficina local del IRS, u ordenar sus formularios de impuestos y publicaciones en los Centros de Distribución que se muestran en esta página. O, si Ud. Prefiere, Ud. Puede hacer fotocopias de los formularios de los impuestos que se muestran en ciertas bibliotecas. Muchas bibliotecas tienen sets de referencia de las publicaciones del IRS que Ud. puede leer o copiar.

So Ud. Vive en:	Envie a:	Otros sitios:
Alaska, Arizona, California, Colorado, Hawaii, Idaho, Montana, Nevada, New Mexico, Oregon, Utah, Washington, Wyoming, Guam, Northern Marianas, American Samoa	Western Area Distribution Center Rancho Cordova, CA 95743-0001	**En Los Extranjeros:** Personas que viven en el extranjero deben enviar esta orden a: Eastern Area Distribution Center, P.O. Box 25866, Richmond, VA 23286-6107; o a Western Area Distribution Center, Rancho Cordova, CA 95743-0001. Si desea otros tecas publicas. Además. Formularios: Eastern Area Distribution Center P.O. Box 25866, Richmond, VA 23286-6107 **Puerto Rico** – Eastern Area Distribution Center, P.O. Box 25866, Richmond, VA 23286-6107 **Virgin Islands** – V.I., Bureau of Internal Revenue, Lockhart Gardens, No. 1-A, Charlotte Amalia St. Thomas, VI 00802
Alabama, Arkansas, Illinois, Kansas, Kentucky, Louisiana, Minnesota, Mississippi, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, Oklahoma, South Dakota, Tennessee, Texas, Wisconsin	Central Area Distribution Center P.O. Box 8903 Bloomington, IL 61072-8903	
Connecticut, Delaware, District of Columbia, Florida, Georgia, Maine, Maryland, Massassachusetts, New Hampshire, New Jersey, New York, North Carolina, Pennsylvania, Rhode Island, South Carolina, Vermont, Virginia, West Virginia	Eastern Area Distribution Center P.O. Box 85074 Richmond, VA 23261-5074	

ORDEN DE FORMULARIOS Y PUBLICACIONES

1040	**Schedule F** (1040)	Schedule 3 (1040A) & **Instructions**	2210 & Instructions	8606 & Instructions	Pub. 533	**Pub. 551**	**Pub. 911**
Instructions For 1040 & Schedules	Schedule H (1040)	**1040EZ**	2441 & Instructions	8822 & Instructions	**Pub. 534**	**Pub. 556**	**Pub. 925**
Schedules A&B (1040)	**Schedule R** (1040) & Instructions	Instructions for 1040EZ	3903 & Instructions	8829 & Instructions	**Pub. 535**	**Pub. 560**	**Pub. 946**
Schedule C (1040)	**Schedule SE (1040)**	**1040ES (2000) & Instructions**	**4868 & Instructions**	**Pub. 15**	**Pub. 536**	**Pub. 583**	**Pub. 947**
Schedule C-EZ (1040)	**1040A**	**1040X & Instructions**	**4562 & Instructions**	**Pub. 15-A**	**Pub. 538**	**Pub. 587**	**Pub. 1066**
Schedule D (1040)	**Instructions 1040A & Schedules**	**2106 & Instructions**	**5329 & Instructions**	**Pub. 334**	**Pub. 541**	Pub. 594	**Pub. 1544**
Schedule E (1040)	**Schedule 1 (1040A)**	**2106EZ & Instructions**	**8283 & Instructions**	**Pub. 505**	**Pub. 542**	**Pub. 908**	**Pub. 1546**
Schedule EIC (1040A or1040)	**Schedule 2 (1040A)**	**2119 & Instructions**	**8582 & Instructions**	**Pub. 509**	**Pub. 544**	**Pub. 910**	**Pub. 1853**

Name		
Number and Street		
City or Town	**State**	**Zip code**

CAPÍTULO

9

Manteniendo al Dia su Plan de Negocio

Su plan de negocio le servirá bien si Ud. lo revisa a menudo y lo usa como guía durante la duración de su negocio. A fin de actualizarlo, Ud., como dueño, tendrá la responsabilidad final de analizar lo que está sucediendo, e implantar los cambios que harán su negocio más costeable.

- **Cambios dentro de la compañía**
- **Cambios en las necesidades del cliente**
- **Cambios en la tecnología**

Revisando su plan de negocio

La revisión es un proceso constante. Los cambios continúan sucediendo en un negocio. Si su plan de negocio va a ser efectivo para el negocio o para el probable prestamista, será necesario que Ud. lo ponga al día con regularidad. Los cambios que requieren esas revisiones se pueden atribuir a tres fuentes:

■ Cambios dentro de la compañía

Ud. podría estar aumentando o disminuyendo su número de empleados, mejorando el nivel de sus capacidades, agregando nuevos productos y/o servicios, o podrían ocurrir otros cambios en su organización. Tal vez Ud. decidió incorporarse o agregar nuevos socios. Asegúrese de documentar esos cambios.

■ Cambios que se originan con el cliente

Su producto o servicio puede mostrar ascensos o declinaciones, debido a cambios en las necesidades o los gustos del cliente. Esto es evidente en todas las compañías que terminan cerrando sus puertas, porque continúan ofreciendo lo que a ellos les gusta, en vez de ofrecer lo que el cliente comprará o usará. Los poliester fueron populares por muchos años. Ahora, el cliente medio considera el poliester como un material inferior. Los vendedores de ropa al menudeo actualmente vende algodón, rayón o seda.

■ Cambios en la tecnología

Ud. tendrá que introducir cambios en su negocio para mantener el paso con un mundo cambiante. Según avanza la tecnología, y hay muchos productos en el mercado, Ud. tendrá que mantenerse al día o se quedará atrás. La industria de las ordenadoras o computadoras es el ejemplo perfecto de los cambios rápidos en la tecnología. Los promotores se enfrentan a diario con desafíos ante los problemas de mantener sus productos actualizados, o pierden su nicho en el mercado.

Introduciendo cambios en su plan de negocio

Como dueño del negocio, Ud. debe mantenerse enterado de los cambios en su industria. Primero, Ud. debe determinar qué revisiones son necesarias. A fin de hacer esa determinación, Ud. tendrá que comparar su plan de negocio con los tres tipos de cambios mencionados arriba.

Si ello resulta en una tarea abrumadora para una persona, use sus empleados para que lleven la cuenta de los cambios en la industria de acuerdo con la experiencia de ellos. Por ejemplo, su agente comprador puede analizar las tendencias entre sus clientes, y ofrecerle un informe al respecto.

Su empleado encargado de investigaciones y desarrollo puede examinar los cambios en la tecnología y los materiales. Cada departamento puede ser responsable por la información que incumbe a su área en particular, e informarle con periodicidad.

Comprenda, sin embargo, que la decisión final descansa en Ud., el dueño. Ud. tendrá que analizar la información y decidir qué cambios se debe adoptar. Si su decisión es incorrecta, no pierda su tiempo lamentándose. Corrija sus errores y reduzca sus pérdidas tan pronto como sea posible. Con experiencia, aumentará su porcentaje de decisiones correctas, y el resultado será mayores ganancias.

Anticipándose a sus problemas

Trate de adelantarse para determinar qué posibles problemas se podrían presentar para atormentarlo. Por ejemplo, Ud. puede tener que enfrentarse a costos que exceden sus proyecciones. Al mismo tiempo, Ud. puede experimentar una seria declinación en sus ventas. Estos dos factores, al ocurrir simultáneamente, pueden traerle desastres si Ud. no se encuentra preparado para recibirlos.

También podríamos agregar que un buen año le puede dar un falso sentido de seguridad. Sea cuidadoso cuando las cosas andan bien. Un aumento en las ganancias podría ser temporal. Por ejemplo, los relojes antiguos se vendieron muy bien y a buenos precios a principios de la década de los ochenta. Esos precios ahora han bajado un 40 por ciento, y los relojes nuevos se venden mejor que los antiguos.

Tal vez sea ahora el momento de pensar en el desarrollo de un presupuesto alterno que se base en esos posibles problemas. También sería hora de decidir si el énfasis en determinado servicio sería más costeable debido a los cambios en la economía. Para hablar nuevamente del ejemplo de los relojes antiguos, el negocio de la reparación de relojes es muy robusto, aunque la venta al menudeo de relojes esté bajando.

¡No caiga en esa trampa!

Muy a menudo, el propietario de un negocio gastará mucho tiempo escribiendo un plan de negocio cuando se halla bajo presión y tiene que obtener un préstamo o quiere comenzar un negocio. Lo que tratamos de decir es que el plan se tiene que mantener actualizado. Antes que pase mucho tiempo, las cosas se pondrán agitadas, y el plan de negocio se guardará en una gaveta para ya no volver a verlo.

Recuerde revisar su plan a menudo

Será de gran beneficio para Ud. mantenerse al tanto de los cambios en la industria y hacer los cambios que sean necesarios. Su plan de negocio puede ser su mejor amigo. Si Ud. alimenta su relación con él, ¡ya estará con una ventaja en el camino al triunfo!

CAPÍTULO

10

Organizando Su Plan de Negocio

Si Ud. ha seguido los pasos que hemos presentado en los capítulos anteriores de este libro y ha reunido los materiales y documentos necesarios, Ud. estará ahora preparado para organizar su propio plan de negocio.

En este capítulo hablaremos de las ventajas y las desventajas de usar un software para un plan de negocio. También le daremos una idea de cómo mejor preparar su plan para estar seguros que será más aceptable a los ojos y la mente del lector.

- **Software de un plan de negocio**
- **El producto final**
- **La última palabra**

Software para un plan de negocio

Hay en el mercado actual varios softwares de programas. Lo que busca la persona que va a preparar un plan es una solución rápida a un problema difícil. Un programa con preguntas que se pueden responder rellenando espacios, después de lo cual el software automáticamente generará un plan de negocio ya acabado.

No use un programa envasado.

En realidad, sí hay paquetes de software "con espacios para rellenar". Sin embargo, no le aconsejamos que use esa clase de programa. Hay por lo menos dos buenas razones para ello:

1. Su plan de negocio sirve como guía para su negocio. Aunque Ud. pueda tener un negocio similar al de otra persona, Ud. tendrá diferentes áreas de concentración y Ud. querrá formar su propio nicho haciendo cosas que son únicas para su negocio. Esas diferencias se podrían reflejar en su plan de negocio. Por lo tanto, un programa envasado no podría servirle bien.

2. Si Ud. se pone en contacto con posibles prestamistas o inversionistas, verá que ellos inmediatamente reconocen las palabras de un programa envasado a diferencia de ciertos programas que no lo son. Esto le indica a esa persona que Ud. no ha puesto mucho tiempo y esfuerzo en el proceso de planificación, y que tal vez Ud. no conoce suficientemente su negocio para llegar al triunfo. Puesto que el pago del préstamo depende de su capacidad en el negocio, tal vez Ud. podría ser para ellos un mal riesgo.

Un programa efectivo

Le permite a Ud. que haga su propia investigación y genere sus propias declaraciones organizacionales y de mercadeo. Esa es la única manera para que Ud. cree un plan que hará de su negocio algo único. Sus declaraciones le mostrarán que Ud. ha investigado su negocio y puesto un gran esfuerzo para preparar un plan que operará efectivamente.

Las declaraciones financieras automatizadas

pueden ser de gran ayuda para su sección financiera en el plan de negocio. Si ya están preformateadas y preformuladas, se ahorrará mucho tiempo. Ud. solamente inserta las sumas en los espacios y el programa se encarga de hacer todas las sumas y restas. Puesto que las declaraciones pro forma del movimiento de efectivo tienen que vérselas con cerca de 350 cifras, su tiempo se verá limitado considerablemente. También le permitirá hacer cambios o crear situaciones hipotéticas y Ud. verá los resultados inmediatamente.

Pero aun aquí es necesario ofrecer una nota de precaución. Las hojas preformateadas se tendrán que alterar para reflejar las categorías de los ingresos y los gastos pertinentes a su tipo de negocio. Asegúrese que el programa permite todos esos cambios.

¡Sí! ¡Nosotros tenemos el software para la planificación de un negocio que incluye todo lo que se menciona arriba!

A fin de implantar la escritura de su plan de negocio, hemos desarrollado un software con un programa que hemos llamado **AUTOMATE YOUR BUSINESS PLAN.** Es para computadoras IBM y compatibles y no necesita ningún software adicional. Tenemos una Versión Windows que lo guiará muy bien a través del proceso de planificación. Tiene su propio procesador de palabras y programas con planilla fáciles de usar con estados financieros preformateados y preformulados que se pueden modificar para adaptarse a su negocio.

Automatice su Plan de Negocio es *Anatomía de un Plan de Negocio* traducido a un software (en la lengua inglés). Sigue las indicaciones del libro paso a paso e imprimirá una copia final del plan de negocio. En idioma español tenemos los documentos financieros en disco para Excel®.

El producto acabado

Cuando Ud. ha terminado de escribir su plan de negocio, hay algunas pocas consideraciones que le ayudarán a ofrecer una impresión favorable ante un posible prestamista o inversionista.

Encuadernación y cubierta

Es mejor usar un cuaderno de tres anillos para el plan de negocio que usará en su trabajo. De esa manera, Ud. le puede agregar, ponerlo al día o introducirle cambios. Su plan de trabajo tiene que incluir una copia de todos los documentos auxiliares. Para el plan que Ud. presentará al prestamista o inversionista, Ud. quiere que la cubierta sea atractiva. Puede comprar una en su almacén de papelería o llevarlo a la imprenta cuando esté terminada. Use cubiertas azul, café o negra. Los banqueros por lo general son muy conservadores.

Longitud

¡Sea conciso! Generalmente, Ud. debería tener no más de 30 ó 40 páginas en el plan que le llevará al prestamista, incluyendo los Documentos Auxiliares. Conforme escriba cada sección, piense que escribe un resumen. Incluya cuanta información sea posible en unas breves palabras. Asegúrese que tiene con Ud. un juego completo de los documentos financieros. Tenga en mente que los probables prestamistas o inversionistas no quieren ponerse a buscar en los volúmenes de material la información que necesitan.

Presentación

Haga cuanto pueda para que su plan luzca presentable. Sin embargo, no haga el gasto innecesario de pagar por un trabajo de tipografía o de gráficos computarizados de alto calibre. Esto a algunos prestamistas les podría parecer frívola impresión que puede decir que Ud. no usará juiciosamente los fondos que obtenga.

Indice

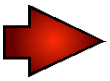
Asegúrese de incluir un Indice en su plan de negocio. Debe ir después de la Declaración de Propósitos. Hágalo suficientemente detallado para que el prestamista pueda localizar cualquiera de las áreas que se mencionen en el Plan. Debe también mostrar una lista de los Documentos Auxiliares y los números correspondientes a cada página. Ud. puede usar el Indice en este libro (comenzando con Declaración del Propósito para terminar con Documentos Auxiliares) como guía para recopilar sus documentos.

Número de Copias

Haga copias para Ud. y para cada prestamista que Ud. desee contactar. Lleve el control de cada copia. No trate de trabajar con demasiados probables prestamistas al mismo tiempo. Si se le rechaza la solicitud de préstamo, asegúrese de recobrar su plan de negocio.

La Última Palabra

Cuando termine, su plan de negocio se debe ver profesional, pero el prestamista debe comprender que se le preparó para él. Será la mejor indicación que el prestamista tendrá para juzgar su potencialidad para triunfar.



¡Asegúrese que su Plan de Negocio representa lo mejor de sus esfuerzos!

Es nuestra esperanza que Ud. haya podido usar este libro para ayudarse a desarrollar un plan para su negocio que sea conciso, lógico y apropiado. Cuando haya terminado su trabajo y su plan de negocio esté completo, no olvide:

- **Operar dentro de los límites de su plan de negocio**
- **Anticipar cambios**
- **Revisar su plan de negocio y mantenerlo al día.**

Haga Ud. todo esto y le garantizamos que estará en camino a mejorar sus posibilidades de triunfar y crecer conforme continúe Ud. en su empresa. Gracias por incluir nuestros materiales como parte de su plan de negocio.

CAPÍTULO

11

Fuentes de Información

La información que Ud. necesita para poder dirigir su negocio con efectividad se puede encontrar en sitios tales como bibliotecas públicas, corporativas o de una universidad, en agencias del gobierno y en organizaciones cívicas. Una de las fuentes menos utilizadas es la biblioteca pública. El bibliotecario encargado de la sección de referencias puede dirigirle a Ud. para que encuentre el material que necesite.

Tome el tiempo necesario para escribir sus preguntas. Para encontrar las respuestas tendrá que leer libros, boletines de noticias, y periódicos que cubran el área de su negocio. Ud. se pondrá en contacto con asociaciones comerciales y profesionales para obtener información sobre exhibiciones, corrientes dentro de la industria, y fuentes de aprovisionamiento. La asistencia a, y participación en, las reuniones de organizaciones cívicas, tales como las cámaras de comercio, y de organizaciones profesionales conectadas con su negocio, le dará oportunidades para trabajar en conjunto. Algunos departamentos del gobierno ofrecen publicaciones que contienen datos estadísticos y proyecciones en el área de su interés. El Servicio de Impuestos, el Departamento de Comercio, la Administración de Negocios Pequeños, y muchas universidades y servicios comunitarios ofrecen clases a bajo costo, concernientes al desarrollo de los negocios. La siguiente sección de referencia le ayudará a localizar la información que Ud. necesita.

- **Recursos de las bibliotecas**
- **Indices de artículos de periódicos y revistas**
- **Departamentos del gobierno de los EEUU**
- **Libros**
- **Publicaciones y periódicos**
- **Asociaciones de negocios**
- **Recursos de Internet**

Recursos de las bibliotecas

American Business Disc (American Business Information): CD-ROM que cubre 10 millones de negocios. Se le puede explorar según el nombre de la compañía, su código **SIC**, las páginas amarillas, dirección, y geográficamente según sea su zona postal, ciudad y estado.

American Manufacturers Directory (American Business Information): Ofrece los nombres de manufactureros estadounidenses con 25 empleados o más.

Anuario Hispano-Hispanic Yearbook (T.I.Y.M. Publishing Listas oportunidades para los negocios minoritarios. Educación, medios y organizaciones Hispanas.

Bacon's Newspaper/Magazine Directory (Bacon's Information): Ofrece lista de medios informativos como fuente de información sobre publicidad.

City and County Data Book (U.S. Department of Commerce): Este libro se pone al día cada tres años y contiene información estadística sobre población, educación, empleo, ingresos, vivienda y ventas al menudeo.

Directory of Directories (Gale Research, Inc.): Describe más de 9,000 guías y directorios de compradores.

Discovering Small Business (Gale Research, Inc.): CD-ROM con detalles de 300 tipos específicos de empresas con muestras de planes del negocio, información sobre programas financieros, licencias y artículos de revistas contemporáneas.

Dunn and Bradstreet Directories (Dun and Bradstreet): Lista de compañías en orden alfabético, geográfico, y por clasificación de productos.

Encyclopedia of Associations (Gale Research, Inc.): Listas de asociaciones comerciales y profesionales en todos los Estados Unidos. Muchas publican boletines de noticias y ofrecen información sobre mercados. Estas asociaciones pueden ayudar a los dueños de negocios a mantenerse al día con los últimos desarrollos de la industria.

Encyclopedia of Associations: National Organizations of the U.S. (Gale Research, Inc.) : CD que ofrece acceso instantáneo a información sobre 23,000 organizaciones nacionales en los EEUU.

Encyclopedia of Business Information Sources (Gale Research, Inc): Listas de manuales, periódicos, directorios, asociaciones comerciales, y más sobre más de 1,200 industrias específicas y tópicos de negocios. Comience aquí para obtener información relacionada con su negocio.

Federal Yellow Book (Monitor Leadership Directories, Inc.): Listas de nombres, títulos, ubicación de oficinas, y números telefónicos de personas en cientos de oficinas en la Oficina Ejecutiva, departamentos a nivel de Gabinete, y más de 70 agencias federales independientes, tales como EPA y FDA.

Incubators for Small Business (U.S. Small Business Administration): Listas de más de 170 oficinas del gobierno estatal que ofrecen ayuda técnica y financiera a los negocios pequeños.

Industry Norms & Key Business Ratios (Dun & Bradstreet): Proporciona cifras de hojas balanceadas de compañías en más de 800 diferentes líneas de negocios, según las define su número SIC.

Lifestyle Market Analyst (Standard Rate & Data Service): Desglosa la población geográfica y demográficamente. Incluye extensa información sobre los estilos de vida, intereses, pasatiempos, y actividades populares en cada mercado geográfico y demográfico.

National Trade and Professional Associations of the U.S. (Columbia Books, Inc.): Las asociaciones comerciales y profesionales separadas por asociaciones, regiones geográficas, objetos y presupuestos.

Pratt's Guide to Venture Capital Sources (Stanley Pratt): New York, Securities Data Publishing, 1999.

Reference Books for World Traders (Alfred Croner): Este juego de tres volúmenes ofrece listas de bancos, cámaras de comercio, aduanas, organizaciones mercantiles, procedimientos de facturación, y más en 185 mercados extranjeros. Se incluye también secciones en planificación para la exportación, financiamiento, leyes, transportes, y tarifas, con un directorio de importantes oficinas del gobierno.

Research Alert Yearbook (American Demographics Books)

RMA Annual Statement Studies (Robert Morris Associates): Normas y proporciones de la industria recopiladas de sus declaraciones de impuestos y hojas de balance. Por cada código del SIC, se ofrecen tres hojas con datos estadísticos representando compañías de cierto tamaño según sus ventas.

Small Business Sourcebook (Gale Research, Inc.): Un buen sitio para comenzar a buscar consultores, instituciones educativas, agencias del gobierno que ofrecen ayuda, así como información específica sobre más de 1,400 tipos de negocios.

Sourcebook for Franchise Opportunities (Dow-Jones Irwin): Ofrece información anual de directorios para franquicias en los EEUU y datos sobre requisitos para inversiones, cuotas de regalías y de publicidad, servicios que ofrece el dueño de la franquicia, tasa proyectada de crecimiento, y territorios donde las franquicias tienen licencia para operar.

Standard Industrial Classification Manual (U.S. Dept. of Commerce): Esta publicación ofrece una lista de números SIC otorgados a áreas importantes de negocios. Por ejemplo, el número SIC para el afinamiento de pianos es #7699. Este número exclusivo se usa para localizar datos estadísticos.

State Business Directories (American Business Information): Libros de referencia que incluyen negocios por ciudad, negocios por categoría en las páginas amarillas, empleadores principales, y fabricantes por ciudad y producto.

Statistical Abstract of the U.S. (U.S. Dept. of Commerce): Se le pone al día cada año, ofrece información demográfica, económica y social.

Indices de periódicos y de artículos de revistas

Estas referencias se pueden encontrar en las bibliotecas. A los periódicos y revistas se les puede explorar por el nombre del tema. Familiarícese con los periódicos y lea artículos que contengan información relacionada con su negocio.

Business Periodicals Index (H.W. Wilson Company): Indice de artículos publicados en 300 periódicos orientados hacia la industria.

Gale Directory of Publications (Gale Research Company): Listas de periódicos y boletines de noticias.

Magazines for Libraries (R.R. Bowker Company): Directorio de publicaciones.
New York Times Index (NY Times Company): Guía de artículos publicados en el *New York Times*.

Reader's Guide to Periodical Literature (H.W. Wilson Company): Indice de articulos publicados en 200 revistas populares.

Ulrich's International Periodicals Directory (R.R. Bowker Company): Lista de más de 100,000 revistas, boletines de noticias, periódicos y otras publicaciones en 554 temas.

Departamentos del gobierno de los EEUU

Las oficinas federales ofrecen recursos que le ayudarán a hacer investigaciones en su industria. También a reunir información de oficinas gubernamentales en su estado o a nivel local. Se dan los números telefónicos de cada oficina central. Ud. se puede dirigir al departamento que satisface sus requerimientos. Pida que se le ponga en la lista de correo para recibir los materiales apropiados y un catálogo.

Bureau of Consumer Protection
Division of Special Statutes
6th and Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20580

Consumer Products Safety Commission
Bureau of Compliance
5401 Westbard Avenue
Bethesda, MD 20207

Department of Agriculture
14th Street and Independence Avenue SW
Washington, DC 20250

El área de esta oficina incluye control e inspección de los alimentos, nutrición, medicina veterinaria y asuntos del consumidor.

Department of Commerce
Office of Business Liaison
14th Street and Constitution Avenue NW
Washington, DC 20230

Esta oficina está organizada específicamente para ayudar a los negocios pequeños, guiándolos en el laberinto federal. Puede ayudarle a localizar la agencia federal que mejor puede satisfacer sus necesidades particulares. El Departamento cubre áreas de normas de ingeniería, importaciones y exportaciones, negocios dirigidos por grupos minoritarios, patentes y marcas de comercio, análisis del panorama de los negocios, estadísticas económicas y demográficas.

Department of Commerce
International Trade Administration
14th Street and Constitution Avenue NW
Washington, D.C. 20230

Department of Education
400 Maryland Avenue SW
Washington, D.C. 20202

Incluye educación bilingüe y para adultos, bibliotecas, educación especial, estadísticas educacionales.

Department of Energy
Forrestal Building
1000 Independence Avenue SW
Washington, D.C.20585

Cubre áreas de conservación, invenciones, energía nuclear, carbón, gas, esquisto o pizarra, y petróleo.

Department of Health and Human Services
200 Independence Avenue SW
Washington, D.C. 20201

Ofrece información sobre enfermedades, abuso de drogas, investigación sobre las drogas, planificación familiar, seguridad en los alimentos, seguridad ocupacional, datos estadísticos.

Department of Housing and Urban Development
451 7th Street SW
Washington, D.C. 20410

Cubre viviendas populares, conservación de la energía, estudios urbanos, y residencias para ancianos.

Department of the Interior
18th and C Streets NW
Washington, D.C. 20240

Cubre las áreas de agua, recursos naturales, cartografía, geología, pesca y vida silvestre.

Department of Justice
200 Constitution Avenue NW
Washington, D.C. 20530

Se concentra en derechos civiles, ataque a las drogas, prisiones, casos de antitrust, y estadística sobre la justicia.

Department of Labor
200 Constitution Avenue NW
Washington, D.C. 20210

Sus divisiones se ocupan de relaciones entre la administración y la mano de obra, estadísticas laborales, seguridad ocupacional, empleo de las mujeres, productividad y tecnología.

Department of State
2201 C Street NW
Washington, D.C. 20520

Cubre asuntos internacionales que involucran diplomacia, armas, drogas y derechos humanos.

Department of Transportation
400 7th Street SW
Washington, D.C. 20590

Se enfoca en las normas y seguridad para la aviación, automóviles, botes, ferrocarriles, y carreteras.

Department of Treasury
15th Street and Pennsylvania Avenue NW
Washington, D.C. 20220

Cubre las áreas de aduanas, ayuda al contribuyente, investigaciones, desarrollo y producciones monetarias.

Environmental Protection Agency
401 M Street SW
Washington, D.C. 20460

Federal Communications Commission (FCC)
1919 M Street NW
Washington, D.C. 20554

Federal Trade Commission (FTC)
Oficina de Referencia Pública
Pennsylvania Avenue and 6th Street NW
Washington, D.C. 20580

Ofrece información sobre las franquicias y las reglas de las oportunidades para negocios que ofrece la FTC.

Food and Drug Administration
FDA Center for Food Safety and Applied Nutrition
200 Charles Street, SW
Washington, D.C. 20402

Internal Revenue Service
Llamar al 1 (800) 829-3676 para obtener formularios para la declaración de impuestos y otras informaciones.

Library of Congress
Oficina de derechos de autor
101 Independence Avenue SE
Washington, D.C. 20540
Oficina de Información Pública (202) 707-2100

Patent and Trademark Office
U.S. Department of Commerce
P.O. Box 9
Washington, D.C. 20231
(800) 786-9199 (línea telefónica automatizada)

Superintendent of Documents
Government Printing Office
Washington, D.C. 20402

U.S. Fish and Wildlife Service
Office of Management Authority
4401 N. Fairfax Drive
Arlington, VA 22203

U.S. International Trade Commission
500 E Street SW
Washington, D.C. 20436

U.S. Small Business Administration (SBA)
1441 L Street NW
Washington, D.C. 20005

Esta oficina ofrece una amplia selección de información sobre la mayoría de los tópicos de administración de empresas, desde cómo comenzar un negocio hasta la exportación de sus productos. La SBA tiene oficinas en todo el país. Consulte la sección Gobierno de los EEUU en su guía telefónica. La SBA ofrece un número de programas y servicios,

incluyendo la capacitación del personal y programas educativos, servicios de consulta, programas financieros y ayuda para hacer contactos. Preguntas acerca de:

Service Corp of Retired Executives (SCORE): Organización nacional patrocinada por ejecutivos jubilados que ofrecen orientación gratis, talleres y seminarios a posibles y actuales hombres o mujeres de negocios.
Small Business Development Centers (SBDC): Patrocinados por la SBA en sociedad con los gobiernos estatales y locales, la comunidad de la educación, y el sector privado. Ofrecen ayuda, orientación, y capacitación a posibles y actuales hombres o mujeres de negocios.

Small Business Institutes (SBI): Organizados a través de SBA en más de 500 universidades en la nación. El instituto ofrece orientación por estudiantes y profesores a clientes que poseen negocios pequeños.

Para mayor información acerca de los programas de desarrollo de negocios con la SBA, llame al SBA Small Business Answer Desk en el teléfono 1 (800) 827-5722. SBA ha agregado una página en el Internet's World Wide Web, que ofrece una guía interactiva hacia los programas de SBA (http://www/sbaonline.sba.gov).

Libros

Pinson, Linda. *Anatomy of a Business Plan.* Chicago: Dearborn Trade, 2001.

***(Software - Pinson, Linda. Automate Your Business Plan**, companion to Anatomy of a Business Plan: Out of Your Mind...and Into the Marketplace™, 2002.*

Pinson, Linda. *Keeping the Books.* Chicago: Dearborn Trade, 2001.

Pinson, Linda, and David Bangs. *The Real World Entrepreneur Field Guide*. Chicago: Dearborn, 1999.

Pinson, Linda and Jerry Jinnett. *The Home-Based Entrepreneur.* Chicago: Upstart Publishing Co., 1993.

Pinson, Linda and Jerry Jinnett. *Steps to Small Business Start-Up.* Chicago: Dearborn Trade, 2000.

Pinson, Linda and Jerry Jinnett. *Target Marketing: Researching and Reaching Your Target Market.* Chicago: Upstart Publishing Co., 1996.

Pinson, Linda and Jerry Jinnett. *The Woman Entrepreneur.* Tustin, CA: Out of Your Mind...and Into the Marketplace, 1991.

Anderson, Rolf. *Atlas of the American Economy: An Illustrated Guide to Industries and Trends.* Washington, DC: Congressional Quarterly, 1995.

Bangs, David, *Financial Troubleshooting*. Boston: Inc. Business Resources, 1999.

Bangs, David, and Linda Pinson. *The Real World Entrepreneur Field Guide*. Chicago: Dearborn, 1999.

Blankenship, A.B. y George Breen. *State of the Art Marketing Research.* Chicago: NTC Business Books, 1998.

Clifford, Dennis and Ralph Warner. *The Partnership Book.* Berkeley, CA: Nolo Press, 1997.

Coveney, Patrick, *Business angels: Securing Start-Up Finances*. New York: John Wiley and Sons, 1998.

Finney, Robert. *Basics of Budgeting, Purchasing, and Financial Statements with CD-ROM.* New York: AMACOM, 1999.

Fletcher, Tana. *Getting Publicity, 2nd edition.* Bellingham, WA: Self-Counsel Press, 1995.

Francese, Peter. *Marketing Know-How*. Ithaca, NY: American Demographics Booms, 1998.

Godin, Seth. *The Bootstrapper's Bible*. Chicago: Dearborn, 1998.

Holtz, Herman. *Advice, a High Profit Business.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

Kaplan, Steven. *Wiley's Emglish-Spanish, Spanish-English Business Dictionary. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.*

Levinson, Jay Conrad. *Guerrilla Marketing Weapons.* New York: Penguin, 1990.

Lipman, Frederick. *Financing Your Business with Venture Capital*. Rocklin, CA: Prima Publishing, 1998.

Norman, Jan. *It's Your Business: A Practical Guide to Entrepreneurship.* Santa Ana, CA: Orange County Register, 1993.
Norman, Jan. *What No One Ever Tells You About Starting Your Own Business*, Chicago: Dearborn, 1999.

Ogilvy, David. *Ogilvy on Advertising.* New York: Random House, 1985.

Steingold, Fred. *The Legal Guide for Starting and Running a Small Business, 4th edition.* Berkeley, CA: Nolo Press, 1998.

Steingold, Fred. *The Employer's Legal Handbook, 3rd edition*. Berkeley, CA: Nolo Press,, 1999.

Tabet, Joseph and Jeffrey Slater. *Financial Essentials for Small Business Success.* Chicago: Upstart Publishing Co., 1994.

Publicaciones y periódicos

American Demographics 127 W. State Street, Ithaca, NY 14850.

Business Week, McGraw-Hill, Inc. 1221 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.

Entrepreneur, 2392 Morse Avenue, Irvine, CA 92714.

Hispanic Business 360 S. Hope Avenue, Santa Barbara, CA 93105.

Hispanic Magazine 98 San Jacinto Boulevard, Suite1150, Austin, TX 78701.

Home Office Computing, 730 Broadway, New York, NY 10003.

Inc., 38 Commercial Wharf, Boston, MA 02110.

Latin Trade 200 S. Biscayne Boulevard., Miami, FL 33131.

Minority Business Entrepreneur 3528 Torrance Blvd., Suite 101, Torrance, CA 90503.

Nation's Business, 1615 H. Street N. W. Washington, DC 20062-2000.

Small Business Forum: Journal of the Association of Small Business Development Centers, University of Wisconsin SBDC, 432 North Wake Street, Madison, WI 53706.

Small Business Reporter, Bank of America, Department 3120, P.O.Box 37000, San Francisco, CA 94137.

Small Business Success, Pacific Bell Directory, 101 Spear St., Rm. 429, San Francisco, CA

Success, 3432 Madison Avenue, New York, NY 10173.

Target Marketing 401 N. Broad Street, Philadelphia, PA 19108

World Trade Magazine 1766 Fitch, Irvine CA 92614.

Diarios (lengua Español) - 5 mas grande por circulación:

La Opinion, Los Angeles, CA, (213) 896-2150

El Nuevo Herald, Miami-Fort Lauderdale, FL, (305) 350-2220

Diario Las Americas, Miami, FL, (305) 633-3341

El Diario La Prensa, New York, NY, (212) 807-4600

Noticias del Mundo, New York, NY (212) 684-5656

Asociaciones y institutos de negocios

Asociación Latino Para Negocios/Latin Business Association
Roy Jasso, Director Ejecutivo
5400 E. Olympic Boulevard, Suite 130, Los Angeles, CA 90022 (213) 721-4000

Asociación profesional con dedicación al éxito de negocios hispanos en todo el mundo.

Instituto Latino Para Negocios / Latin Business Institute
Celia Madrid, Directora Ejecutiva
13917 La Jolla Plaza, Garden Grove, CA 92844 (714) 638-1362

International Franchise Association
1350 New York Ave. N.W., Suite 900, Washington, D.C. 20005
(202) 628-8000 Fax: (202) 628-0812

Latin American Management Association
419 New Jersey Avenue S.E., Washington, D.C. 20003
(202) 546-3803 Fax: 546-3807

League of United Latin American Citizens/ LULAC
701 Pennsylvania Avenue, NW #1217, Washington, DC 20004
(202) 408-0060

Minority Business Development Agency
U.S. Department of Commerce
14th & Constitution Avenue N.W., Washington, D.C. 20230
(202) 482-5061 Fax: (202) 501-4698

National Business Incubation Association
20 E. Circle Drive, Suite 190, Athens, OH 45701
(614) 593-4331 Fax: (614) 593-1996

Negocios de Intercambio Latinos (Latin Business Exchange)
Hazel Belladora, Directora de Negocios Internacionales
Tel / Fax: (714) 551-6659

Negocios de Intercambio Latinos es tu oficina ejecutiva en los estados unidos para juntas con tus clientes. (Busqueda en el red: www.LBX.com)

United States Hispanic Chamber of Commerce
1030 15th Street N.W., Suite 206, Washington D.C. 20005
(202) 842-1212 Fax: (202) 842-3221

Women's Enterprise Development Corporation (WEDC)

Helene Martinez, Directora de Programas (Español y inglés)
100 West Broadway, Suite 500, Long Beach, CA 90802-4432
(562) 983-3747 Fax: (562) 983-3750

Asiste mujeres y hombres en la area de Los Angeles y las areas circunando a establecer nuevos negocios o adelantar esos ya establecidos por medio de entrenamiento en la clase, talleres, consejarmiento, y asistir par financiamiento, en Español, inglés, y otras idiomas.

Recursos de Internet

SBA (U.S. Small Business Administration): *www.sba.gov*

U.S. Department of Commerce (services and organizations): *www.doc.gov*

Library of Congress Guide to Law Online: *www.loc.gov/law/public/law.html*

NAICS (N. American Industrial Classification System):
www.census.gov/epcd/www/naics.html

MIT (online journal): *www.techreview.com*

Commerce Business Daily (contracts, bids, procurement): *www.business.gov*

Demographic and industry-related marketing reports online:

Find/SVP *www.find.com*

U.S. Census Bureau (social, demographic, and economic statistics): *www.census.gov*

CIA World Factbook: *www.loc.gov/law/public/law.html*

U.S. Industy and Trade Outlook: *www.ntis.gov/product/industry-trade.htm*

Wall Street Journal Interactive Edition: *http://interactive.wsj.com/home.html*

Hoover's Online (Company Information): *www.hoovers.com*

FTC - Federal Trade Commission (Offers guidance for businesses): *www.ftc.gov*

Thomas Register of American Manufacturers (Provides information on products, services, and companies. Over 150,000 U.S. and Canadian companies in their database:
www.thomasregister.com

APÉNDICE

I

Plan del Negocio
Marine Art of California

El plan de negocio que se presenta en las siguientes páginas, es en realidad un plan que desarrollo el señor Robert García para su negocio, **Marine Art of California.** El señor García generosamente nos ha permitido que lo usemos en *Anatomía de un Plan del Negocio* y en **Automate Your Business Plan** para que sirvan como una ilustración que le ayudará a escribir su propio plan.

Cuando el señor García escribió este plan, él se hallaba en el proceso de organizar su propio negocio para que echara a andar, y buscaba inversionistas bajo la forma de sociedad limitada. Ahora ya lleva tres años en el negocio pero con regularidad actualiza su plan para reflejar lo que en realidad le está sucediendo en la operación de su empresa.

El plan fue escrito antes de echar a andar el negocio. Por esa razón incluye proyecciones solamente y la sección financiera termina con un análisis de punto de equilibrio. Después de estar un año en el negocio, el plan del negocio del señor García incluiría también declaraciones de pérdidas y ganancias, una hoja de balance al día, y un análisis de las declaraciones financieras, todo lo cual se basaría en las verdaderas transacciones de su negocio.

Le hemos agregado al plan original.

A fin de ofrecerle un ejemplo completo de un plan del negocio, incluyendo información histórica así como proyecciones (especialmente en el área financiera), decidimos continuar con este plan por un año, y crear un juego de estados financieros que reflejarían el primer año de operaciones y mostraría cómo se comparan las proyecciones con la realidad.

Como no sería correcto dar a conocer información financiera de un negocio verdadero, los autores de **Automate Your Business Plan** han creado un escenario financiero para mostrar lo que pudo haber sucedido en 2001. Los estados de cuenta que se ofrecen entre las páginas 178 hasta 181 de este plan, son solamente educativos y **no** reflejan el verdadero historial financiero o las normas industriales de Marine Art of California. El resto del plan se presenta como se le escribió originalmente. Si se le hubiera también puesto al día, habría incluido cambios en la posición y la planificación que tubieron lugar durante el año fiscal (es decir, nuevos socios, cambios en los planes de mercadeo, etc.)

Este plan le puede ayudar.

Cuando Ud. comience a escribir su propio plan, tal vez le ayude examinar el plan del negocio del señor García para ver cómo resolvió cada una de las correspondientes secciones. Parte del material de investigación ha sido condensado y no hemos incluido todos los documentos auxiliares. También decidimos omitir su historial financiero personal por razones de confidencialidad.

> ***¡Precaución!*** *Este plan se debe examinar únicamente para ver cómo actuó el señor García. Se le ha usado como un ejemplo en nuestro libro y software porque creemos que es un buen ejemplo de cómo organizar un negocio. No emitimos ningún juicio en cuanto lo acertado de la decisión o del potencial financiero para prestamistas o inversionistas. No lo use como fuente de información para su propia compañía.*

Nos complace bastante haber tenido la oportunidad de incluir este material en *Anatomía de un Plan del Negocio y en* **AUTOMATICE SU PLAN DEL NEGOCIO.** Esperamos que le sea de beneficio. Nuestro agradecimiento a Bob García por haber sido tan generoso y por permitir que compartiéramos su interpretación de la planificación de un negocio con nuestros lectores.

MARINE ART OF CALIFORNIA

P.O. Box 10059-251
Newport Beach, CA 92658
(714) 997-9100

PLAN DEL NEGOCIO

Robert A. Garcia, President

P.O. Box 10059-251
Newport Beach, CA 92658
(714) 997-9100

Plan preparado*
por
Robert A. García

(Privado y confidencial)

*** Historial financiero actualizado hasta el 31 de diciembre, 2001 por los promotores de Automatice su Plan del Negocio.** Las declaraciones financieras en este plan muestran solamente lo que pudo haber ocurrido en 2001. Las declaraciones financieras de fin de año en 2001 fueron preparadas por los promotores de *Automatice su Plan del Negocio* y solamente se pueden usar con fines educativos. No tienen por objeto y **no** reflejan la verdadera situación financiera de Marine Art of California.

Ver notas explicativas al principio del Apéndice I

Tabla de Contenido

RESUMEN EXECUTIVO **1**

I. PLAN DE ORGANIZACIÓN **2-9**
Descripción del negocio 2
Estructura legal 3
Productos y servicios 4
Administración 4-5
Personal 5-7
Métodos de archivo 8
Seguro 9
Seguridad 9

II. PLAN DE MERCADEO **10-20**
Mercado objetivo 10
Competencia 11
Métodos de distribución 11-12
Publicidad 12-14
Precios 15
Diseño de una galería 16
Momento de entrada al mercado 17
Ubicación 18
Corrientes dentro de la industria 19
Publicaciones y servicios usados 20

III. DOCUMENTOS FINANCIEROS **21-37**
Declaraciones sobre el uso de fondos del préstamo 21
Declaración pro forma del movimiento del efectivo (2001) 22-23
Análisis trimestral del presupuesto 24
Proyección de ingresos en los próximos tres años (2001-2003) 25
Proyección de hojas de balances 26
Análisis de punto de equilibrio 27
Pérdidas y ganancias (Declaración de ingresos) (2001) 28-30
Hoja de balances (2001) 31
Análisis de las declaraciones financieras 32-37
Resumen 32
Tablas auxiliares 33-37

DOCUMENTOS AUXILIARES **39-47**
Curriculum vitae personal 40-41
Cartas de recomendación 42
Propuesta de sociedad limitada 43
Análisis de costos por catálogo 44
Análisis de la comparación de la competencia 45
Términos y condiciones para los participantes 46-47

MARINE ART OF CALIFORNIA

Resumen Executivo

Marine Art of California es una sociedad en comandita que se estableció en 2001. La oficina de órdenes directas por correo y las salas de exhibición estarán situadas en Newport Beach, CA. La compañía intenta obtener capital circulante por la suma de $130,000 con el objeto de iniciar las operaciones y cubrir los gastos calculados de operación por un período de seis meses.

Veinte sociedades en comandita (2.25% cada una) se ofrecen con retornos en la inversión de $6,500, que se considerarán como fondos de préstamos que se deberán reembolsar en un período de 15 años a un interés del 11 por ciento. Las sociedades en comandita tendrán una duración de cuatro años, al cabo de los cuales las acciones de los socios se comprarán a una tasa de $3,250 por cada 2.25% de la acción. Al final del período de los 15 años del préstamo, se calcula que el Retorno en la Inversión (RI) por cada acción de $6,500 llegará a los $34,084.

Los $130,000 en fondos de préstamo permitirán que la compañía pueda introducir eficientemente al mercado sus productos y servicios, manteniendo al mismo tiempo un movimiento adecuado del efectivo. Los fondos se necesitan a tiempo para que la edición del primer catálogo se pueda distribuir en noviembre de 2000, y para que la sala de exhibiciones pueda estar en funcion en ese mes, en anticipación a las compras de Navidad. Hay un período de dos o tres semanas entre la fecha de la colocación de la orden y la fecha de entrega.

Se proyecta que la compañía llegue a su punto de equilibrio a finales del segundo año de operaciones.

El reintegro del préstamo y su interés puede comenzar dentro de 30 días del recibo y se puede garantizar con un porcentaje del negocio como garantía.

I. PLAN DE ORGANIZACIÓN

Marine Art of California

Descripción del Negocio

Marine Art of California es una nueva compañía de Newport Beach que coloca en el mercado las obras de artistas californianos a través de un almacén de ventas por correo. La línea de productos es una combinación única de arte, regalos, y joyería, todo unidos por un tema marina o náutico. Este concepto de mercadeo es algo nunca visto antes. No se sabe de un vendedor al menudeo o una compañía de ventas por catálogos que ofrezca exclusivamente las obras de artistas californianos en un almacén de venta al menudeo o por ventas por correo. Yo me estoy concentrando en un género del mercado de arte que, en términos de costeabilidad, va a la cabeza.

Habiendo administrado Sea Fantasies Art Gallery en Fashion Island Mall, de Newport Beach, pude presentar mi idea pesonalmente y reunir más de 700 nombres y direcciones de clientes altamente interesados, que son también amantes del arte marino. De estos, un 90% vivía en las comunidades adyacentes y el resto venía de todos los Estados Unidos y otras naciones.

Actualmente he comenzado a enviar catálogos por correo, recibiendo órdenes y realizando ventas.Tengo un gran número de artistas y vendedores por toda California con convenios ya confirmados.

Cuento con un activo de cerca de $10,000 en artículos variados. Ellos incluyen originales con o sin su marco, litografías, carteles, bronces, botes acrílicos, joyería, videos, cassettes, Cds, playeras, figurines de vidrio, tarjetas de saludo, conchas y coral.

Las ventas se procesarán en un plan de mercadeo de cuatro pasos. Primero está el catálogo de ventas directas por correo, publicado cada dos meses (seis veces al año). Esto permite una total libertad de mercadeo, concentrándose en residencias de altos ingresos, diseñadores de interiores, y otros negocios situados en las áreas costeñas. Segundo es la necesidad de generar ventas al menudeo por medio de salas de exhibición, donde la mercadería se puede comprar en el sitio, y piezas de mayor tamaño (que se exhiben por encargo) se pueden ordenar por catálogo, y entregadas directamente del artista/vendedor al cliente comprador. Tercero, se hará una comprensiva campaña de publicidad que se concentre en las comunidades adyacentes de altos ingresos. Se usará las Páginas Amarillas, revistas de alto perfil, programas con artistas invitados, envíos por correo anunciando aperturas, y volantes con cupones de descuento. Cuarto, llevar a cabo un programa de telemercadeo, dirigido a los clientes que figuran en nuestra lista de correo.

Las corrientes de la industria se han estabilizado durante la presente recesión. Mi plan para enfrentarnos a esta situación es obtener los derechos exclusivos de mercadeo en los diseños únicos y en la más amplia selección en el mercado de artículos de alta calidad, que se pueden vender a menos de $100,000.

Mi plan es asegurar mi posición como el distribuidor de arte marino #2 en el sur de California, segundo solamente a las Galerías Wyland para finales de 2002, y en 2003, gracias a una creciente distribución de catálogos, de más de 150,000 copias en cada envío por correo, ¡llegar a ser el distribuidor #1 en ventas en California! De 2003 a 2005, la distribución proyectada de catálogos aumentará a razón de por lo menos 100,000 catálogos por año.

Estructura Legal *

La estructura legal de la compañía consistirá en un (1) Socio General y hasta veinte (20) socios de responsabilidad limitada. El monto de fondos que se necesita de esos socios es $130,000, lo que equivaldrá al 45% de propiedad del negocio. La inversión de cada uno de esos socios de $6,500 será igual al 2.25% del negocio.

La inversión se considerará como un préstamo que se deberá pagar en 15 años al 11% de interés. La suma de reembolso por cada acción del 2.25% será $79.03 al mes.

Ningún socio de responsabilidad limitada tendrá derecho a participar activamente en la dirección de los negocios, ni tendrá facultad para obligar a los demás socios en contratos, convenios, promesas u obligaciones.

Disposiciones en caso de salida o disolución de la compañía

La duración de una sociedad es cuatro años. El Socio General tendrá la opción de comprar las partes de los Socios de Responsabilidad Limitada al final de cuatro años por $3,250 por cada 2.25% de interés. Esa compra no afectará el préstamo pendiente, pero el Socio General ofrecerá una garantía igual al balance del préstamo. El valor del negocio se usará como colateral.

La distribución de las ganancias se hará dentro de 75 días al final del año. Cada Socio de Responsabilidad Limitada recibirá 2.25% por acción de la inversión hecha en cualquier ganancia aparte de los gastos de operación de los siguientes dos meses (enero y febrero). Este monto será necesario para mantener las operaciones y generar los ingresos necesarios para mantener la compañía solvente.

En caso de pérdidas, cada Socio de Responsabilidad Limitada asumirá 2.25% de la responsabilidad en cuanto se refiere a impuestos, y no recibirá ganancias. El Socio General asumirá el 55% de las pérdidas por razones de impuestos.

Se comprará una Póliza de Seguro para el Hombre Indispensable por la suma de $250,000 a nombre del Socio General, para pagárselo a los Socios de Responsabilidad Limitada en el caso de la muerte de aquél. La póliza se dividirá entre los Socios de Responsabilidad Limitada de acuerdo al porcentaje de su interés en la compañía.

* Ver copia del contrato en la sección de Documentos Auxiliares para el resto de los detalles.

Productos y Servicios

La línea de productos de **Marine Art of California** consiste en ediciones limitadas de productos en bronce, acrílicos, litografías y letreros con certificados. Se incluyen los diseños exclusivos (cubiertos por contratos firmados) de (1) originales e impresiones, (2) figurinas de vidrio, y (3) joyería fina. Para completar la línea hay figuras de cerámica, videos, cassettes, CDs, libros de vida marina, relojes náuticos, joyería de marina (oro de 14 quilates, plata esterlina, piedras preciosas genuinas) y muchos artículos para regalos, así como líneas de productos específicos para niños. Los mercados que se cubren se hallan en el norte y en el sur de California.

Los abastecedores son artistas y vendedores de toda California. ¡Su número pasa de 260!. Los escogí porque son los que mejor expresan, artísticamente, el creciente interés en el ambiente marino. Sin embargo, debido a los límites de espacio en el catálogo, solamente se puede representar a 30 ó 50 artistas o vendedores. El salón de exhibiciones podrá acomodar más.

Mi fuente de marcos para las imágenes de arte es una operación al por mayor en Fullerton, que ofrece sus servicios a grandes organizaciones, incluyendo los Estudios Disney.

Con tan extensas fuentes de artistas y vendedores, virtualmente elimino la posibilidad de una escasez que no se pueda reemplazar con rapidez. También, mi política de envíos especifica un máximo de tres semanas para la entrega de piezas hechas a la orden, tales como ediciones limitadas de artículos en bronce que se tienen que hacer en fundiciones. Casi todos mis proveedores han estado en el negocio por años y comprenden las tendencias anuales de los mercados.

Administración

Por ahora, yo, Roberto A. García, soy propietario único. Poseo una fortuna de experiencia en el ambiente de los negocios como lo indica mi curriculum. Mi primer trabajo a largo plazo fue en la industria de los víveres, con los supermercados Stater Bros. He trabajado desde que estudiaba en la secundaria hasta terminar mi universidad, ascendiendo a la posición de segundo ayudante del gerente. La experiencia más valiosa que obtuve fue la capacidad de trabajar en una forma cohesiva con una variedad de personalidades en situaciones tensas. Fue entonces cuando aprendí sobre la importancia y el valor del cliente en los negocios norteamericanos. ¡Las necesidades del cliente van primero! Son el vínculo más importante en la cadena.

Con la oportunidad de un mejor salario y horas regulares en los días de la semana, renuncié de Stater Bros. para trabajar con General Dynamics, Pomona Division. Por los siguientes once años trabajé en Control de la Producción y recibí el título de Coordinador de Manufactura, supervisando un pequeño número de individuos clave. Era responsable por el ensamblaje de todos los tableros de circuito impreso que se fabricaban fuera de la fábrica, en Arizona y Arkansas. Mis obligaciones incluían viajar entre esas instalaciones según fuera necesario. Diariamente me comunicaba apoyando los departamentos de ingeniería, control de la calidad, adquisiciones, envío y recibo de mercadería, inspección, bodegas y control del inventario, centro de control de datos, fabricación electrónica, maquinaria de taller y ensamblaje final.

Los programas involucrados eran Standard Missile (Surface to Air Weapon System), Phalanx Close I Weapons System, Stinger System, y Sparrow Missile. Mi grupo era responsable de todos los informes de análisis para la administración superior, el personal naval y las oficinas corporativas en San Luis, Missouri.

Administración, cont.

Mis obligaciones eran: resolver escaseces de materiales, programar el trabajo que permitiría comenzar o terminar operaciones. Mi ocupación era la resolución de problemas. Era crítica la importancia de mantener control sobre las operaciones. Los tres conceptos claves que usamos en negocios eran (1) manufactura de un **PRODUCTO DE CALIDAD** (2) a un **PRECIO COMPETITIVO** (3) entregado **A TIEMPO.**

Actualmente estoy en contacto en una forma regular con ocho consultantes de diferentes campos, como son mercadeo, publicidad, ley corporativa, comienzo de pequeños negocios, finanzas, envíos por correo, y producción de catálogos. Dos personas son profesores universitarios con negocios activos, uno es el publicador de mi libro de referencia para un plan del negocio, y dos son ejecutivos jubilados con historial en mercadotecnia y ley corporativa en el programa SCORE, por medio de la Administración de Negocios Pequeños (SBA). Me reúno con estos dos ejecutivos todas las semanas.

Cursos Pertinentes y Seminarios Completados

Curso universitario	Capacitación de Supervisor	Mt. San Antonio College
Curso universitario	Escritura para Negocios	Mt. San Antonio College
Seminario	Producción de un Catálogo para Vender por Correo	Coastline Community College
Seminario	Impuestos en los Negocios y Control de Libros	Taller de SCORE
Seminario	Mapa para Plan del Negocio	Taller de SCORE

Nota: Ver curriculum en la sección Documentos Auxiliares

Plan para el salario del gerente: Al firmarse el convenio de sociedad limitada, mantendré mi estado de socio administrativo. Por la duración de la presente sociedad (proyectada en cuatro años), como gerente, percibiré un salario mensual de $2,000, según el convenio. Además, retendré un 55% como propietario de la compañía.

Personal

El número total de empleados que se contratará inicialmente será cuatro. Se han estado realizando entrevistas para cada posición y, por el momento, todas estás asignadas. Yo estaré en la planta durante las horas de trabajo para las operaciones de venta al por menor y por catálogos durante el primer mes de operaciones. Será obligación del propietario contratar a los siguientes empleados:

1. **Gerente del Almacén -** tiempo parcial; $11.00 por hora
2. **1er Ayudante del Gerente -** tiempo parcial; $9.00 por hora
3. **2do Ayudante del Gerente -** tiempo parcial; $8.00 por hora
4. **Consultante de Ventas -** tiempo parcial; $5.50 por hora
5. **Asistente Administrativo -** tiempo parcial; $10.00 por hora

Personal (Cont.)

Capacitación:

Todos los empleados recibirán capacitación en las siguientes áreas:

a. Conocimiento de la línea de productos
b. Reporte de la reconciliación diaria de las ventas (DSR)
c. Procesamiento de órdenes por catálogo
d. Familiarización con los principales abastecedores
e. Política de la compañía con respecto a relaciones con clientes
f. Cargos: VISA/MasterCard

Obligaciones del Personal:

1. **Gerente:** Se reporta directamente con el propietario

   a. Abrir el almacén (Llave) - quitar el polvo y pasar la aspiradora
   b. Escribir el horario de trabajo
   c. Verificar las ventas del día anterior
   d. Supervisar los problemas del día anterior
   e. Dirigir el inventario quincenal "de pared a pared"
   f. Reconciliar discrepancias en los negocios
   g. Responsable de las operaciones del almacén y sección de catálogos
   h. Ordenar el inventario
   i. Tener acceso a la caja fuerte
   j. Procesar las órdenes por catálogo
   k. Realizar ventas por teléfono en su tiempo libre
   l. Autorizar programas de compras para los empleados (EPP)

2. **Asistente administrativo:** Se reporta al gerente

   a. Abrir el negocio (llave)
   b. Escribir el horario de trabajo
   c. Realizar funciones de oficina
      (1) Reporte de reconciliación de ventas diarias (DSR)
      (2) Cuentas a cobrar (A/R)
      (3) Cuentas a pagar (AP)
      (4) Nómina de pagos (PR)
      (5) Libro Mayor
      (6) Mecanografiar - 60 palabras por minuto
      (7) Computadoras - WP/Lotus/D-Base
      (8) Sumadora de 10 teclas
   d. Tener acceso a la caja fuerte
   e. Procesar las órdenes por catálogo
   f. Autorizar programas de compras para los empleados (EPP)

Personal (Cont.)

3. 1er asistente del gerente: Se reporta al gerente
Cerrar el negocio (llave)
b. Ordenar el inventario
c. Completar el reporte de reconciliación de ventas diarias (DSR)
d. Ayudar a supervisar los problemas del día que no se han resuelto
e. Tener acceso a la caja fuerte
f. Procesar las órdenes por catálogo
g. Realizar ventas por teléfono en su tiempo libre

4. 2do asistente del gerente: Se reporta al 1o asistente del gerente
a. Familiarizado con todas las tareas del 1o asistente del gerente
b. Procesar las órdenes por catálogo
c. Ayudar en la supervisión de las relaciones con los clientes
d. Quitar el polvo y pasar la aspiradora en la sala de exhibiciones
e. Realizar ventas por teléfono en su tiempo libre

5. Consultante de ventas: Se reporta al 2do asistente del gerente
a. Supervisar el espacio de la sala de exhibiciones
b. Procesar las órdenes por catálogo
c. Ayudar en la supervisión de las relaciones con los clientes
d. Quitar el polvo y pasar la aspiradora en la sala de exhibiciones
e. Realizar ventas por teléfono en su tiempo libre

Perfil de un Empleado

1. Agradable, sociable, confiable, buena salud
2. Estudios universitarios
3. Alta integridad y dedicación
4. Apariencia nítida
5. Capaz de asumir responsabilidades
6. Capaz de seguir direcciones
7. Demostrar cualidades de liderazgo
8. Experiencia en venta al por menor
9. Habilidades básicas de oficina
10. Interés sincero en el arte marino y en el ambiente
11. Aficionado a los deportes acuáticos
12. Trabajador en grupo

Métodos para Mantener Registros

Todas las actividades de teneduría de libros las llevará a cabo el Asistente Administrativo. Los informes financieros los presentará John Horist, Contador Público. John ha sido mi amigo personal por cinco años y cuenta con más de 40 años de experiencia en su campo. Sus honorarios son razonables.

Quiero señalar las principales áreas de mantenimiento de registros que se necesitan en este negocio, y explicar el software que se debe usar y por qué. Las áreas son como sigue:

Listas de correo: List & Mail Plus Software, de Avery. Almacena, clasifica e imprime hasta 64,000 direcciones y no requiere programación. Contiene formatos predeterminados de etiquetas, pudiendo crear las nuestras. Es posible buscar y extraer juegos de listas de correo si se necesita. También verifica que no se dupliquen las entradas.

Etiquetas: MacLabel Pro Software, de Avery. Ofrece esquemas de etiquetas Avery vía laser y etiquetas con matriz de puntos, instrumentos para dibujar, así como arte fácil de combinar.

Contabilidad: Sybiz Windows Accounting Software. Este programa automáticamente actualiza todas las cuentas, los clientes, abastecedores, inventario y libros en un paso. Las gráficas Windows, fuentes e integración, facilitan su uso.

La simplicidad y potencia de estos programas a precio razonable los hace muy atractivos.

Seguros

Probable asegurador:	State Farm Insurance 2610 Avon, Suite C Newport Beach, CA 92660 (714) 645-6000	
Agente:	Kim Hiller	
Tipo de seguro:	Negocios/Personal:	$ 150,000.00
	Deducible:	$ 1,000.00
	Responsabilidad:	$ 1,000,000.00
Prima:	Prima anual:	$ 3,100.00
	Prima mensual:	$ 258.00
	Workers' Comp.: 1.43 per/1K de Planilla bruta	

Seguridad

Situaciones Problematicas a Considerarse y Medidas Protectivas Que se Deberan Usar

1. **Robos internos:** Falta de honradez de los empleados

   a. Hurto de la mercadería: 2 cámaras de circuito cerrado para vigilar las actividades en la sala de exhibiciones cada dia de trabajo.

   b. Robo de efectivo: Un límite de $400 en efectivo a mano. Depósitos oportunos en la caja fuerte. Se guardará un Reporte de Reconciliación de Ventas Diarias, que deberá balancear con los recibos de efectivo recibido.

   c. Falsificación de informes: El Reporte de Reconciliación detectará discrepancias.

   d. Plan de Compras de los Empleados: Reducirá la inclinación a robar. El descuento de los empleados es del 35% del precio de venta al por menor. Podrán reservar sus compras (20% pago inicial-- el resto en 60 días o más) o por medio de deducciones en el cheque de pagos (deducido de cada cheque en 4 períodos de pago). Procesado por personal autorizado que no incluya al comprador (se necesitará dos firmas).

   e. Programa de orientación de los empleados: Enfatizará procedimientos de seguridad e integridad de los empleados.

   f. Inventario total cada dos semanas: Revelará posibles pérdidas.

2. **Robos externos:** Hurto o robo por clientes

   a. Robo mientras se compra: 2 cámaras de circuito cerrado registrarán las actividades en la sala de exhibiciones cada día de trabajo.

   b. Robo por entrada violenta: Un sistema de alarma y cámaras de circuito cerrado. Toda la joyería fina se muestra en vitrinas bajo llave y se le almacenará cada noche.

   c. Inventario total cada dos semanas para revelar cualquier pérdida de mercadería.

II. PLAN DE MERCADEO

Marine Art of California

Objetivo del Mercado

¿Quiénes son mis clientes?

1. Perfil:

Nivel económico: Clase media a superior.

Estructura sicológica: Amante del arte y de la joyería, atento a las modas, amante del océano, gustos eclécticos, educación universitaria, comprador exigente, estilo de vida ascendiente.

Edad: De 35 a 55 años.

Sexo: Masculino/Femenino.

Nivel de ingresos: $75,000 o más.

Hábitos: Entretenimientos caros, viajes, pasatiempos de orientación marina (coleccionista de conchas o delfines, buzo, dueño de bote o yate, etc.), patrocinador de las artes de representación, conciertos y museos.

Trabajo: Profesional, dueño de negocios, ejecutivo, gerencia media, diseñador de interiores.

Compras: En establecimientos de perfil medio a alto.

2. Ubicación: Condado de Orange: Areas costeñas. Valor de su casa $500,000 o más.
Condados de San Francisco, San Diego y San Bernardino.

3. Dimensión de su mercado:

Lista de correos adquirida con compañías que producen listas de compradores al por mayor. La base de consumidores variará de 20,000 a 100,000 en el primer año de operaciones.

4. Competencia:

Mínima, debido a un concepto único de mercadeo exclusivo para el arte marino de California, joyerías diseñadas para el cliente y regalos obtenibles (1) directamente o por catálogos y (2) en sala de exhibiciones. No se sabe de otras operaciones en esa categoría.

5. Otros factores:

Como distribuidor activo para otros artistas he podido retener derechos exclusivos de mercadeo y, en la mayoría de los casos, he firmado contratos para comprar a **10-15% debajo de los precios publicados al por mayor.**

Competencia

Las dos áreas de competencia a considerarse son: (1) competidores de la sala de exhibiciones al por menor, y (2) competidores de la operación de venta directa por correo.

(1) Competencia con la sala de exhibiciones al menudeo

En las páginas siguientes ofrecemos Hojas de Trabajo para la Evaluación de la Competencia, por cada competidor situado dentro de un radio de 3 millas del sitio propuesto para el negocio.[2] Los almacenes de ventas al menudeo que serán evaluados tendrán por lo menos 1 de las 4 categorías de mi línea de productos:

a. **Arte Marino:** Encuadrado según lo pida el cliente, y encuadrado simple
b. **Escultura Marina:** Moldeado en bronce y acrílico
c. **Regalos Maritimos Y Nauticos**
d. **Disenos De Joyeria Marina Y Contemporanea:** Fino y de moda

(2) Competencia directa al catálogo para la venta directa por correo

Después de investigar numerosos catálogos de compañías en todo el país durante el año pasado, y de hablar con artistas y vendedores en todo el estado de California, descubrimos solamente una compañía que recibe y vende por correo con un tema similar, pero con un perfil muy distinto del de **Marine Art of California.**

Metodos de Distribución

Programa de distribucion de dos maneras:

A. Catálogo para Venta Directa por Correo

1. Los envíos por correo de los catálogos se hacen después que se determina quién los desea recibir.
2. Las órdenes se procesan por teléfono (1-800 #) o tras recibir cuestionarios previamente enviados, aceptando cheques, VISA/MC, o American Express.
3. En la mayoría de los casos los envíos los hace directamente el artista o el vendedor al cliente, siguiendo mis instrucciones. Los demás envíos los hace **Marine Art of California.**
4. Los costos de envío se indican en el catálogo. Al cliente se le cobra los costos de envío para reembolsárselos al vendedor.
5. Se puede hacer envíos por UPS en todos los Estados Unidos.

[2] No se incluyen las Hojas de Trabajo para la Evaluación de la Competencia para esta seccción.

Metodos de Distribución, (cont.)

B. Al por menor desde la sala de exhibiciones

1. Todos los artículos que se muestran en el catálogo estarán disponibles para comprar en los almacenes al menudeo o por menor.
2. Los artículos de precio elevado se mostrarán en consignación con acuerdos previamente hechos con cada artista.
3. Los Catálogos Generales se mostrarán en un escritorio para tomar órdenes para todos los artículos que no se encuentren en el almacén, y se les enviará si así se solicita.
4. Todos los artículos de gran tamaño se entregarán **libres de cargos** dentro del Condado de Orange.

Puesto que estoy tratando con más de 260 artistas y vendedores en todo el estado, no debe haber problema para obtener la mercadería. Yo solamente puedo exhibir a 55 artistas y vendedores en el catálogo. La mayor parte de ellos podrán vender sus productos en el almacén, y ponerlos en nuestras bodegas en 2-3 días.

Para obtener información más detallada acerca de arreglos para hacer envíos, favor de ver una copia de Términos y Condiciones para los Participantes en la Sección Documentos Auxiliares.[3]

Publicidad

Pacific Bell:	Páginas Blancas/Amarillas: 1 línea	Gratis
	Negritas: $5 extra por cada una	
Pac Bell/Sammy:	Orden de venta # N74717625 (8-21)	
740-5211	Instalación línea de negocios	$70.45
	Tarifa mensual:	$11.85
	FECHA DE ENTREGA: Agosto 19th	
	No se puede cambiar sin un aumento de	
	$18.00 al mes	
	Muestra: Lista de 1/4 de columna (por mes)	$49.00
	(Costo anual $588.00)	
	Desconectar con mensaje (nuevo #) 1 año	Gratis
Donnelly:	Páginas blancas - 1 línea	Gratis
1-800-834-8425	Páginas amarillas - 2 líneas	Gratis
	3 ó más	$10.00
	1/2 agregado (por mes)	$27.00
	FECHA DE ENTREGA: (Agosto 21 (30 días para cancelar)	
	Cambio fecha de entrega - Sept. 10	
	Pagar depósito septiembre 11	$183.00
	Tarifa mensual	$ 91.50
	(Costo anual $1098)	

[3] No se incluyen documentos auxiliares para esta sección.

Publicidad (cont.)

Metropolitan Magazine: 757-1404 Kim Moore 4940 Campus Drive Newport Beach, CA 92660	Circulación 40,000 Tarifa mensual	$129.00
California Riveria: 494-2659 Leslie Box 536 Laguna Beach CA 92652	1/6 de página (por mes) Cambios en el arte - sólo una vez 40% descuento - nuevos subscriptores Puede mantener tarifa por 6 meses (Reg. $575.00) Color (por mes) Artículos Impresión al final del mes Circulación: 50,000:29K Tráfico alto 21k Correo directo (92660-92625)	$300.00 $ 50.00 $600.00 Gratis
Gran inauguración:	Tarjeta a color 4 x 6 Arte a domicilio Cupones de descuento Volantes Anuncios en periódicos (OC Register: Una publicación - $100)	$400.00 $200.00
Orange County News (714) 565-3881	Aceptará estimados de publicidad después de 6 meses de experiencia en el negocio.	
Orange County Register:	Tarifa mensual:	$100.00

Publicidad (cont.)

Listados Donnelly:

5 categorías:

1. Comerciante en arte, galerías
2. Diseñadores y decoradores de interiores
3. Fabricantes de marcos
4. Joyeros
5. Tiendas de regalos

1. Comerciantes en Arte:
   Solicitar un catálogo para conocer los precios de arte original, litografías, carteles, marcos personales, esculturas en bronce y en acrílico.

2. Disenadores y Decoradores de Interiores:
   Solicitar un catálogo para conocer los precios de arte original, litografías, carteles, marcos personales, esculturas en bronce y en acrílico, precios de comerciantes.

3. Fabricantes de Marcos:
   Gran selección de arte marina de California, escenas costeñas, marcos personales, cartulina para enmarcar dibujos. Pida el catálogo para hacer órdenes por correo.

4. Joyeros:
   Especialidades, diseños personales marinos o náuticos por artistas californianos, oro de 14 quilates, plata esterlina, piedras preciosas. Pida el catálogo para hacer órdenes por correo.

5. Tiendas de Regalos:
   Línea única de regalos marinos o náuticos, figurines de vidrio, botes acrílicos, relojes, arte, joyería, bronces. Pida el catálogo.

Precios

A. Compras: Como se estipula en mis Términos y Condiciones, pido un descuento del 10 al 15% sobre los precios al por mayor que se publican en los catálogos de artistas y vendedores, en vez de una cuota por participación. En cerca del 95% de los convenios hechos, he estado recibiendo importantes descuentos.

B. Precios de catálogos:

1. Artículos no de joyería: Para recuperar los costos de publicación, he sobrecargado (100%) todos los productos ("Key"), más un 10-50% adicional. Esta práctica es común en la industria de ventas al menudeo. El margen agregado cubrirá cualquier cargo adicional de fletes que no se hayan cubierto en el precio indicado de flete que pagó el cliente.
2. Artículos de joyería: El precio típico en la industria es "Key" más 50% (150% de sobrecargo) a triple "Key" (200% de sobrecargo). Mi sobrecargo es "Key" más 10-30% para permanecer competitivo.

C. Precios de venta: En todos los artículos será "Key" más 10-20% para permitir un buen margen de venta en los artículos seleccionados.

D. Por mayor: Los avisos por correo y la publicidad se concentrarán en los Diseñadores y Decoradores de Interiores. Para comprar al por mayor, deberán presentar copia de su número de licencia ASID o ISID, y ordenar un mínimo de $500.00. El descuento será 20% del precio al menudeo.

Nota: A continuación se ofrece una muestra de base de datos por computadora con 17 áreas de información en cada artículo inventariado, explicando cómo se computó el precio al menudeo.

Expediente: Lista de Precios
Record 1 a 49

Artículo:	Fisherman's Wharf
Identificación:	Cartel
Vendedor:	A Chrasta
Exclusivo:	Sur de California
Tamaño:	21 a 26 pies cuadrados
Vendedor #:	NAC102WM
Pr. imagen:	$5.00
Tipo:	Cartel
Marco:	PT4XW
Precio del marco:	$31.50
Precio por mayor:	$36.50
Descuento:	50% IM
Ajuste por mayor:	$36.50
Key+	10%
Precio menudeo:	$79.50
Grupo:	1

Diseno de la Galeria

Después de administrar Sea Fantasies Gallery en Fashion Island Mall en Newport Beach, decidí crear de nuevo su diseño básico. Mi meta es crear la sala de exhibiciones más impresionante y única en el Condado de Orange, con una línea de productos que atraiga el gusto del comprador más exclusivo.

El tema del diseño trata de dar al comprador la sensación de encontrarse bajo agua cuando entra. Esto se lograría con el uso de mostradores de vidrio, plantas vivas en macetas para simular la vegetación lujuriante y verde submarina. Cortinas elevadas con una anchura de 18 pulgadas hábilmente disimuladas ocultarían el origen de la iluminación y al mismo tiempo reflejarían la luz en los lados de la cortina, creando la ilusión de una escena submarina con la luz del sol reflejándose en la superficie del océano.

Una pantalla grande de televisión continuamente ofrecería videos de coloridas escenas bajo agua con música adecuada tocando en el sistema de sonido del almacén. Un sofá para dos permitiría que los clientes pudieran sentarse mirando a la pantalla. Aparte de crear una atmósfera tranquilizante y relajante, los videos, CDs y cassettes estarían disponibles para la venta. Todas las piezas de arte (bronce y enmarcadas) se verían acentuadas con iluminación que crearía un fuerte efecto visual.

Se usaría grandes piezas de coral para exhibición, tales como en la joyería. Otras estarían distribuidas en la sala de exhibiciones para crear un efecto natural de fondo del océano.

Ciertas esquineras se podrían construir de vidrio con escenas del fondo del mar que consistirían en arreglos de coral, conchas, y peces tropicales de madera pintados brillantemente en un fondo de arena de dos pulgadas. Todos los muestrarios estarían disponibles para la venta.

Generalmente, este diseño se consideró como el más original en Fashion Island, según lo expresaron los compradores de la Mall y la oficina administrativa. Al incorporar estos conceptos probados antes a mis propios diseños creativos, esta galería tendrá una apariencia sobresaliente y única, aparte de cualquier otra galería desde Long Beach hasta San Clemente.

El área de exhibición será de aproximadamente 800 pies cuadrados. Las áreas posterior y de almacenaje es de cerca de 200 pies cuadrados.

Momento de Entrada al Mercado

Tomando en cuenta que mis artículos se podrían considerar como regalos, la cercana temporada de festividades es de ***importancia critica*!** Típicamente, éste es el tiempo de mayor venta en la industria de ventas al menudeo. Los catálogos de los almacenes principales y las casas de ventas por correo ya están apareciendo, anticipándose a las festividades. Las que siguen son fechas que se deben tomar en cuenta:

1. OCTUBRE 8: El arte "camera ready" va al separador de las telillas
Tiempo para tenerlas preparadas: 3 días

2. OCTUBRE 11: Todas las diapositivas y trabajo de arte deben estar listos para entregarse al impresor, Bertco Graphics, en Los Angeles.

3. OCTUBRE 22: Los catálogos ya impresos se deben llevar a Town House Marketing, en Santa Ana.

Tiempo para tenerlos preparados: 11 días.

4. OCTUBRE 29: Envío de catálogos a la oficina de correos de Santa Ana

Tiempo para tenerlos preparados: 2 días de trabajo.

5. NOVIEMBRE 1: **Los clientes reciben los catalogos -** Comienzan las órdenes.

6. DICIEMBRE 4: ¡Ultima fecha para ordenar y asegurar entrega antes de Navidad! Se puede hacer envíos por Federal Express de todos los artículos en stock a los vendedores.

Artículos problemáticos:

a) Algunos bronces

b) Figurines de vidrio hechas a mano

c) Pinturas originales

Tiempo para tenerlos preparados: ¡3 semanas!

Ubicación

El lugar preferido para la ubicación de la sala de exhibiciones de **Marine Art of California** mide 1000 pies cuadrados, y se encuentra situado en 106 Bayview Circle, Newport Beach, CA 92660. Se escogió este sitio porque cuenta con ventanas de buenas dimensiones para las exhibiciones, tiene excelente visibilidad para el área de exhibiciones y existen buenas formas de acceso, así como espacio para guardar el inventario de la casa y preparar los envíos de las órdenes por catálogo. Ambas operaciones requieren cierto espacio para operar exitosamente. La demografía y las tiendas circunvecinas son extremadamente favorables.

Sitio propuesto: Newport Beach, California

Características:

* Espacio para el almacén de ventas al por menor es 1000 pies cuadrados.
* Situado en la zona preferida de ventas al menudeo y de otros negocios en la comunidad afluente y creciente de Newport Beach, Condado de Orange.
* Excelente visibilidad y acceso.
* El ingreso medio doméstico en un radio de una milla es $90,000.00

Demografía[4]:	**1 milla**	**3 millas**	**5 millas**
Población:	1,043	111,983	308,906
Ingresos:	$ 90,000	$ 61,990	$ 59,600

Empleos en el sector privado (Población diurna)

1 milla	**3 millas**	**5 millas**
43,921	113,061	306,313

Indicador del estado socioeconómico (SESI)

1 milla	**3 millas**	**5 millas**
73	79	79

Población por edades

1 milla		**3 millas**	**5 millas**
25-29		9.2%	8.4%
30-34		9.4%	9.9%
35-44		16.1%	18.6%
45-54		12.3%	12.1%
25-54	**TOTAL**	**47.0%**	**49.0%**

Agente arrendador: Chuck Sullivan
CB Commercial
4040 MacArthur Blvd.
Newport Beach, CA 92660
(714) 955-6431

[4] Donnelly Marketing Information Service

Corrientes de la Industria

Información obtenida de: ABI/INFORM DATABASE de la sección de investigaciones para negocios de la Universidad de California Irvine.

Título: **Sharper Image Revamps Product Line, Sells Items Consummers Can Actually Buy.**

Revista: **Marketing News** Vol. 26, Edición 10, Página 2

Resumen: Aunque los compradores todavía encuentran artículos de clase en Sharper Image, la compañía ha doblado el número de productos que es fácil comprar. La adición de artículos de bajo precio es parte de un continuo cambio que durará, aun cuando la economía mejore.

Título: **What's Selling and Why**

Revista: **Catalog Age** Vol. 9, Edición 5, Página 5

Resumen: La investigadora de mercados, Judit Langer, cree que los actuales envíos por correo deben combinar calidad con precio. La mercadería refleja los sentimientos del consumidor acerca de la economía y su deseo de comprar productos y servicios estadounidenses.

Título: **Tripping the Gift Market Fantastic**

Revista: **Catalog Age** Vol. 9 Edición 6, Página 30

Resumen: Christmas Fantastic y Celebration Fantastic presentan regalos y accesorios decorativos, dirigiéndose a mujeres mayores de 25 años. La respuesta ha sido fuerte. El promedio de las órdenes es $95.00 para Christmas Fantastic y $85 para Celebration Fantastic, lo cual sobrepasa las esperanzas que tenía la compañía.

Título: **Spring Sales Blossom**

Revista: **Catalog Age** Vol. 9, Edición 6, Página 36

Resumen: Las ventas de primavera parecen ser más fuertes ahora. Muchos creen que este aumento durará largo tiempo.

Título: **Your Catalog's List Is Its Greatest Asset**

Revista: **Target Marketing** Vol 15, Edición 2, Páginas: 44-45

Resumen: Hay un buen número de razones por las cuales se debe poner más atención a las listas de clientes por correo, en vez de concentrarse en buscar nuevos clientes: 1. Son la fuente principal de ganancias para la compañía. 2. Es el producto más valioso del catálogo. 3. Sobrepasa listas 10 veces en respuestas obtenidas y en órdenes recibidas.

Nota: Los artículos que se muestran arriba fueron reducidos para mayor brevedad.

Publicaciones y Servicios Usados

Art Business News (Mensual)

Revista mensual para distribuidores de arte y marcos. Es la revista más sobresaliente en la industria del arte. Da a sus lectores un amplio rango de noticias sobre la industria del arte e información sobre nuevos productos. Informa sobre exhibiciones nacional e internacionalmente.

National Jeweler (Mensual)

Revista para distribuidores. Ofrece noticias en la industria de las joyas, artículos y noticias sobre las corrientes en el mercado, modas y estilos. Da lista de los principales fabricantes y vendedores al por mayor.

Catalog Age (Mensual)

Revista mensual que ofrece artículos sobre compañías que hacen negocios por correo. Da información sobre estadísticas para esas compañías. Altamente informativa.

Target Marketing: (Mensual) Revista mensual de la industria

Orange County Business Weekly: (Semanal)

Small Business Administration

Publicaciones gratis:
Selling by Mail Order
Tax & Regulatory Requirements in Orange County
Partnership Agreements - Planning Checklist
Understanding Cash Flow
Developing a Strategic Business Plan
Insurance Checklist for Small Business

***Anatomy of a Business Plan*:** Linda Pinson (Dearborn Financial Publishing)

***Direct Marketing Handbook*:** Edward L. Nash (McGraw-Hill)

***The Catalog Handbook*:** James Holland

Direct Marketing Association: Organización con membresía entre quienes usan catálogos

Orange County Demographic Review: Reportes demográficos, cartas y mapas que ofrece el departamento de investigaciones de mercados del Orange County Register.

AB/INFORM Data Base: Universidad de California Irvine (ver sección Corrientes de la Industria)

Base de datos en línea situada en la biblioteca. Esta base de datos contiene abstractos e índices de los artículos de negocios publicados en más de 800 diferentes revistas. ABI/INFORM es una fuente excelente de información sobre:

Compañías	Corrientes	Mercadeo y Publicidad
Productos	Estrategias corporativas	
Condiciones de negocios	Estrategias administrativas	

Orange County Demographic Overview - Reportes demográficos, cartas y mapas que ofrece el departamento de investigaciones de mercados de *Orange County Register.*

III. DOCUMENTOS FINANCIEROS
Marine Art of California

Resumen de las Necesidades Financieras

I. Marine Art of California, una sociedad limitada en busca de capital para iniciar sus negocios.

A. Catálogo de órdenes directas por correo

B. Sala de exhibiciones por menor/por mayor

II. Los fondos necesarios para alcanzar esa meta serán $130,000. Ver "Declaración de la distribución de fondos del préstamo" para la distribución de los fondos y declaraciones de respaldo.

Declaraciones de la Distribución del Fondo del Préstamo

I. Distribución de los fondos del préstamo

Marine Art of California usará fondos en un total de $130,000 para iniciar las operaciones de dos funciones de venta al menudeo: (1) Un catálogo para ventas directas por correo y (2) Una sala de exhibiciones para ventas al por menor donde se efectuarán funciones afines.

II. Declaraciones de respaldo

Catálogo para venta directa por correo:	a) 24 páginas		
	b) 2 ediciones		
	c) Cantidades:	20K:	**$20,000**
		30K:	**23,200**
Gastos de iniciación de operaciones en la bodega - Costo aplicable una vez:			**25,275**
Gastos de 3 meses de operaciones:			**58,364**
Costo total por pago del préstamo por 3 meses (@ $1,560 por mes)			**3,161**
		TOTAL:	**$130,000**

Los ingresos por ventas por catálogo ofrecerán una ganancia neta suficiente para pagar todos los gastos y pagos del préstamo comenzando en 30 días y continuando los pagos.

Declaración Pro Forma del Movimiento del Efectivo

Página 1 (Prearranque y jenero hasta mayo)

Marine Art of California

Año: 2001	Prearranque Nov-Dec	Janero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
EFECTIVO AL PRINCIPIO	**0**	**75,575**	**65,312**	**50,837**	**49,397**	**37,807**	**43,559**
RECIBOS EN EFECTIVO							
A. Ventas/Ingresos	41,620	22,065	16,040	42,350	30,300	67,744	47,696
B. Por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0
C. Ingreso por Intereses	0	0	0	0	0	0	0
D. Vento de biences a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE	**41,620**	**97,640**	**81,352**	**93,187**	**79,697**	**105,551**	**91,255**
PAGOS EN EFECTIVO							
A. Costo de Bienes por Vender							
Bienes de Inventario	**29,900**	**12,213**	**9,200**	**22,375**	**16,375**	**35,122**	**25,123**
B. Gastos Variables							
1. Publicidad/Mercadeo	1,042	221	221	221	521	521	521
2. Entregas por auto/viajes	200	100	100	100	100	100	100
3. Gastos de catálogo	27,600	9,600	10,800	10,800	14,600	14,600	16,400
4. Salarios brutos	5,120	2,560	2,560	2,560	2,560	3,520	3,520
5. Gastos de pianilla	384	192	192	192	192	269	269
6. Envios	800	400	400	400	400	400	400
7. Gastos misceláneos	3,000	500	500	500	500	500	500
Total Gastos Variables	**38,146**	**13,573**	**14,773**	**14,773**	**18,873**	**19,910**	**21,710**
C. Gastos Fijos							
1. Contabilidad y legal	820	160	160	160	160	160	160
2. Seguro + Workers' Comp	904	302	302	302	302	320	320
3. Renta	3,900	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
4. Reparación y mantenimiento	60	30	30	30	30	30	30
5. Pago garantizado (socio gerente)	4,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
6. Abastecimientos	600	300	300	300	300	300	300
7. Teléfono	1,050	600	600	700	700	1,000	1,000
8. Gastos de funcionamiento	630	290	290	290	290	290	290
9. Gastos misceláneos	175	0	0	0	0	0	0
Total Gastos Fijos	**12,139**	**4,982**	**4,982**	**5,082**	**5,082**	**5,400**	**5,400**
D. Gastos de Interés	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192
E. Impuesto Federal/Estado Ingresos	0	0	0	0	0	0	0
F. Pagos bienes a largo plaza (oficina)	9,000	0	0	0	0	0	0
G. Pagos bienes a largo plaza (exhibiciones)	5,300	0	0	0	0	0	0
H. Pagos de préstamos	368	368	368	368	368	368	368
I. Retiros por el dueño	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CASH PAID OUT	**96,045**	**32,328**	**30,515**	**43,790**	**41,890**	**61,992**	**53,793**
BALANCE/DEFICIENCIA EFECTIVO	(54,425)	65,312	50,837	49,397	37,807	43,559	37,462
FONDOS DEL PRÉSTAMO A RECIBIRSE	130,000	0	0	0	0	0	0
DEPOSITO S PARTICIPACIÓN DEL DEL PROPIETARIO	0	0	0	0	0	0	0
BALANCE FINAL DEL EFECTIVO	**75,575**	**65,312**	**50,837**	**49,397**	**37,807**	**43,559**	**37,462**

1. Préstamo de $130,000 por 15 años. 20 Socios Limitados @ $6,500 a cambio de 2.25% de participación (cada uno) de la compañía. (Ver Propuesta en la Sección Documentos Auxiliares).
2. Transacciones en efectivo: Solamente órdenes prepagadas y pagadas in situ; no se aceptan cuentas abiertas o cuentas por cobrar.

Declaración Pro Forma del Movimiento del Efectivo

Página 2 (mayo hasta diciembre + Totales para meses 6-12)

Marine Art of California

Totales Para Meses 1-6	Julio	Augusto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Deciembre	Total Meses 1-12
75,575	**37,462**	**48,996**	**46,287**	**47,992**	**37,772**	**80,527**	**75,575**
226,195	83,508	58,672	67,950	47,700	154,200	105,700	743,925
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
301,770	**120,970**	**107,668**	**114,237**	**95,692**	**191,972**	**186,227**	**819,500**
120,408	**43,054**	**30,661**	**35,275**	**25,150**	**78,375**	**54,125**	**387,048**
2,226	521	521	521	521	521	521	5,352
600	100	100	100	100	100	100	1,200
76,800	16,400	18,200	18,200	20,000	20,000	20,000	189,600
17,280	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	38,400
1,306	269	269	269	269	269	269	2,920
2,400	400	400	400	400	400	400	4,800
3,000	500	500	500	500	500	500	6,000
103,612	**21,710**	**23,510**	**23,510**	**25,310**	**25,310**	**25,310**	**248,272**
960	160	160	160	160	160	160	1,920
1,848	320	320	320	320	320	320	3,768
7,800	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	15,600
180	30	30	30	30	30	30	360
12,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
1,800	300	300	300	300	300	300	3,600
4,600	1,250	1,250	1,500	1,500	1,800	1,800	13,700
1,740	290	290	290	290	290	290	3,480
0	0	0	0	0	0	0	0
30,928	**5,650**	**5,650**	**5,900**	**5,900**	**6,200**	**6,200**	**66,428**
7,152	1,192	1,192	1,192	1,192	1,190	1,190	14,300
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
2,208	368	368	368	368	370	370	4,420
0	0	0	0	0	0	0	0
264,308	**71,974**	**61,381**	**66,245**	**57,920**	**111,445**	**87,195**	**720,468**
37,462	48,996	46,287	47,992	37,772	80,527	99,032	99,032
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
37,462	**48,996**	**46,287**	**47,992**	**37,772**	**80,527**	**99,032**	**99,032**

Análisis Trimestral del Presupuesto

Marine Art of California

Para el trimestre que termina el diciembre, 2001

ARTICULO	ESTE TRIMESTRE			ANO HASTA LA FECHA		
	Presupuesto	Real	Variación	Presupuesto	Real	Variación
VENTAS/INGRESOS	**307,600**	**300,196**	**(7,404)**	**743,925**	**730,379**	**(13,546)**
a. Ventas por catálogos	285,500	275,238	(10,262)	672,920	647,380	(25,540)
b. Ventas sala de exhibiciones	15,300	16,382	1,082	46,325	53,805	7,480
c. Ventas al por mayor	6,800	8,576	1,776	24,680	29,194	4,514
Menos Costo del Producto	**159,650**	**146,315**	**13,335**	**375,048**	**369,502**	**5,546**
a. Compras	167,650	154,172	13,478	387,048	380,914	6,134
Productos de catálogos	152,750	137,619	15,131	336,460	323,690	12,770
Productos sala de exhibiciones	10,650	11,191	(541)	35,163	38,903	(3,740)
Productos al por mayor	4,250	5,362	(1,112)	15,425	18,321	(2,896)
b. Menos cambios en inventario final	8,000	7,857	143	12,000	11,412	588
GANANCIAS BRUTAS	**147,950**	**153,881**	**5,931**	**368,877**	**360,877**	**(8,000)**
GASTOS VARIABLES						
1. Publicidad/Mercadeo	1,563	4,641	(3,078)	5,352	16,431	(11,079)
2. Entregas por auto/viajes	300	268	32	1,200	1,193	7
3. Gastos de catálogo	60,000	54,852	5,148	189,600	172,263	17,337
4. Salarios brutos	10,560	10,560	0	38,400	38,400	0
5. Gastos de pianilla	807	807	0	2,920	2,920	0
6. Envíos	1,200	1,732	(532)	4,800	5,591	(791)
7. Gastos misceláneos de ventos	1,500	1,328	172	6,000	4,460	1,540
8. Depreciación (sala de exhibiciones)	265	265	0	1,060	1,060	0
GASTOS FIJOS						
1. Contabilidad y legal	480	450	30	1,920	2,035	(115)
2. Seguro + Workers' Comp	960	960	0	3,768	3,768	0
3. Renta	3,900	3,900	0	15,600	15,600	0
4. Reparaciones y mantenimiento	90	46	44	360	299	61
5. Pago garantizado (socio gerente)	6,000	6,000	0	24,000	24,000	0
6. Abastecimientos	900	500	400	3,600	2,770	830
7. Teléfono	5,100	5,134	(34)	13,700	13,024	676
8. Gastos de funcionamiento	870	673	197	3,480	2,447	1,033
9. Gastos misceláneos de administración	0	197	(197)	0	372	(372)
10. Depreciación (equipo de oficina)	450	450	0	1,800	1,800	0
INGRESO NETO DE LAS OPERACIONES	53,005	61,118	8,113	51,317	52,444	1,127
INGRESO POR INTERESES	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE INTERÉS	3,858	3,858	0	14,300	14,300	0
GANANCIA (PERDIDA) NETA ANTES IMPUESTOS	**49,147**	**57,260**	**8,113**	**37,017**	**38,144**	**1,127**
IMPUESTOS (Sociedad*)	0	0	0	0	0	0
** (Socios pagan impuestos individualamenta según pérdidas o ganacias)*						
SOCIEDAD: GANANCIA (PERDIDA) NETA	**49,147**	**57,260**	**8,113**	**37,017**	**38,144**	**1,127**

ARTICULOS DECLARADOS SIN INGRESOS

1. Pagos de bienes a largo plazo	0	0	0	0	0	0
2. Pagos de préstamos	1,104	1,104	0	4,420	4,420	0
3. Retiro fondos por valor acumulado	0	0	0	0	0	0
4. Bienes de inventario	8,000	7,857	143	12,000	11,412	588

DEVIACIONES DEL PRESUPUESTO	Esta Trimestre	Año a la Fecha
1. Artículos declaracion de ingresos	$ 8,113	$ 1,127
2. Artículos declarados sin ingresos	$ 143	$ 588
3. Deviación total	**$ 8,256**	**$ 1,715**
Situación efectivo hasta la fecha:	**Proyectado = $99,032**	**Real = $100,747**

Proyección de Ingresos por Tres Años

Marine Art of California

Actualizado: Septiembre 26, 2000	Nov-Dec 2000 Prearranque	Año 1 2001	Año 2 2002	Año 3 2003	TOTAL 3 Años
INGRESOS					
1. VENTAS/INGRESOS	**41,620**	**743,925**	**2,651,856**	**4,515,406**	**7,952,807**
a. Ventas por catálogos	33,820	672,925	2,570,200	4,421,500	7,698,445
b. Ventas sala de exhibiciones	4,600	46,320	53,274	61,266	165,460
c. Ventas al por mayor	3,200	24,680	28,382	32,640	88,902
2. Costo de bienes vendidos (c-d)	**23,900**	**375,048**	**1,329,476**	**2,261,783**	**3,990,207**
a. Inventario inicial	6,000	6,000	18,000	25,000	6,000
b. Compras	23,900	387,048	1,336,476	2,268,783	4,016,207
Catálogo	19,600	336,460	1,285,100	2,210,750	3,851,910
Sala de exhibiciones (para el publico)	2,300	35,163	33,637	37,633	108,733
Por mayor	2,000	15,425	17,739	20,400	55,564
c. Costo productos disponibles, Ventas (a+b)	29,900	393,048	1,354,476	2,293,783	4,022,207
d. Menos Inventario final (12/31)	6,000	18,000	25,000	32,000	32,000
3. GANANCIAS BRUTAS EN VENTAS (1-2)	**17,720**	**368,877**	**1,322,380**	**2,253,623**	**3,962,600**
GASTOS					
1. VARIABLES (Ventas) (a hasta h)	**38,146**	**249,332**	**734,263**	**1,316,291**	**2,338,032**
a. Publicidad/Mercadeo	1,042	5,352	5,727	6,127	18,248
b. Entregas por auto/viajes	200	1,200	1,284	1,374	4,058
c. Gastos de catálogo	27,600	189,600	670,400	1,248,000	2,135,600
d. Salarios brutos	5,120	38,400	41,088	43,964	128,572
e. Gastos de planilla	384	2,920	3,124	3,343	9,771
f. Envios	800	4,800	5,280	5,808	16,688
g. Gastos misceláneos de variables	3,000	6,000	6,300	6,615	21,915
h. Depreciación (sala de exhibiciones)	0	1,060	1,060	1,060	3,180
2. FIJOS (Administrativos) (a hasta j)	**12,139**	**68,228**	**71,609**	**75,268**	**227,244**
a. Contabilidad y legal	820	1,920	2,054	2,198	6,992
b. Seguro + Workers' Comp	904	3,768	4,032	4,314	13,018
c. Renta	3,900	15,600	16,692	17,860	54,052
d. Reparaciones y mantenimiento	60	360	385	412	1,217
e. Pago garantizado (socio gerente)	4,000	24,000	24,000	24,000	76,000
f. Abastecimientos	600	3,600	3,852	4,123	12,175
g. Teléfono	1,050	13,700	15,070	16,577	46,397
h. Gastos de funcionamiento	630	3,480	3,724	3,984	11,818
i. Gastos misceláneos de administración	175	0	0	0	175
j. Depreciación (artículos de oficina)	0	1,800	1,800	1,800	5,400
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN (1+2)	**50,285**	**317,560**	**805,872**	**1,391,559**	**2,565,276**
INGRESO NETO DE OPERACIONES (Ganacias Brutas menos Gastos)	**(32,565)**	**51,317**	**516,508**	**862,064**	**1,397,324**
OTROS INGRESOS (Ingresos de interés)	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS (Gastos de interés)	1,192	14,300	13,814	13,274	42,580
GANANCIA (PERDIDA) NETA PARA LA SOCIEDAD	**(33,757)**	**37,017**	**502,694**	**848,790**	**1,354,744**
Impuestos: (Sociedad)*	0	0	0	0	0
** (Socios pagan impuestos individualamenta*	0	0	0	0	0
segun perdidas o ganacias)	0	0	0	0	0
SOCIEDAD: GANANCIAS (PERDIDAS) NETAS	**(33,757)**	**37,017**	**502,694**	**848,790**	**1,354,744**

Hoja de Balances Proyectada

Nombre del negocio:
Marine Art of California

Fecha de proyección: Septiembre 30, 2000
Proyectada para: Diciembre 31, 2001

ACTIVO			% of Activo
Activo corriente			
Efectivo		$ 98,032	73.96%
Caja chica por cobrar		$ 1,000	0.75%
Cuenta Impuesto ventas retenidos		$ 4,067	3.07%
Cuentas a cobrar		$ 0	0.00%
Inventario		$ 18,000	13.58%
Inversiones corto plazo		$ 0	0.00%
Inversiones largo plazo		$ 0	0.00%
Activo fijo			
Terreno (valuada al costo)		$ 0	0.00%
Edificios		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Less Acc. Depr.	0		
Mejoras sala exhib.		$ 4,240	3.20%
1. Costo	5,300		
2. Menos depr. acum.	1,060		
Mejoras oficina		$ 4,160	3.14%
1. Costo	5,200		
2. Menos depr. acum.	1,040		
Equipo de oficina		$ 3,040	2.29%
1. Costo	3,800		
2. Menos depr. acum.	760		
Autos/Vehículos		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos depr. acum.	0		
Otros activos			
1.		$ 0	0.00%
2.		$ 0	0.00%
TOTAL ACTIVO		**$ 132,539**	**100.00%**

PASIVO		% of Pasivo
Pasivo actual		
Cuentas a pagar	$ 0	0.00%
Notas pagaderas	$ 4,906	3.79%
Interés pagadero	$ 0	0.00%
Impuestos pagaderos (Sociedad)		
Impuesto federal ingresos	$ 0	0.00%
Impuesto al autoempleado	$ 0	0.00%
Impuesto estatal a ingresos	$ 0	0.00%
Impuestos acumulada ventas	$ 4,067	3.15%
Impuesto a la propiedad	$ 0	0.00%
Planilla acumulada	$ 0	0.00%
Obligaciones a largo plazo		
Notas pagaderas inversionistas	$ 120,306	93.06%
Notas pagaderas a otros	$ 0	0.00%
TOTAL DE PASIVO	**$ 129,279**	**100.00%**

ACTIVO NETO (PARTICIPACIÓN)		% of Valor neto
Propiedad	$ 0	0.00%
o		
Sociedad		
1. Bob Garcia, 55% Partic.	$ 1,793	55.00%
2. Ltd. Prtnrs., 45% Partic.	$ 1,467	45.00%
o		
Corporación		
Capital social	$ 0	0.00%
Superávit pagado	$ 0	0.00%
Ganancias retenidas	$ 0	0.00%
VALOR NETO TOTAL	**$ 3,260**	**100.00%**

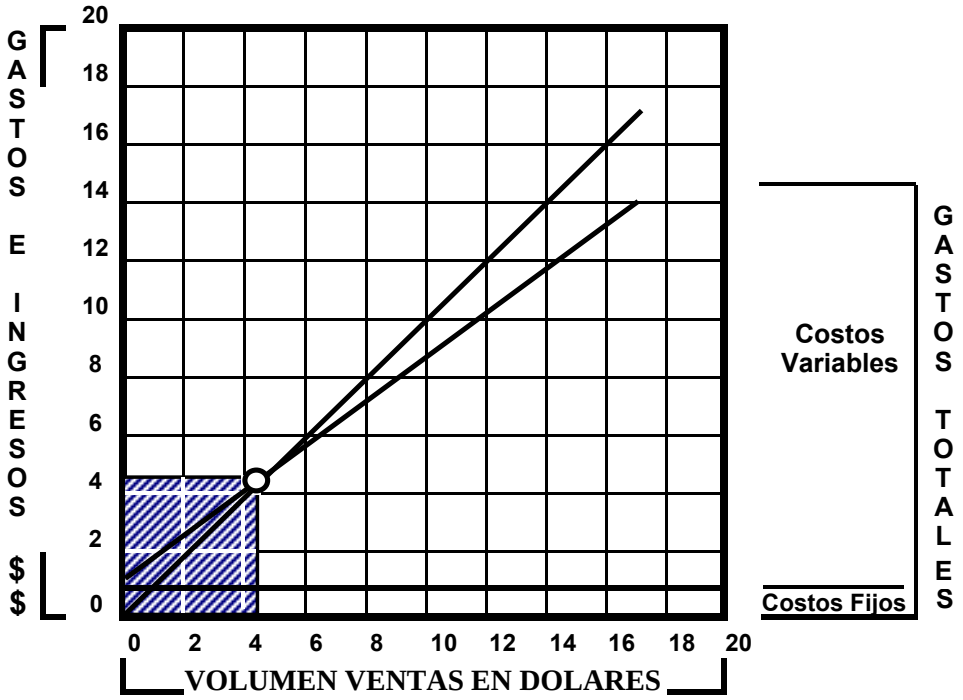
Activo - Pasivo = Valor Neto
y
Pasivo + Ganancias Participación = Activo Total

Nota: Ver Análisis Financiero para indices y notas.

Análisis Punto de Equilibrio

Marine Art of California

Fecha del análisis: Septiembre 29, 2000



NOTE: Las cifras que se muestran son en 2 cientos de miles de dólares. (Ej: 2 = $ 400,000)

Marine Art of California

Calculo del Punto de Equilibrio

Punto Equilibrio (Ventas) = Costos fijos + [(Costos Variables /Ingresos. Estimados) X Ventas]

P-E (Ventas) = $ 181,282 + [($ 2,750,165 / $ 3,437,401) X Ventas]

P-E (Ventas) = $ 181,282 + [.8001 X Ventas]

Ventas - .8001Ventas = $181,282 Ventas - .8001Ventas = $181,282

.19992Ventas = $181,282

Ventas (P-E) = $181,282 / .1999

Punto de equilibrio
S = $906,700*
*cifras redondeadas

CF (Costos fijos)	= (Gastos administrativos + Interés)	$ 181,282
CV (Costos variables)	= (Costo de artículos + Gastos de ventas)	$ 2,750,165
I (Ingresos estimados)	= (Ingresos por venta de productos y servicios)	$ 3,437,401
Punto de Equilibrio		$ 906,732

Las cifras que se muestran a continuación en ninguna forma representan la verdadera Declaración de Pérdidas y Ganancias el negocio del señor García. Se usa esta declaración solamente para fines ilustrativos y es un ejemplo de lo que pudo er sucedido durante

Declaración de Pérdidas & Ganancias (Ingresos)

Marine Art of California

Página 1 (Enero a junio + Totales de 6 meses)

Para el año: 2001	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Totales de 6 Meses	% de Ingresos Totales
INGRESOS							MONTO	PORCENTAJE
1. Ventas/Ingresos	**21,073**	**17,916**	**40,640**	**31,408**	**66,858**	**50,034**	**227,929**	**100.00%**
a. Ventas catálogos (60%-40%)	16,700	13,700	34,786	24,600	61,540	42,846	194,172	85.19%
b. Ventas sala (Público)	1,825	2,356	3,900	4,670	3,170	4,648	20,569	9.02%
c. Ventas por mayor	2,548	1,860	1,954	2,138	2,148	2,540	13,188	5.79%
2. Costo de bienes vendidos	**10,622**	**9,960**	**22,799**	**16,417**	**35,137**	**25,580**	**120,515**	**52.87%**
a. Inventario inicial	6,000	7,234	7,465	6,230	6,784	6,345	6,000	2.63%
b. Compras	**11,856**	**10,191**	**21,564**	**16,971**	**34,698**	**26,335**	**121,615**	**53.36%**
(1) Articulos catálogo (50%)	8,350	6,850	17,393	12,300	30,770	21,423	97,086	42.59%
(2) Sala (50%+$1Kp/m)	1,913	2,178	2,950	3,335	2,585	3,324	16,285	7.14%
(3) Por mayor (x .625)	1,593	1,163	1,221	1,336	1,343	1,588	8,244	3.62%
c. Costo productos para venta	17,856	17,425	29,029	23,201	41,482	32,680	127,615	55.99%
d. Menos inventario final	7,234	7,465	6,230	6,784	6,345	7,100	7,100	3.12%
3. Ganancias brutas	**10,451**	**7,956**	**17,841**	**14,991**	**31,721**	**24,454**	**107,414**	**47.13%**
GASTOS								
1. Gastos variables (Ventas)								
a. Publicidad/Mercadeo	836	836	836	1,547	1,547	1,547	7,149	3.14%
b. Envíos por auto/Viajes	94	126	78	83	112	97	590	0.26%
c. Gastos de catalogo	9,600	10,770	10,770	11,960	11,960	11,960	67,020	29.40%
d. Salarios brutos	2,560	2,560	2,560	2,560	3,520	3,520	17,280	7.58%
e. Gastos de planilla	192	192	192	192	269	269	1,306	0.57%
f. Envíos	385	432	391	406	389	391	2,394	1.05%
g. Gastos varios misceláneos	538	147	268	621	382	211	2,167	0.95%
h. Depreciación (Sala)	88	88	89	88	88	89	530	0.23%
Total gastos variables	**14,293**	**15,151**	**15,184**	**17,457**	**18,267**	**18,084**	**98,436**	**43.19%**
1. Gastos fijos (administrativos)								
a. Contabilidad y legal	150	150	150	385	150	150	1,135	0.50%
b. Seguro + Workers' Comp	302	302	302	302	320	320	1,848	0.81%
c. Renta	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	7,800	3.42%
d. Reparación & mantenimiento	0	12	56	0	0	72	140	0.06%
e. Pago garantizado (socio gerente)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000	5.26%
f. Abastecimientos	287	246	301	223	259	172	1,488	0.65%
g. Teléfono	542	634	556	621	836	872	4,061	1.78%
h. Gastos de funcionamiento	287	263	246	164	168	172	1,300	0.57%
i. Gastos fijos misceláneos	23	17	0	46	39	0	125	0.05%
j. Depreciación (Equipo de oficina)	150	150	150	150	150	150	900	0.39%
Total gastos fijos	**5,041**	**5,074**	**5,061**	**5,191**	**5,222**	**5,208**	**30,797**	**13.51%**
Total gastos de operación	**19,334**	**20,225**	**20,245**	**22,648**	**23,489**	**23,292**	**129,233**	**56.70%**
Ingreso neto de operaciones	**(8,883)**	**(12,269)**	**(2,404)**	**(7,657)**	**8,232**	**1,162**	**(21,819)**	**-9.57%**
Otros ingresos (Interés)	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Otros gastos (Interés)	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	7,152	3.14%
Ganancias (Pérdidas) netas antes de impuestos	**(10,075)**	**(13,461)**	**(3,596)**	**(8,849)**	**7,040**	**(30)**	**(28,971)**	**-12.71%**
Impuestos: Sociedad*	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
**(Impuestos individuales segun*	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
ganancias distris)	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
GANANCIAS (PÉRDIDAS) NETAS	**(10,075)**	**(13,461)**	**(3,596)**	**(8,849)**	**7,040**	**(30)**	**(28,971)**	**-12.71%**

Las cifras que se muestran a continuación en ninguna forma representan la verdadera Declaración de Pérdidas y Ganancias el negocio del señor García. Se usa esta declaración solamente para fines ilustrativos y es un ejemplo de lo que pudo er sucedido durante

Declaración de Pérdidas & Ganancias (Ingresos)

Marine Art of California

Página 2 (Julio a Diciembre + Totales de 12 Meses)

Para el año: 2001	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Totales de 12 Meses	% de Ingresos Totales
INGRESOS							**MONTO**	**PORCENTAJE**
1. Ventas/Ingresos	**81,092**	**57,014**	**64,148**	**67,684**	**127,390**	**105,122**	**730,379**	**100.00%**
a. Ventas catálogos (60%-40%)	72,740	47,890	57,340	57,468	120,550	97,220	647,380	88.64%
b. Ventas sala (Público)	5,490	6,734	4,630	6,340	4,280	5,762	53,805	7.37%
c. Ventas por mayor	2,862	2,390	2,178	3,876	2,560	2,140	29,194	4.00%
2. Costo de bienes vendidos	**41,819**	**28,641**	**32,212**	**33,942**	**63,689**	**48,684**	**369,502**	**50.59%**
a. Inventario inicial	7,100	7,256	8,421	9,555	10,940	12,267	6,000	0.82%
b. Compras	**41,975**	**29,806**	**33,346**	**35,327**	**65,016**	**53,829**	**380,914**	**52.15%**
(1) Articulos catálogo (50%)	36,370	23,945	28,670	28,734	60,275	48,610	323,690	44.32%
(2) Sala (50%+$1Kp/m)	3,745	4,367	3,315	4,170	3,140	3,881	38,903	5.33%
(3) Por mayor (x .625)	1,860	1,494	1,361	2,423	1,601	1,338	18,321	2.51%
c. Costo productos para venta	49,075	37,062	41,767	44,882	75,956	66,096	386,914	52.97%
d. Menos inventario final	7,256	8,421	9,555	10,940	12,267	17,412	17,412	2.38%
3. Ganancias brutas	**39,273**	**28,373**	**31,936**	**33,742**	**63,701**	**56,438**	**360,877**	**49.41%**
GASTOS								
1. Gastos variables (Ventas)								
a. Publicidad/Mercadeo	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	16,431	2.25%
b. Envíos por auto/Viajes	136	107	92	96	84	88	1,193	0.16%
c. Gastos de catalogo	15,125	17,633	17,633	18,284	18,284	18,284	172,263	23.59%
d. Salarios brutos	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	38,400	5.26%
e. Gastos de planilla	269	269	269	269	269	269	2,920	0.40%
f. Envíos	516	467	482	534	617	581	5,591	0.77%
g. Gastos varios misceláneos	459	184	322	721	265	342	4,460	0.61%
h. Depreciación (Sala)	88	88	89	88	88	89	1,060	0.15%
Total gastos variables	**21,660**	**23,815**	**23,954**	**25,059**	**24,674**	**24,720**	**242,318**	**33.18%**
1. Gastos fijos (administrativos)								
a. Contabilidad y legal	150	150	150	150	150	150	2,035	0.28%
b. Seguro + Workers' Comp	320	320	320	320	320	320	3,768	0.52%
c. Renta	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	15,600	2.14%
d. Reparación & mantenimiento	0	0	113	46	0	0	299	0.04%
e. Pago garantizado (socio gerente)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	3.29%
f. Abastecimientos	164	231	387	143	164	193	2,770	0.38%
g. Teléfono	1,164	1,287	1,378	1,422	1,943	1,769	13,024	1.78%
h. Gastos de funcionamiento	159	148	167	193	217	263	2,447	0.34%
i. Gastos fijos misceláneos	41	9	0	22	0	175	372	0.05%
j. Depreciación (Equipo de oficina)	150	150	150	150	150	150	1,800	0.25%
Total gastos fijos	**5,448**	**5,595**	**5,965**	**5,746**	**6,244**	**6,320**	**66,115**	**9.05%**
Total gastos de operación	**27,108**	**29,410**	**29,919**	**30,805**	**30,918**	**31,040**	**308,433**	**42.23%**
Ingreso neto de operaciones	**12,165**	**(1,037)**	**2,017**	**2,937**	**32,783**	**25,398**	**52,444**	**7.18%**
Otros ingresos (Interés)	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Otros gastos (Interés)	1,192	1,192	1,192	1,192	1,190	1,190	14,300	1.96%
Ganancias (Pérdidas) netas antes de impuestos	**10,973**	**(2,229)**	**825**	**1,745**	**31,593**	**24,208**	**38,144**	**5.22%**
Impuestos: Sociedad*	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
**(Impuestos individuales segun*	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
ganancias distris)	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
GANANCIAS (PÉRDIDAS) NETAS	**10,973**	**(2,229)**	**825**	**1,745**	**31,593**	**24,208**	**38,144**	**5.22%**

Las cifras que se muestran a continuación en ninguna forma representan la verdadera Declaración de Pérdidas y Ganancias el negocio del señor García. Se usa esta declaración solamente para fines ilustrativos y es un ejemplo de lo que pudo haber sucedido durante el primeraño de operaciones de Marine Art of California.

Declaración Pérdidas y Ganancias (Ingresos)

Marine Art of California

Comienza: Enero 1, 2001 **Final: Diciembre 31, 2001**

			% Total Revenues
INGRESOS			
1. Ventas/Ingresos		**$ 730,379**	**100.00%**
a. Ventas por catálogos (60%-40%)	647,380		88.64%
b. Ventas sala de exhibiciones	53,805		7.37%
c. Ventas al por mayor	29,194		4.00%
2. Costo de bienes vendidos (c menos d)		**369,502**	**50.59%**
a. Inventario inicial	**6,000**		**0.82%**
b. Compras	**380,914**		**52.15%**
(1) Artículos de catálogos (50%)	323,690		44.32%
(2) Sala de exhibición (50%+$1K p/m)	38,903		5.33%
(3) Por mayor (x .625)	18,321		2.51%
c. Costo productos disponibles. Ventas (a+b)	**386,914**		**52.97%**
d. Menos inventario final (12/31)	**17,412**		**2.38%**
3. Ganancias brutas en ventas (1-2)		**$ 360,877**	**49.41%**
GASTOS			
1. Variables (Ventas) (a hasta h)		**242,318**	**33.18%**
a. Publicidad/mercadeo	16,431		2.25%
b. Entregas por auto/viajes	1,193		0.16%
c. Gastos de catálogo	172,263		23.59%
d. Salarios brutos	38,400		5.26%
e. Gastos de planilla	2,920		0.40%
f. Envios	5,591		0.77%
g. Gastos misceláneos de variables	4,460		0.61%
h. Depreciación (sala de exhibiciones)	1,060		0.15%
2. Fijos (Administrativos) (a hasta j)		**66,115**	**9.05%**
a. Contabilidad y legal	2,035		0.28%
b. Seguro + Workers' Comp	3,768		0.52%
c. Renta	15,600		2.14%
d. Reparaciones y mantenimiento	299		0.04%
e. Pago garantizado (socio gerente)	24,000		3.29%
f. Abastecimientos	2,770		0.38%
g. Teléfono	13,024		1.78%
h. Gastos de funcionamiento	2,447		0.34%
i. Gastos misceláneos de administración	372		0.05%
j. Depreciación (articulos de oficina)	1,800		0.25%
Total Gastos de operación (1+2)		**308,433**	**42.23%**
Ingreso neto de operaciones y (ganancias brutas menos gastos)		**$ 52,444**	**7.18%**
Otros ingresos (ingresos de interés)	0		0.00%
Otros Gastos (gastos de interés)	14,300		1.96%
Ganancia (perdida) neta para la sociedad		**38,144**	**5.22%**
Impuestos (Sociedad)*	0		0.00%
* *(Socios pagan impuestos indivualamenta*	0	**0**	0.00%
segun perdidas o ganancias)	0		0.00%
SOCIEDAD: GANANCIAS (PERDIDAS) NETAS		**$ 38,144**	**5.22%**

Hoja de Balance

Nombre del negocio:
Marine Art of California **Fecha: Diciembre 31, 2001**

ACTIVO		% of Activo
Activo corriente		
Efectivo	$ 100,102	75.43%
Caja chica por cobrar	$ 645	0.49%
Cuenta Impuesto ventas retenidos	$ 3,107	2.34%
Cuentas a cobrar	$ 0	0.00%
Inventario	$ 17,412	13.12%
Inversiones corto plazo	$ 0	0.00%
Inversiones largo plazo	$ 0	0.00%
Activo fijo		
Terreno (valuada al costo)	$ 0	0.00%
Edificios	$ 0	0.00%
1. Costo	0	
2. Less Acc. Depr.	0	
Mejoras sala exhib.	$ 4,240	3.20%
1. Costo	5,300	
2. Menos depr. acum.	1,060	
Mejoras oficina	$ 4,160	3.13%
1. Costo	5,200	
2. Menos depr. acum.	1,040	
Equipo de oficina	$ 3,040	2.29%
1. Costo	3,800	
2. Menos depr. acum.	760	
Autos/Vehículos	$ 0	0.00%
1. Costo	0	
2. Menos depr. acum.	0	
Otros activos		
1.	$ 0	0.00%
2.	$ 0	0.00%
TOTAL ACTIVO	**$ 132,706**	**100.00%**

PASIVO		% of Pasivo
Pasivo actual		
Cuentas a pagar	$ 0	0.00%
Notas pagaderas	$ 4,906	3.82%
Interés pagadero	$ 0	0.00%
Impuestos pagaderos (Sociedad)		
Impuesto federal ingresos	$ 0	0.00%
Impuesto al autoempleado	$ 0	0.00%
Impuesto estatal a ingresos	$ 0	0.00%
Impuestos acumulada ventas	$ 3,107	2.42%
Impuesto a la propiedad	$ 0	0.00%
Planilla acumulada	$ 0	0.00%
Obligaciones a largo plazo		
Notas pagaderas inversionistas	$ 120,306	93.76%
Notas pagaderas a otros	$ 0	0.00%
TOTAL DE PASIVO	**$ 128,319**	**100.00%**

ACTIVO NETO (PARTICIPACIÓN)		% of Valor neto
Propiedad	$ 0	0.00%
o		
Sociedad		
1. Bob Garcia, 55% Partic.	$ 2,413	55.00%
2. Ltd. Prtnrs., 45% Partic.	$ 1,974	45.00%
o		
Corporación		
Capital social	$ 0	0.00%
Superávit pagado	$ 0	0.00%
Ganancias retenidas	$ 0	0.00%
VALOR NETO TOTAL	**$ 4,387**	**100.00%**

Activo - Pasivo = Valor Neto
y
Pasivo + Ganancias Participación = Activo Total

Nota: Ver Análisis Financiero para indices y notas.

RESUMEN DEL ANÁLISIS DECLARACIÓN FINANCIERA

Lo que sigue es un resumen del análisis de la información financiera para 2001 que se desarrolla continuación, en las siguientes cinco hojas (páginas 33-37).

**El escritor debe investigar las normas de la industria.*

2001	PROYECTAD	REAL	NORMA PARA* LA INDUSTRIA	
1. Activo circulante neto	$112,126	$113,253	$100,000	+
2. Indice actual	13.5	15.1	2.0	+
3. Indice rápido	11.5	13.0	1.0	+
4. Margen de ganancia bruta	49.60%	49.4%	45.0%	
5. Margen de ganancia en operación	6.9%	7.2%	6.8%	
6. Margen de ganancia neta	5.0%	5.2%	12.4%	
7. Deuda al activo	97.5%	96.7%	33.0%	
8. Deuda a la participación	39.7:1	29.3:1	1.0:1	+
9. RDI (Recuperación de la inversión	28.0%	28.7%	11%	+
10. Análisis declaración ingreso vertical **				
Ventas/Ingresos	100.0%	100.0%		
Costo de productos	50.4%	50.6%	50.0%	-
Ganancia bruta	49.6%	49.4%	40.0%	+
Gastos de operación	42.7%	42.2%	35.0%	+
Operaciones de ingreso neto	6.9%	7.2%	15.0%	+
Ingresos por intereses	0/0%	0.0%	N/A	
Gastos de intereses	1.9%	2.0%	Variable	
Ganancia neta (pre-impuestos)	5.0%	5.2%	10.0%	+
*** Marcados como % del total*				
11. Hoja con analisis balance vertical ***				
Activo actual	91.2%	91.4%	85.0%	
Inventorio	13.6%	13.1%	28.0%	
Capital total	3.7%	96.7%		
Pasivo actual	3.7%	3.7%	20.0%	-
Total del pasivo	97.5%	96.7%		
Valor neto	2.5%	3.3%	50.0%	+
Total de pasivo + valor neto	100.0%	100.0%		

**** Todos las categorias de Activos como % del activos totales.*
Las categorias de Pasivo y Activo como % de Activos + Valor Neto

Nota:

Marine Art of California tiene un índice de deuda muy elevado (96.7%). Sin embargo, la compañía ha sobrevivido el primer año, mainteniendo su movimiento del efectivo ($100,000+), produciendo un total más alto que el original que se había prometido a los inversionistas. Las ventas en el primer año fueron menos de lo proyectado (-2%), pero la ganancia neta fue en exceso de las proyecciones en un0.2%. La buena administración de la compañía por el señor García + un producto certero, con unsólido nich, podría ser un buen indicador de que las ganancias de la compañía seguirán aumentando rápidamente, y que la compañía lograra cumplir con sus obligaciones a sus socios limitados e inversionistas.

Análisis de las Declaraciones Financieras

Marine Art of California

Tablas de índices **Para el Año: 2001□□**

Tipo de análisis	Formula	Proyectado para 2001	Historico para 2001
1. Análisis de liquidez			
a. Capital neto de trabajo	***Hoja de balance*** Activo actual — Pasivo actual	Activo actual 121,099 Pasivo actual 8,973 **Capital neto de trabajo $112,126**	Activo actual 121,266 Pasivo actual 8,013 **Capital neto de trabajo $113,253**
b. Indice actual	***Hoja de balance*** Activo actual / Pasivo actual	Activo actual 121,099 Pasivo actual 8,973 **Indice actual 13.50**	Activo actual 121,266 Pasivo actual 8,013 **Indice actual 15.13**
c. Indice rápido	***Hoja de balance*** Activo actual menos inventario / Pasivo actual	Activo actual 121,099 Inventario 18,000 Pasivo actual 8,973 **Indice rápido 11.49**	Activo actual 121,266 Inventario 17,412 Pasivo aactual 8,013 **Indice rápido 12.96**
2. Análisis de la costeabilidad	***Declaración de ingresos***		
a. Margen de ganancia bruta	Ganancias brutas / Ventas	Ganancias brutas 368,882 Ventas 743,930 **Margen ganancia bruta 49.59%**	Ganancias brutas 360,877 Ventas 730,379 **Margen ganancia bruta 49.41%**
b. Margen ganancia de operación	Ingreso de las operaciones / Ventas	Ingreso de las operaciones 51,322 Ventas 743,930 **Margen ganancia oper. 6.90%**	Ingreso de las operaciones 52,444 Ventas 730,379 **Margen ganancia oper. 7.18%**
c. Margen de ganancia neta	Ganancias netas / Ventas	Ganancias netas 37,022 Ventas 743,930 **Margen ganancia neta 4.98%**	Ganancias netas 38,144 Ventas 730,379 **Margen ganancia neta 5.22%**
3. Indice de deudas	***Hoja de balances***		
a. Deudas a activo	Pasivo total / Activo total	Pasivo total 129,279 Activo total 132,539 **Indice deudas a activo 97.54%**	Pasivo total 128,319 Activo total 132,706 **Indice deudas a activo 96.69%**
b. Deuda a valor y acumulado	Pasivo total / Valor acum. total del propietario	Pasivo total 129,279 Valor acumulado total del prop 3,260 **Indice deuda a valor ac. 3965.61%**	Pasivo total 128,319 Valor acumulado total del prop 4,387 **Indice deuda a valor ac. 2924.98%**
4. Medidas de las inversiones **a. RI** ***(Recuperación de la inversión)***	***Hoja de balance*** Ganancias netas / Activo total	Ganancias netas 37,022 Activo total 132,539 **RI (Recuperación Inver) 27.93%**	Ganancias netas 38,144 Activo total 132,706 **RI (Recuperación Inver) 28.74%**
5. Análisis de la declaración financiera vertical	***Hoja de balance*** 1. Cada activo es % de Pasivo Total 2. Resp. y Valor Acum. son % de R y V acumul. ***Declaración de ingreso*** 3. Todos los artículos % de ingresos totales	**NOTA:** *Ver adjunto* **Hoja de balance y declaración de ingresos**	**NOTA:** *Ver adjdunto* **Hoja de balance y declaración de ingresos**
6. Análisis de la declaración financiera horizontal	***Hoja de balance*** 1. Activo, pasivo y valor acum. medidos contra 2o año. Aumentos y descensos se declaran como monto y porcentaje ***Declaración de ingresos*** 2. Ingresos y gastos medidos contra 2o año. Aumentos y descensos se declaran como monto y porcentaje	**NOTA:** **El análisis horizontal no es aplicable a este caso** **Solamente un año en negocio**	**NOTA:** **El análisis horizontal no es aplicable a este caso** **Solamente un año en negocio**

Las cifras que se muestran de ninguna manera representan una Declaración de Pérdidas y Ganancias (Ingresos) del negocio de Sr. Garcia. Esta declaración es sólo para fines ilustrativos y es un ejemplo de lo que "podría haber sucedido" durante el primer año del negocio de Marine Art of California.

Análisis de la Declaración del Ingreso Vertical

Marine Art of California

Histórico para el año: 2001 — **Comienza: Enero 1, 2001 Termina: Diciembre 31, 2001**

	MONTO		% Total de los Ingresos
INGRESOS			
1. Ventas/Ingresos		**$ 730,379**	**100.00%**
a. Ventas de catálogos	647,380		88.64%
b. Ventas sala de exhibiciones	53,805		7.37%
c. Ventas al por mayor	29,194		4.00%
2. Costo de bienes vendidos (c-d)		**369,502**	**50.59%**
a. Inventario inicial	**6,000**		**0.82%**
b. Compras	**380,914**		**52.15%**
(1) Productos del catálogo	323,690		44.32%
(2) Productos de la sala de exhibiciones	38,903		5.33%
(3) Productos de mayoreo	18,321		2.51%
c. Costo de artículos para la venta (a+b)	**386,914**		**52.97%**
d. Menos inventario final (12/31)	**17,412**		**2.38%**
3. Ganancia bruta en ventas (1-2)		**$ 360,877**	**49.41%**
GASTOS			
1. Variables (Ventas) (a hasta h)		**242,318**	**33.18%**
a. Publicidad/mercadeo	16,431		2.25%
b. Entrega por auto/viajes	1,193		0.16%
c. Gastos de catálogo	172,263		23.59%
d. Salarios brutos	38,400		5.26%
e. Gastos de planilla	2,920		0.40%
f. Envíos	5,591		0.77%
g. Gastos variables misceláneos	4,460		0.61%
h. Depreciación (producto/servicio a activo)	1,060		0.15%
2.Fijos (Administrativos) (a hasta j)		**66,115**	**9.05%**
a. Contabilidad & legal	2,035		0.28%
b. Seguro & workers' comp	3,768		0.52%
c. Alquiler	15,600		2.14%
d. Reparaciones & mantenimiento	299		0.04%
e. Pago garantizado (socio gerente)	24,000		3.29%
f. Abastecimientos	2,770		0.38%
g. Teléfono	13,024		1.78%
h. Gastos de operación	2,447		0.34%
i. Gastos fijos misceláneos	372		0.05%
j. Depreciación (activos administrativos)	1,800		0.25%
Gastos totales de operación (1+2)		**308,433**	**42.23%**
Ingreso neto de operaciones (GB-Gastos)		**$ 52,444**	**7.18%**
Otros ingresos (Ingresos de intereses)	0		0.00%
Otros gastos (gastos de intereses)	14,300		1.96%
Ganancia (pérdida)neta antes de impuestos		**$ 38,144**	**5.22%**
IMPUESTOS: Sociedad *			
** (los socios pagan impuestos individualmente de acuerdo*	0	**0**	0.00%
con las pérdidas o ganancias de sus acciones))	0		0.00%
SOCIEDAD: GANANCIA (PERDIDA) NETA		**$ 38,144**	**5.22%**

Las cifras que se muestran de ninguna manera representan una Declaración de Pérdidas y Ganancias (Ingresos) del negocio de Sr. Garcia. Esta declaración es sólo para fines ilustrativos y es un ejemplo de lo que "podría haber sucedido" durante el primer año del negocio de Marine Art of California.

Análisis de Hoja de Balance Vertical

(Todos los activos en % representan el % del Activo Total; Todos los % de Pasivo o Valor Acumulado representan el % del Pasivo Total+ Valor Acumulado Total)

Análisis de la hoja de balance histórica — **Fecha de la Hoja de Balance: Diciembre 31, 2001**

Marine Art of California

ACTIVOS

			% del Activo Total
Activo corriente			
Efectivo		$ 100,102	75.43%
Caja chica por cobrar		$ 645	0.49%
Cuenta impuesto ventas retenidos		$ 3,107	2.34%
Cuentas cobrables		$ 0	0.00%
Inventario		$ 17,412	13.12%
Inversiones a corto plazo		$ 0	0.00%
Inversiones a largo plazo		$ 0	0.00%
Activo fijo			
Terrenos (valuados al costo)		$ 0	0.00%
Edificios		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos depr. acum.	0		
Mejoras Sala Exhib.		$ 4,240	3.20%
1. Costo	5,300		
2. Menos depr. acum.	1,060		
Mejoras a oficina		$ 4,160	3.13%
1. Costo	5,200		
2. Menos depr. acum.	1,040		
Equipo de oficina		$ 3,040	2.29%
1. Costo	3,800		
2. Menos depr. acum.	760		
Autos/Vehículos		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos depr. acum.	0		
Otros activos			
1.		$ 0	0.00%
2.		$ 0	0.00%
TOTAL ACTIVOS		**$ 132,706**	**100.00%**

PASIVOS

		% of Total P + VN
Pasivo corriente		
Cuentas pagaderas	$ 0	0.00%
Notas pagaderas	$ 4,906	3.70%
Interés pagadero	$ 0	0.00%
Impuestos pagaderos		
Impuestos federal sobre ingresos	$ 0	0.00%
Impuestos al autoempleado	$ 0	0.00%
Impuestos estatal sobre ingresos	$ 0	0.00%
Impuestos Ventas acumulados	$ 3,107	2.34%
Impuestos sobre la propiedad	$ 0	0.00%
Planilla acumulada	$ 0	0.00%
Pasivo a largo plazo		
Notas pagaderas a inversionistas	$ 120,306	90.66%
Notas pagaderas a otros	$ 0	0.00%
TOTAL PASIVOS	**$ 128,319**	96.69%

VALOR NETO (ACUMULADO)

Proprietario	$ 0	0.00%
o		
Sociedad		
1. Bob Garcia, 55% Participación	$ 2,413	1.82%
2. Socios Ltdos., 45% Participación	$ 1,974	1.49%
o		
Corporación		
Capital Social	$ 0	0.00%
Superávit pagado	$ 0	0.00%
Ganancias retenidas	$ 0	0.00%
TOTAL VALOR NETO	**$ 4,387**	3.31%
PASIVOS + VALOR NETO	**$ 132,706**	100.00%

Activos - Pasivos = Valor Neto -o- Pasivos + Valor Acumulado = Activos

Proyectado
Análisis Declaración Ingresos Verticales

(Los porcentajes de todas las categorías son % del Total de Ventas/Ingresos)

Marine Art of California

Proyecciones para años que terminan: 12/31/00, 12/31/01, 12/31/02 y 2000-2002 (Análisis combinados)

	Prearranque: 2000		Año 2: 2001		Año 3: 2002		Total: 2 Años + Pre-Arranque	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
INGRESOS								
1. VENTAS/INGRESOS	**41,620**	**100.00%**	**743,930**	**100.00%**	**2,651,856**	**100.00%**	**3,437,406**	**100.00%**
a. Ventas/Catálogos	33,820	81.26%	672,925	90.46%	2,570,200	96.92%	3,276,945	95.33%
b. Ventas sala exhibiciones	4,600	11.05%	46,325	6.23%	53,274	2.01%	104,199	3.03%
c. Ventas al por mayor	3,200	7.69%	24,680	3.32%	28,382	1.07%	56,262	1.64%
2. Costo de artículos vendidos (c-d)	**23,900**	**57.42%**	**375,048**	**50.41%**	**1,329,476**	**50.13%**	**1,728,424**	**50.28%**
a. Inventario inicial	6,000	14.42%	6,000	0.81%	18,000	0.68%	6,000	0.17%
b. Compras	**23,900**	**57.42%**	**387,048**	**52.03%**	**1,336,476**	**50.40%**	1,747,424	**50.84%**
(1) Productos del catálogo	19,600	47.09%	336,460	45.23%	1,285,100	48.46%	1,641,160	47.74%
(2) Sala de exhibiciones	2,300	5.53%	35,163	4.73%	33,637	1.27%	71,100	2.07%
(3) Productos al mayoreo	2,000	4.81%	15,425	2.07%	17,739	0.67%	35,164	1.02%
c. Costo productos para la venta (a+b)	29,900	71.84%	393,048	52.83%	1,354,476	51.08%	1,753,424	51.01%
d. Menos inventario final (12/31)	6,000	14.42%	18,000	2.42%	25,000	0.94%	25,000	0.73%
3. GANANCIA BRUTA EN VENTAS(1-2)	**17,720**	**42.58%**	**368,882**	**49.59%**	**1,322,380**	**49.87%**	**1,708,982**	**49.72%**
GASTOS								
1. VARIABLES (Ventas) (a hasta h)	**38,146**	**91.65%**	**249,332**	**33.52%**	**734,263**	**27.69%**	**1,021,741**	**29.72%**
a. Publicidad/Mercadeo	1,042	2.50%	5,352	0.72%	5,727	0.22%	12,121	0.35%
b. Entregas en auto/Viajes	200	0.48%	1,200	0.16%	1,284	0.05%	2,684	0.08%
c. Gastos de catálogo	27,600	66.31%	189,600	25.49%	670,400	25.28%	887,600	25.82%
d. Salarios brutos	5,120	12.30%	38,400	5.16%	41,088	1.55%	84,608	2.46%
e. Gastos de planilla	384	0.92%	2,920	0.39%	3,124	0.12%	6,428	0.19%
f. Envíos	800	1.92%	4,800	0.65%	5,280	0.20%	10,880	0.32%
g. Gastos de ventas misceláneos	3,000	7.21%	6,000	0.81%	6,300	0.24%	15,300	0.45%
h. Depreciación (sala exhibiciones)	0	0.00%	1,060	0.14%	1,060	0.04%	2,120	0.06%
2. FIJOS (Administrativo (a hasta j)	**12,139**	**29.17%**	**68,228**	**9.17%**	**71,609**	**2.70%**	**151,976**	**4.42%**
a. Contabilidad & Legal	820	1.97%	1,920	0.26%	2,054	0.08%	4,794	0.14%
b. Seguro + Workers' Comp	904	2.17%	3,768	0.51%	4,032	0.15%	8,704	0.25%
c. Alquiler	3,900	9.37%	15,600	2.10%	16,692	0.63%	36,192	1.05%
d. Reparaciones & Mantenimiento	60	0.14%	360	0.05%	385	0.01%	805	0.02%
e. Pago garantizado (socio gerente)	4,000	9.61%	24,000	3.23%	24,000	0.91%	52,000	1.51%
f. Abastecimientos	600	1.44%	3,600	0.48%	3,852	0.15%	8,052	0.23%
g. Teléfono	1,050	2.52%	13,700	1.84%	15,070	0.57%	29,820	0.87%
h. Gastos de operación	630	1.51%	3,480	0.47%	3,724	0.14%	7,834	0.23%
i. Gastos fijos misceláneos	175	0.42%	0	0.00%	0	0.00%	175	0.01%
j. Depreciación (Activos de oficina)	0	0.00%	1,800	0.24%	1,800	0.07%	3,600	0.10%
Total Gastos de Operacion (1+2)	**50,285**	**120.82%**	**317,560**	**42.69%**	**805,872**	**30.39%**	**1,173,717**	**34.15%**
INGRESO NETO DE OPERACIONES (GB- Gastos)	**(32,565)**	**-78.24%**	**51,322**	**6.90%**	**516,508**	**19.48%**	**535,265**	**15.57%**
OTROS INGRESOS (Ingresos de interés)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
OTROS GASTOS (Gastos de interés)	1,192	2.86%	14,300	1.92%	13,814	0.52%	29,306	0.85%
GANANCIA (PERDIDA) NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(33,757)**	**-81.11%**	**37,022**	**4.98%**	**502,694**	**18.96%**	**505,959**	**14.72%**
IMPUESTOS: Sociedad*	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
** (los socios pagan impuestos individualmente de*	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
acuerdo con las ganancias o pérdidas de sus acciones)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
SOCIODAD: GANANCIAS (PERDIDAS) NETAS	**(33,757)**	**-81.11%**	**37,022**	**4.98%**	**502,694**	**18.96%**	**505,959**	**14.72%**

Proyecto
Análisis Hoja de Balance Vertical

(Todos los activos en % representan el % del Activo Total; Todos los % de Pasivo o Valor Acumulado representan el % del Pasivo Total+ Valor Acumulado Total)

Fecha proyectada para: Diciembre 31, 2001 **Fecha de la proyección: Septiembre 30, 2000**

Marine Art of California

ACTIVOS			% del Activo Total
Activo corriente			
Efectivo		$ 98,032	73.96%
Caja chica por cobrar		$ 1,000	0.75%
Cuenta impuesto ventas retenidos		$ 4,067	3.07%
Cuentas cobrables		$ 0	0.00%
Inventario		$ 18,000	13.58%
Inversiones a corto plazo		$ 0	0.00%
Inversiones a largo plazo		$ 0	0.00%
Activo fijo			
Terrenos (valuados al costo)		$ 0	0.00%
Edificios		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos depr. acum.	0		
Mejoras Sala Exhib.		$ 4,240	3.20%
1. Costo	5,300		
2. Menos depr. acum.	1,060		
Mejoras a oficina		$ 4,160	3.14%
1. Costo	5,200		
2. Menos depr. acum.	1,040		
Equipo de oficina		$ 3,040	2.29%
1. Costo	3,800		
2. Menos depr. acum.	760		
Autos/Vehículos		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos depr. acum.	0		
Otros activos			
1.		$ 0	0.00%
2.		$ 0	0.00%
TOTAL ACTIVOS		**$ 132,539**	**100.00%**

PASIVOS			% of Total P + VN
Pasivo corriente			
Cuentas pagaderas		$ 0	0.00%
Notas pagaderas		$ 4,906	3.70%
Interés pagadero		$ 0	0.00%
Impuestos pagaderos			
Impuesto federal sobre ingresos		$ 0	0.00%
Impuestos al autoempleado		$ 0	0.00%
Impuesto estatal sobre ingresos		$ 0	0.00%
Impuestos Ventas acumulados		$ 4,067	3.07%
Impuestos sobre la propiedad		$ 0	0.00%
Planilla acumulada		$ 0	0.00%
Pasivo a largo plazo			
Notas pagaderas a inversionistas		$ 120,306	90.77%
Notas pagaderas a otros		$ 0	0.00%
TOTAL PASIVOS		**$ 129,279**	97.54%
VALOR NETO (ACUMULADO)			
Proprietario		$ 0	0.00%
o			
Sociedad			
1. Bob Garcia, 55% Participación		$ 1,793	1.35%
2. Socios Ltdos., 45% Participación		$ 1,467	1.11%
o			
Corporación			
Capital Social		$ 0	0.00%
Superávit pagado		$ 0	0.00%
Ganancias retenidas		$ 0	0.00%
TOTAL VALOR NETO		**$ 3,260**	2.46%
PASIVOS + VALOR NETO		**$ 132,539**	100.00%

Activos - Pasivos = Valor Neto -o- Pasivos + Valor Acumulado = Activos

IV. DOCUMENTOS AUXILIARES

Marine Art of California

Curriculum vitae

Cartas de referencia

Propuesta para una sociedad en comandita

Análisis del costo del catálogo

Análisis de comparación con la competencia

Términos y condiciones para los participantes

Robert A. García

P.O. Box 10059-251 (714) 722-6478
Newport Beach CA 92658

Administración de manufactura

Historial de logros realizados en más de 12 años en el campo de la manufactura y la distribución. Experiencia en el inicio y continuación de las operaciones. Comprensión completa de sistemas de producciones en varias instalaciones y de alta tecnología. Punto fuerte es la administración de proyectos, resolución de problemas y coordinación/administración de funciones críticas de manufactura: compras, ingeniería, control de inventario, rastreo, programación y control de la calidad desarrollado con General Dynamics.

PERFIL

Estilo administrativo directo: coordinó cinco grupos auxiliares en instalaciones situadas en Arizona, Arkansas y California durante la producción de 57 ensamblajes complejos, cada uno con más de 100 componentes por tablero de circuito.

Experiencia en el desarrollo de productos para mercados-objetivo; experiencia en muchos productos

Establecí prioridades, proporcioné clara dirección, motivando a los demás, obteniendo resultados positivos.

Efectué una relación entusiasta, me distinguí como un analista con iniciativa, persistente, persuasivo.

VISTA GENERAL DE MIS LOGROS

Recuperación de operaciones

La producción de sistemas se hallaba siete meses atrasada en su programa, no se podía confiar en el control de inventario, los compradores carecían de agresividad para encontrar componentes críticos entre los vendedores.

* Obtuve materiales para el ensamblaje de las tarjetas de circuitos electrónicos que apoyarían el ensamblaje de sistemas de misiles.
* Creé, junto con otros miembros del grupo especial, procedimientos y un sistema de rastreo interno para demostrar cómo una escasez de partes podría impactar los programas de producción hasta por seis meses.
* Dirigí reuniones semanales para comprobar el estado del inventario en cooperación con representantes de los departamentos de Compras y Control de la Calidad.
* Supervisé a cinco analistas.
* Coordiné actividades de subensamble entre las instalaciones de Arizona y Arkansas y la planta de ensamblaje final en California, a fin de entregar el producto a los clientes a pesar de severos requisitos de tiempo.
* Entrené a los nuevos empleados.
* Proporcioné datos a la alta adminstración para su inspección.

Resultados obtenidos: Corregí la exactitud del inventario de 70% a 97% en nueve meses.

Robert A. García Página 2

Arranque de Producción/Distribución - Operación de tiempo parcial (ingreso secundario)

* Investigué el mercado, encontré gran potencial para el producto, árboles Bonsai.
* Estudié los métodos de propagación de la planta, construí invernaderos grandes, implanté nuevos métodos, puse el producto en el mercado.
* Participé en varias exhibiciones de hogares y jardines, en ferias regionales, en tres exhibiciones mayores cada año.
* Empleé un personal de 8, vendí productos al por mayor a tiendas de plantas en los condados de Los Angeles y Orange.

Resultados obtenidos: Promoví y operé un negocio exitosamente por ocho años, aumenté las ganancias netas de $4,500 a $12,000 en cuatro años.

HISTORIAL PROFESIONAL

Fotógrafo independiente/Marine Art of California *Propietario/Presidente*	1992 a la actualidad
Galería Sea Fantasy *Gerente del almacén*	1991-1992
General Dynamics Corporation *Coordinador de manufactura*	1980-1989
Restaurante Casa Vallarta *Contralor (Tiempo parcial)*	1986-1987
B & D Nursery (ingreso secundario) *Gerente de operaciones*	1973-1981
Stater Bros. Markets *Empleado*	1969-1980

EDUCACION

Completé cursos en Historia en la California State Polytechnic University. Estudios independientes en Psicología de la Supervisión, Comunicación Escrita.

AFILIACIONES/INTERESES

Coordinador en la Junta de Servicios de los Grupos
Familiares Alanon y Alateen del Condado de Orange

Regularmente en el elenco de producciones musicales.
Ha actuado en el Orange County Performing Arts Center y en la Opera Ligera de Fullerton

Powell and Associates
Marketing Consultants

1215 West Imperial Highway - Suite 103 - Brea, CA 92621 Keith Powell - President Tel: (714) 680-8306

Noviembre 17th

Apreciable Posible Inversionista:

Es en verdad un placer escribir una carta de recomendación para Bob A. García.

He conocido a Bob por los últimos cinco años y lo considere como una persona extremadamente creativa y entusiasta. He estado asociado con Bob en varias organizaciones comunitarias y cívicas en las cuales es él un participante activo. Ha sido oficial en varias de esas organizaciones y siempre ha cumplido sus obligaciones con aplomo.

Bob se puso en contacto conmigo hace más de un año, pidiéndome que me reuniera con él en una forma regular para convertirme en el "mentor" de un sueño, que ahora es una realidad, su compañía MARINE ART OF CALIFORNIA. En compañía de otros mentores de quienes ha solicitado consejo, he tenido el privilegio de revisar, comentar y ayudar en el desarrollo de su plan. Ha demostrado gran disciplina, constancia, creatividad y deseos de hacer sus tareas en esta aventura financiera.

Enfáticamente recomendaría que se le ofreciera la consideración que él busca. Bob ha dado muestras de tener las cualidades necesarias para triunfar en una compañía de negocios, es decir, la dedicación, optimismo y deseo de completar lo que comienza.

Si Ud, desea mas informacion, por favor no dude en llamarme. Mi línea directa es 714-680-8306.

Cordialmente

Keith P. Powell

Keith P. Powell
Presidente

Propuesta para una Sociedad Limitada

Obtener un préstamo de $130,000.00 con inversionistas privados, en calidad de Socios Limitados, como sigue:

$130,000.00 = 45% de Marine Art of California
$130,000.00 = 20 acciones @ $6,500.00 cada una
1 acción = 2.25% de Marine Art of California

Los Socios Limitados poseerán un 2.25% del negocio por cada $6,500.00 que inviertan. La inversión se tomará como un préstamo que se deberá pagar con un interés del 11% en un período de 15 años, a $78.00 mensuales por cada accionista.

1 acción = $78.00 mensuales por 15 años
20 acciones = $1560.00 mensuales

El Socio General, Robert A. García, será dueño del 55% del negocio. Los Socios Limitados poseerán el 45% del negocio mientras dure la sociedad.

La duración de la sociedad será de 4 años. El Socio General tendrá la opción de adquirir las acciones de los Socios Limitados al final de los 4 años, pagando $3250.00 por cada 2.25% del interés en la compañía. La adquisición no afectará el préstamo pendiente, pero el Socio General ofrecerá una garantía igual al saldo del préstamo. El valor del inventario se usará como esa garantía.

Recuperación de la inversión (RI) por cada acción de $6500.00:

A.

Capital (15 años)	+	Interés (15 años)	+	Compra (4 años)	=	Total (15 años)
$6,500.00		$7,540.00		$3,250.00		$17,290.00

B. Ganancias (Pérdidas) Proyectadas por cada acción (2.25%):

2000	2001	2002	2003		Total 4 años
($759.53)	$833.00	$11,310.62	$19,097.78	=	$30,481.87

- Capital & interés (15 años) $ 14,040.00
- Adquisición (4 años) $ 3,250.00
- Ganancias/pérdidas proyectadas (4 años) $ 30,481.87

Total proyectado recuperación inversión $ 47,771.87

-o-

$$\frac{\textbf{Ganancias netas}}{\textbf{Activos}} = \frac{\$41{,}271}{\$\ 6{,}500} = 635\%$$

Puntos sobresalientes del contrato:

1. Primer Derecho a Optar: Los Socios Limitados convienen en extender el Primer Derecho a Optar al Socio General, Robert A. García, en caso que los Socios Limitados de-searan vender, conceder, o negociar sus acciones en el negocio.

2. Seguro del Hombre Clave: Se tomará un seguro de vida por $250,000.00 a nom-bre del Socio General, Robert A. García, lo que es aproximadamente el doble del monto del préstamo de $130,000.00 que se necesitaba. En caso que falleciera Robert A. García, los pagos de la póliza se dividirán entre los Socios Limitados en partes equivalentes al monto invertido (es decir, una inversión del 2.25% es igual a 1/20avo de $12,500.00)

3. Programa de compras de los Socios Limitados: El Socio General, Robert A. García, acuerda conceder *con privilegios de precio de costo* en todos los artículos de la línea, por la compra de 3 ó más acciones. Por 1 ó 2 acciones, se extenderá un descuento del 45%. Esto estará en efecto durante la duración del contrato de Socios Limitados (mínimo de 4 años antes de usar la opción de la adquisición). Por el resto del contrato de préstamo, (2 años) se extenderá un descuento del 35% del precio minoritario. Al compel-tarse los pagos del préstamo, un *Descuento Vitalicio del 20%* se extenderá a los So-cios Limitados. Estos privilegios no se pueden transferir.

Análisis de Costo por Catálogo

CALIDAD DE LA IMPRESIÓN	20,000	30,000	40,000	50,000	60,000
ARTÍCULOS DEL CATÁLOGO					
24-Páginas: Precio por 1000	521.37	413.92	360.07	336.11	306.49
Peso - 2.208 oz.					
Costo ampliado	10,427.40	12,417.60	14,402.80	16,305.50	18,389.40
Preparación y entrega	756.00	970.00	1,235.00	1,500.00	1,765.00
Costo envío por correo - $50.00 por/1000	1,000.00	1,500.00	2,000.00	2,500.00	3,000.00
Franqueo - $170 per/1000	3,200.00	4,800.00	6,400.00	8,000.00	9,600.00
Separación de filmes - $64 por/página	3,600.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Trabajo artístico	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
COSTOS TOTALES	**19,983.40**	**23,187.60**	**27,537.80**	**31,805.50**	**36,254.40**
Cifras redondeadas	20,000.00	23,200.00	27,600.00	32,000.00	36,500.00
COSTOS POR UNIDAD	1.00	0.77	0.69	0.64	0.61
COSTOS POR PAGINA	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03
COSTOS POR/1000	999.17	772.92	688.44	636.11	604.24
CANTIDAD IMPRESA	**70,000**	**80,000**	**90,000**	**100,000**	
ARTÍCULOS DEL CATÁLOGO					
24-Páginas: Precio por 1000	291.72	280.29	268.85	261.00	
Peso - 2.208 oz.					
Costo ampliado	20,420.40	22,423.20	24,196.50	26,100.00	
Preparación & Entrega	2,030.00	2,295.00	2,560.00	2,825.00	
Costo envío por correo - $50.00 per/1000	3,500.00	4,000.00	4,500.00	5,000.00	
Franqueo - $170 per/1000	11,900.00	13,600.00	15,300.00	17,000.00	
Separación de filmes - $64 por/página	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	
Trabajo artístico	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	
COSTOS TOTALES	**41,350.40**	**45,818.20**	**50,056.50**	**54,425.00**	
Cifras redondeadas	41,500.00	46,000.00	50,500.00	55,000.00	
COSTOS POR UNIDAD	0.59	0.57	0.56	0.54	
COSTOS POR PÁGINA	0.02	0.02	0.02	0.02	
COSTOS POR/1000	590.72	572.73	556.18	544.25	
CANTIDAD IMPRESA EN EL EXTRANJERO	**40,000**	**50,000**	**60,000**	**70,000**	
NOTA: 20% se descontará por impresión en el					
extranjero. Los precios se reflejan en el	27,600.00	32,000.00	36,500.00	41,500.00	
Análisis de las Ganancias	0.80	0.80	0.80	0.80	
COSTOS DE IMPRESIÓN EN EL EXTRANJERO	**22,080.00**	**25,600.00**	**29,200.00**	**33,200.00**	
CANTIDAD IMPRESA EN EL EXTRANJERO	**80,000**	**90,000**	**100,000**		
	46,000.00	50,500.00	55,000.00		
	0.80	0.80	0.80		
COSTOS IMPRESIÓN EN EL EXTRANJERO	**36,800.00**	**40,400.00**	**44,000.00**		

Análysis de Comparación con la Competencia

	Rango del Precio	Total Precios al por menor	Precios Totales %	# de Artículos	Artículo Rango %		
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA							
Wild Wings	-50.00	2,092.35	3%	68	19%		
Primavera	-100.00	5,269.50	7%	68	19%	-100.00	38%
32 Páginas	-200.00	11,302.00	15%	78	22%		
	-500.00	39,905.00	54%	124	34%		
	-999.00	11,045.00	15%	19	5%		
	$1,000.00	4,745.00	6%	2	1%		
		$74,358.85	100%	359	100%		
						Precio medio/art	**$207.13**
			(Basado en precio sobrecargado)			Ganancia media por articulo	**$103.56**
Sharper Image	-50.00	1,580.65	9%	47	39%		
Jul/Ago	-100.00	2,418.45	14%	31	26%	-100.00	64%
24 de 60 Páginas	-200.00	3,898.75	23%	25	21%		
	-500.00	4,879.45	29%	13	10%		
	-999.00	2,797.85	17%	4	3%		
	$1,000.00	1,195.00	7%	1	1%		
		$16,770.15	100%	121	100%		
						Precio medio/art	**$138.60**
			(Basado en precio sobrecargado)			Ganancia media por artículo	**$69.30**
Sharper Image	-50.00	2,223.60	10%	73	42%		
Jul/Ago	-100.00	3,227.95	15%	41	24%	-100.00	66%
32 de 60 Páginas	-200.00	5,088.35	23%	33	19%		
	-500.00	7,129.10	33%	20	12%		
	-999.00	4,047.75	19%	6	3%		
	$1,000.00	0.00	0%	0	0%		
		$21,716.75	100%	173	100%		
						Precio medio/art	**$125.53**
			(Basado en precio sobrecargado)			Ganancia media por artículo	**$62.77**
Marine Art of CA	-50.00	2,826.95	13%	108	54%		
Nov/Dic	-100.00	3,587.65	17%	46	23%	**-100.00**	77%
40 Páginas	-200.00	3,461.85	16%	23	12%		
	-500.00	4,528.25	21%	15	7%		
	-999.00	4,281.00	20%	6	3%		
	$1,000.00	2,600.00	12%	1	1%		
		$21,285.70	100%	199	100%		
						Precio medio/art	**$106.96**
			(Basado en precio sobrecargado)			Ganancia media por artículo	**$53.48**

MARINE ART OF CALIFORNIA

Robert A. García
P.O. Box 10059-251
Newport Beach, CA 92658
(714) 722-6478

TERMINOS Y CONDICIONES PARA LOS PARTICIPANTES

1. El **Artista/Vendedor** conviene en entregar los artículos en stock en el término de 48 horas de notificación a los clientes indicados, con las Instrucciones para Envío proporcionadas por **Marine Art of California.** Se necesitará un horario para piezas hechas a la orden, tales como acrílicos de bronce, o trabajos de arte originales que requieran más tiempo para su entrega. El cliente pagará los gastos de envío.

2. El **Artista/Vendedor** conviene en ofrecer envío por Federal Express de 48 horas, con gastos adicionales de envío para todos los artículos en stock.

3. El **Artista/Vendedor** conviene en usar solamente etiquetas de envío propocionadas por **Marine Art of California.**

4. El **Artista/Vendedor** garantiza que todos los artículos enviados estarán libres de cualquier nombre de negocios, logos, direcciones, números telefónicos o cualquier otro material impreso que haga referencia al **Artista/Vendedor** (no incluye grabados o firmas del **Artista**)

5. Cada **Artista** incluirá con cada envío una hoja autobiográfica previamente aprobada.

6. El **Artista/Vendedor** incluirá los Certificados de Autenticidad necesarios en todas las piezas de Edición Limitada que se envíen.

7. Los derechos exclusivos de mercadeo y distribución hechos para **Marine Art of California** se cubrirán con contrato separado.

8. El **Artista/Vendedor** conviene en enviar via fax una copia de la declaración de envío, o hablar por teléfono para dar la información sobre el envío y la fecha de entrega, todo en el mismo día de la transacción.

9. El **Artista/Vendedor** garantiza protección con seguro por el valor total al por menor.

10. El **Artista/Vendedor** aceptará un período de 10 días de reembolso, comenzando en la fecha en que el cliente recibe la mercadería enviada.

Terminos Y Condiciones, página 2

11. El **Artista/Vendedor** conviene en extender un plan de pago de 30 días neto a **Marine Art of California.**

12. El **Artista/Vendedor** no guardará los nombres y las direcciones de los compradores para fines de ventas o mercadeo, hasta que hayan pasado 24 meses del envío de la orden.

13. En vez de una cuota de participación, el **Artista/Vendedor** conviene en extender un descuento del 15% en el precio al por mayor publicado para **Marine Art of California.** Esto se justifica, debido a los costos incurridos en publicidad, impresión, envío por correo y mercadeo y el volumen proyectado de ventas.

14. Cada **Artista/Vendedor** recibirá una notificación antes del envío por correo del primer catálogo.

15. El **Artista/Vendedor** conviene en ofrecer artículos y servicios como se mencionó antes por un período mínimo de 60 días después de la fecha de publicación.

Por la presente reconozco y acepto los términos y condiciones establecidos por **Marine Art of California.**

_____

(Compañía)

_____

(Nombre y título en letras de molde)

_____

(Firma y título del representante autorizado)

_____

(Fecha)

APÉNDICE

II

Dayne Landscaping, Inc.
Plan de Negocio

El plan de negocio que se presenta en las siguientes páginas se basa en una reciente investigación hecha para un negocio de jardinería ornamental y retiro de nieve en New Hampshire. Lo desarrolló una especialista en mercadotecnia internacional, Robin Dayne, presidenta de rtd Marketing International, Inc., en Nashua, New Hampshire. Robin escribió este plan específicamente para ustedes (lectores de *Anatomía de un Plan del Negocio,* y los usuarios del software de **Automatice su Plan de Negocio).** Les mostrará cómo formar y escribir un exitoso plan del negocio para su propia compañía.

Escenario de Dayne Landscaping, Inc.

Dayne Landscaping, Inc., es un negocio ficticio que ha operado por un año y que proporciona servicios de jardinería ornamental y retiro de nieve en Nashua, New Hampshire. El negocio tuvo un exitoso primer año (2001) y hace planes para extender su base de clientes y comprar el sitio actual (que ahora arrienda) por $375,000. Con el objeto de comprar ese lugar, Dayne Landscaping, Inc. usará $100,000 de sus propios fondos y buscará un préstamo de los restantes $275,000.

¿Cómo está organizado este plan del negocio?

Los planes de organización y mercadeo para Dayne Landscaping, Inc. reflejan el estado actual de la compañía y sus planes para una expansión futura. Es extremadamente importante que el plan de mercadeo sea suficientemente fuerte para asegurar que se puede pagar el préstamo y sus intereses y aún mantener costeabilidad.

Los documentos financieros necesitan reflejar la historia de la compañía y proyectarse hacia el futuro. Esta compañía ha estado operando por un año (2001) y ahora busca un préstamo. Por lo tanto, los documentos financieros necesitan comenzar con un resumen de las necesidades financieras y una declaración sobre la distribución de los fondos obtenidos en el préstamo. La siguiente sección incluye proyecciones para el año fiscal de 2002 y declaraciones históricas financieras para el año fiscal de 2001. Mostrarán lo bien que la compañía cumplió con sus proyecciones originales y cuál es su actual estado financiero. La tercer área que cubrirán los documentos financieros hará referencia a las proyecciones de la compañía para el futuro: el movimiento de efectivo proyectado, las proyecciones de ingresos por los próximos tres años, y una hoja de balance proyectada. Las páginas finales de la sección financiera contienen un análisis de la declaración financiera del historial de la compañía y sus futuras proyecciones. Valiéndose de la información financiera que se desarrolló previamente, se computan los índices y se les compara con las normas de la industria.

Este plan le puede ayudar.

Conforme Ud. comience a escribir su propio plan, le conviene leer el plan del negocio de Dayne Landscaping, Inc. para ver cómo Robin usó cada una de las secciones correspondientes. Parte del material investigado ha sido condensado y no hemos incluido todos los documentos auxiliares necesarios. También hemos decidido omitir cualquier historial financiero o de negocios que el escritor o el prestamista desee incluir en las copias de su plan del negocio.

> ***¡Advertencia!*** *Este plan se debe examinar solamente para ver cómo la señora Dayne usó su contenido. Se le ha usado como un ejemplo en nuestro libro y software porque creemos que es un buen ejemplo de la organización de su plan del negocio. No ofrecemos ningún juicio acerca de su valor o su potencial financiero para posibles prestamistas o inversionistas. No lo use como fuente de investigación para su propia compañía.*

Nos sentimos muy satisfechos de que Robin Dayne nos haya proporcionado este excelente ejemplo de un plan del negocio para que lo incluyéramos en *Anatomía de un Plan del Negocio* y **Automatice su plan del negocio.** Esperamos que el plan de Dayne Landscaping, Inc. le sea beneficioso. Ofrecemos nuestros agradecimientos a Robin por su generosidad y por permitir que compartiéramos con nuestros lectores su interpretación de la planificación para los negocios.

Robin Dayne *es una consultora de mercadotecnia internacional que se especializa en crear ingresos por medio de su Customer Base Management ™. A través de su firma, rtd Marketing International, Inc., cualquier compañía puede obtener un análisis de su base de clientes y un plan de mercadeo y estrategia para satisfacer las necesidades de su negocio. Si a Ud. le gustaría ponerse en contacto con la señora Dayne para obtener más información sobre sus servicios, Ud. puede comunicarse con ella escribiéndole a: rtd Marketing International, Inc., 81 Walden Pond Drive, Nashua, NH 03060. Tel (603) 880-0136.*

Dayne Landscaping, Inc.

22 San Carlos Dr.
Nashua, New Hampshire 03060
603-335-8200

Robin T. Dayne, Presidenta
22 San Carlos Dr.
Nashua, New Hampshire 03060
(603) 335-8200

Sandra Barillas, Vicepresidenta
56 Gingham St.
Nashua, NH 03900
(603) 446-9870

Bridgette Henderson, Tesorera
98 Canon St.
Nashua, NH 06223
(603) 883-0938

Aura E. Jerez, Secretaria
31 Mill St.
Nashua, NH 08876
(603) 595-3982

Plan preparado en noviembre de 2001
por los funcionarios de la Corporación
(Privado y Confidencial)

Copia 1 de 5

TABLA DE CONTENIDO

I. RESUMEN EXECUTIVO 1

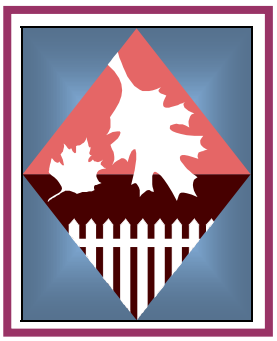
II. PARTE I - PLAN DE ORGANIZATIÓN 2-9
Descripción del Negocio 2
Estructura legal 3
Productos & Servicos 4
Administración 5
Oficiales Corporativos 5
Personal 5
Capacitación 6
Obligaciones del Personal 6-7
Perfil del Empleado 7
Métodos para Mantener los Documentos 8
Seguros 8
Seguridad 9

III. PARTE II - PLAN DE MERCADEO 10-18
Mercado Objetivo 10-11
Competencia 12
Métodos de Distribución 12
Actividades Promocionales 12-14
Publicidad Pagada 12-13
Correo Directo 14
Involucración en la Comunidad 14
Promociones Individuales de Mercadeo 15-18

IV. PARTE III - DOCUMENTOS FINANCIEROS 19-39
Recursos y usos de los Fondos del Préstamo 20
Documentos Financieros Históricos 2001 21-29
Proyecciones del Efectivo en 2001 21-23
Análisis Trimestral del Presupuesto para 2001 24
Declaración Pérdidas y Ganancias en 12 Meses en 2001 25
Hoja de Balances Diciembre 31, 2001 28
Análisis Punto de Equilibrio 29
Proyecciones Financieras 2002 30-33
Declaración Pro Forma Movimiento de Efectivo 2002 31-33
Proyección Ingresos para 2002, 2003, 2004 32
Hoja de Balance Proyectada para Diciembre 31, 2002 33
Análisis de la Declaración Financiera 34-39

V. DOCUMENTOS AUXILIARES * 40-45
Comparaciones con la Competencia 41
Curriculum Vitae del Propietario 42-43
Hoja Hipotética del Plan del Negocio 45

* **Nota:** *Hemos incluido sólo una parte de los documentos auxiliares en la muestra de un plan del negocio.*



Dayne Landscaping, Inc.

Resumen Executivo

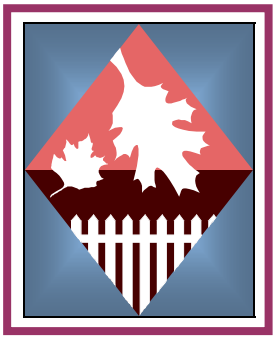
Dayne Landscaping Inc. es una compañía con un año de operaciones que se dedica a la jardinería ornamental y al negocio de retirar la nieve. La compañía está situada en 22 San Carlos Dr., Nashua, New Hampshire. El sitio que actualmente arrienda está a la venta por $375,000. Dayne Landscaping Inc. cuenta con $100,000 para invertir y busca un préstamo de $275,000 para completar la compra. Al ser propietaria de las instalaciones, la compañía puede aumentar su valor por una suma equivalente al gasto actual del alquiler.

Dayne Landscaping ha establecido su nicho en el negocio de la jardinería ornamental y del retiro de nieve durante 2001. Las proyecciones para 2002 muestran que es razonable esperar una expansión de la base de clientes hacia nuevos mercados y territorios. Las proyecciones del movimiento del efectivo apoyan la presunción de que la compañía contará con fondos suficientes para comprar equipo y contratar los servicios de empleados adicionales para apoyar la implantación de los programas de mercadeo.

Ahora, el negocio ofrece sus servicios a 100 cuentas residenciales, 15 cuentas de pequeños negocios, y por el momento ninguna corporación grande. Los servicios incluyen: Jardinería ornamental y diseño, cuidado y mantenimiento del césped, servicio de limpianieves, mantenimiento y retiro de árboles. El éxito de la compañía ha sido el resultado directo de nuestra capacidad de propocionar servicio personal a un precio competitivo, creando así una base de clientes devotos. En la actualidad, el costo promedio del mantenimiento del césped en una residencia es $25-$30 por hora, $50-$100 por hora en los negocios pequeños, la cuota con las organizaciones grandes se determina por negociación. Debido a los cambios de las estaciones en New Hampshire, el retiro de la nieve se vuelve parte importante del negocio para compensar los ingresos más bajos durante los meses de invierno en diciembre, enero, febrero y marzo.

La tasa de crecimiento proyectado para la industria de la jardinería ornamental, basándose en los años previos, es del 28%. Nosotros ensancharemos nuestro negocio con el nuevo equipo, mercadeo y con un número adicional de empleados, a fin de cumplir con y exceder esa demanda. Esperamos crecer con nuestra base de clientes en un 50%, basándose en nuestro historial del primer año, la exclusividad de nuestras ofertas, y las actividades planeadas para el mercadeo.

Los $275,000 en fondos del préstamo serán necesarios para finales de abril de 2002. El pago de ese préstamo en 15 años, más su interés, puede comenzar prontamente en mayo. El retiro anticipado del préstamo se anticipa para 2005. Además de la propiedad y las instalaciones, el préstamo se puede asegurar con el valor parcial ya pagado de la residencia del propietario, que actualmente se calcula en $167,000.



Dayne Landscaping, Inc.

I. El Plan Organizativo

Descripción del Negocio

Dayne Landscaping, Inc., establecida en enero de 2001 como una corporación, se dedica a la jardinería ornamental, mantenimiento de céspedes y el retiro de la nieve, en residencias y pequeños negocios de New Hampshire. Comenzó con 20 cuentas residenciales y dos de pequeños negocios. Para noviembre de 2001, había crecido a 100 residencias y 15 pequeños negocios, haciendo un total de $750,000 en ingresos, un crecimiento del 520%.

La compañía ha sido muy exitosa debido a la alta calidad de su servicio y del cuidado que se ofrece a los clientes, y por su reputación de aparecerce en el lugar de los hechos con rapidez durante las tormentas de nieve. La compañía también ofrece un servicio exclusivo de diseño ornamental de jardines orientales, el único en esta zona triestatal. Ahora, ese servicio se ofrece solamente en New Hampshire. Veinticinco de las 115 cuentas usan este servicio de jardines orientales. Nuestro plan es el de abrir mercados en Connecticut y Massachusetts en los próximos tres años. Es importante notar que esos jardines no son solamente un servicio único; son también nuestro servicio estelar que ofrece un alto margen de ganancias, impactando directamente el renglón de ganancias de la compañía.

La estrategia de crecimiento de la compañía es comprar pequeñas compañías de jardinería ornamental conforme ensanchemos nuestros negocios en Massachusetts y Connecticut, aumentando nuestros servicios de retiro de nieve a las corporaciones más grandes. Actualmente, conforme las corporaciones locales disminuyen el alcance de sus operaciones, se ha vuelto común ofrecer esos servicios a los negocios locales.

En la actualidad la compañía arrienda un área de 20,000 pies cuadrados, que incluye 4,000 pies cuadrados de edificio para la oficina principal, un garaje de buen tamaño para camiones, equipo de mantenimiento y partes, dos lotes de buen tamaño, uno de ellos rodeado por una cerca para estacionar el equipo, los arados, las plataformas, y para el almacenamiento de árboles, arbustos y plantas.

Estructura Legal

Dayne Landscaping, Inc. es una corporación registrada bajo el mismo nombre.

Sus consejeros legales y financieros han recomendado la corporación como la estructura más eficiente basándose en el plan de comprar en los próximos dos años las actuales pequeñas compañías de jardinería ornamental en el área triestatal. Se han solicitado 300 acciones, y se ha otorgado 100 de ellas a un accionista (el presidente) en el momento de la incorporación. Esto deja cierta flexibilidad para tener acciones adicionales si llegara el caso de que se les necesitara en negociaciones para comprar compañías de mayor tamaño.

Los funcionarios de la compañía, un presidente, un vicepresidente, un tesorero y un secretario, determinan la dirección de la corporación durante las reuniones de la junta directiva.

Ademas, se cuenta con un plan de incentivos para los miembros de la junta directiva donde adquieren acciones con base en metas de ganancias previamente establecidas.

Se debe hacer notar que el presidente es el único directivo que trabaja constantemente en la compañía. Todos los demás funcionarios interactúan durante las sesiones mensuales de la junta. Esto permite que la compañía tenga acceso a experiencias y consejos en una forma económica, lo que tiene un impacto directo en las ganancias de la compañía.

Productos y Servicios

Dayne Landscaping ofrece tres categorías de servicios de jardinería ornamental a tres variedades de clientes. Los clientes consisten en hogares residenciales, pequeños negocios y grandes corporaciones. Cada grupo tiene la opción de comprar el mismo tipo de servicios: El cuidado del césped, que incluye segar, cortar la maleza, plantar, recubrir el césped, control de las pestes, y mantenimiento de árboles y arbustos. Es posible comprar una ornamentación individualizada por medio de contratos, lo que incluiría especializaciones en jardines orientales, escultura arbórea, y un diseño completo del jardín. El tercer servicio que se ofrece es el retiro de la nieve.

Todas las plantas son de alta calidad y se compran en una tienda de plantas local que ha estado en negocios por más de 35 años. También hemos hecho arreglos con esa tienda para que actúe como consultora cuando así se necesite.

Tipo de clientes

A continuación se ofrece descripciones de los tres tipos de clientes y de los servicios que generalmente compra cada uno.

1. **Hogares residenciales** en áreas de ingresos medianos a altos, quienes generalmente pagan por el cuidado del césped, consisten en segar, cortar la maleza, control de las pestes, y mantenimiento de árboles y arbustos. Se ha asignado esta tarea a dos personas: dos estudiantes universitarios parciales, controlados por un supervisor. Este trabajo puede tardar un promedio de dos horas en completarse. Cada residencia recibe un contrato que incluye dos visitas al mes, a menos que haya alguna necesidad especial, que representa un costo adicional en el contrato básico. Los contratos del césped corren de marzo a noviembre. Además, 50% de las residencias también compran retiro de la nieve en el invierno para sus entradas al edificio, y a estos clientes se les carga una cuota mínima, con un depósito inicial para asegurarles la prioridad en los servicios.

2. **Las cuentas de negocios pequeños o parques de oficinas** son el segundo tipo de clientes. Generalmente son bancos, o edificios de negocios pequeños que requieren cuidado de sus árboles y arbustos, control de las pestes y las malezas y un mínimo de cuidado del césped. El tiempo promedio necesario para este servicio es de tres a cuatro horas con un supervisor y dos o tres empleados de tiempo parcial. Todas las cuentas de negocios pequeños firman un contrato para el retiro de la nieve. Un monto previamente determinado para el contrato se ha negociado en octubre para los cuatro meses entre noviembre y febrero, con una cuota a cobrarse por cada llamada en el mes de marzo, que generalmente tiene inesperadas tempestades de nieve. Estos clientes necesitan una respuesta rápida y se cobra por ese nivel de servicio, ya que tienen que acomodarse a sus clientes durantes horas de negocios.

3. **Las cuentas de grandes corporaciones y complejos de condominios** son el tercer tipo de clientes. Necesitan los mismos servicios que las corporaciones pequeñas, pero requieren muchas horas más, empleados y equipo. Además, en el mantenimiento del césped se incluye regado de agua. Las cuentas que se piensa conseguir en esta categoría necesitan un promedio de una semana al mes de mantenimiento. Esta es el área en que se piensa extender en los próximos tres años. Para apoyar el agua necesaria para cada dos días durante los meses de verano, un trabajador de tiempo parcial ha sido contratado, quien se dedica a regar las plantas de dos compañías. Los contratos con las corporaciones se van a negociar individualmente, y van de 60M a 350M por año, según sea el número de pies cuadrados, y los requisitos específicos de la jardinería ornamental. Estos clientes también necesitan una respuesta inmediata cuando necesitan los servicios, especialmente en el invierno, durante la temporada de la nieve.

Administración y Personal

Administración

Actualmente, Robin Dayne es la presidenta y única accionista en Dayne Landscaping, Inc. Robin tiene cinco años de experiencia en el negocio de la jardinería ornamental, habiendo trabajado antes para un competidor local. Previamente, había trabajado para una variedad de industrias del servicio, vendiendo y poniendo en el mercado productos y servicios.

Dayne Landscaping, Inc. ha estado incorporada ya por casi un año, efectuando una tasa de crecimiento del 520% entre enero y noviembre. La tasa de crecimiento se atribuye a la alta calidad del servicio a los clientes. Muchos clientes han cambiado de compañías como muestra de su lealtad hacia Robin Dayne. Ella ha establecido un plan de incentivos para sus empleados, que los recompensa por su servicio sobresaliente al cliente, con base en los resultados de una encuesta que se hace al final del año, o cuando se renuevan los contratos o se cierran nuevos negocios.

Bajo la administración de la señora Dayne, se ha formado un fuerte grupo de empleados devotos que aman trabajar con la naturaleza. Como administradora, su papel es identificar los nuevos negocios, desarrollar e implantar nuevas actividades de mercadotecnia, y negociar y rematar nuevos contratos.

Los cuatro (4) supervisores administran los negocios con los clientes y supervisan a los trabajadores de tiempo parcial. También determinan la necesidad de nuevo personal o de equipo, necesarios para mantener la cuenta. Se tiene también un especialista diseñador que está específicamente capacitado en el diseño de jardines orientales y en la ornamentación de árboles.

Funcionarios corporativos

Los funcionarios corporativos son:
Robin T. Dayne, presidenta
Sandra Barillas, vicepresidenta y contadora
Bridgette Henderson, tesorera
Aura E. Jerez, secretaria y consejera legal

Las vicepresidenta/contadora, secretaria/consejera legal y la tesorera no interactúan en la conducción diaria de los negocios de la compañía. Se usan sus servicios conforme se les necesita.

Personal

Hay tres empleados de tiempo completo: un gerente de oficina y dos asistentes administrativos. Cuatro supervisores y dos especialistas en diseños trabajan fuera de la oficina. El resto es empleados de tiempo parcial, y su número varía de cuatro a veinticinco o más, según sea la parte del año y la demanda de trabajo.

1. Dueña-presidenta: Salario garantizado en 2001 $65,000 con aumentos anuales justificados por la costeabilidad.
2. Especialistas en diseños: Dos en 2002; Salarios @ $25,000 + 5% de comisión en los contratos de nuevos negocios.
3. Cuatro supervisores: Salarios @ $15,000 + bono del 3% por contrato siempre que la encuesta anual revele excelencia en el servicio a los clientes.
4. Gerente de oficina: Salario @ $22,000 anuales.
5. Asistentes administrativos: (uno en 2001, dos en 2002): Salarios de $15,000 anuales.
6. Trabajadores de tiempo parcial: 5-25 @ $7 por hora; (se agregará más si el volumen de trabajo lo exige).

Capacitación:

1. Todos los empleados reciben capacitación con el presidente y el supervisor en las siguientes áreas:

Por el presidente

a. Política de la compañía con los clientes y normas de la compañía
b. Orientación sobre ornamentación cuando se les contrata
c. Responsabilidad y procedimientos de seguridad
d. Cuidado del equipo y política a seguir en caso de robos

Por los supervisores

a. Examen general de cada cuenta asignada
b. Asignación de equipo y práctica de su uso: Operación de las segadoras, herramientas y piezas
c. Precauciones en el uso de productos químicos

Obligaciones del personal:

1. Presidente/propietario

a. Establece la política de la compañía y capacita a los nuevos empleados
b. Solicita, entrevista y contrata a los nuevos empleados
c. Asigna las cuentas a los supervisores
d. Negocia contratos nuevos y grandes
e. Aprueba la compra de equipo y partes
f. Se encarga de asuntos del servicio a los clientes que los supervisores no pueden resolver
g. Revisa y firma todos los cheques
h. Supervisa las iniciativas de ventas por los supervisores

2. Cuatro supervisores - se reportan al presidente

a. Administra un promedio de 25 cuentas residenciales y 4 cuentas de pequeños negocios
b. Administrará 1-2 cuentas de grandes corporaciones
c. Responsable de la capacitación de los trabajadores de tiempo parcial en las áreas de mantenimiento de las cuentas y del equipo
d. Anticipará ls necesidades de partes para cada cuenta
e. Anticipará y administrará los planes de trabajo
f. Llevará a cabo la segunda vuelta de las entrevistas a empleados de tiempo parcial y las aprobará
g. Se encargará de resolver problemas con clientes, relacionados con el servicio y su calidad
h. Buscará nuevos clientes para el presidente
i. Responsable por el inventario y el equipo que se le asigne a su grupo

3. Gerente de la oficina - se reporta al presidente

a. Administra las cuentas
b. Apoya a los supervisores - Repuestos misceláneos
c. Recibe llamadas de los clientes y las pasa a los supervisores
d. Lleva a cabo las encuestas anuales entre los clientes
e. Responde a las llamadas telefónicas
f. Despacha y está en contacto por "pager" con los supervisores
g. Asigna y mantiene el equipo para los supervisores

4. Asistente administrativo - se reporta al presidente

a. Responsable por de las siguientes funciones de teneduría de libros:
    1. Reconciliación diaria de ventas
    2. Cuentas a cobrar
    3. Cuentas a pagar
    4. Planilla de salarios
    5. Libro mayor general
b. Mecanografiar en computadora - 60 palabras por minuto, con conocimiento del software - WP/Excel/D-Base
c. Máquina sumadora de 10 teclas
d. Acceso a la caja fuerte
e. Control de las órdenes puestas para equipo y herramientas

5. Empleados de tiempo parcial - se reportan al supervisor

a. Se les asigna a trabajar en determinadas cuentas
b. Siega el césped, quita las malezas, hace trabajo manual
c. Identifica cualquier problema
d. Sigue las instrucciones del supervisor
e. Administra el inventario de partes y herramientas

Perfil del empleado

Todos los empleados deben:

a. Trabajar con vigor
b. Disfrutar el trabajo al aire libre
c. Ser buenos comunicadores
d. Trabajar en grupo
e. Estar educados para trabajar tiempo completo, como mínimo deben ser graduados de la escuela secundaria o estar en la universidad
f. De apariencia nítida
g. Capaz de seguir instrucciones y aprender rápidamente
h. Dispuesto a hacer un trabajo sobresaliente
I. Responsable en cuanto a la seguridad

Métodos para Guardar Libros de Contabilidad

Toda la teneduría de libros se mantiene en una computadora con regularidad por el asistente administrativo en el software "Quickbooks" de Intuit. Al final de cada año, se imprimen los expedientes y se envían a la contadora pública certificada, Sandra Barillas, quien ha sido una amiga personal y tiene 35 años de experiencia como contadora pública. Sus honorarios son razonables y existe un alto nivel de confianza por sus contribuciones al negocio, ya que ella es vicepresidenta de la corporación.

La base de clientes y la base de datos de posibles clientes se mantiene en el software ACT de Contact Software International, que nos permite mantener horarios precisos para nuestra programación, y administrar las cuentas con exactitud. "Office" de Microsoft nos permite llevar a cabo el procesamiento de palabras, desarrollar hojas de trabajo, y propuestas para hacer presentaciones a las grandes corporaciones. Todos los programas que se mencionan arriba son fáciles de obtener y es posible obtener apoyo a precios muy razonables.

Seguro

Asegurador: Primercia
111 Shoe St.
Manchester, New Hampshire

Agente: Sam Abickford

Tipo de seguro:

Negocios/personal	600,000
Deducible	4,000
Responsabilidad	1,000,000
Equipo	40,000
Deducible	500
Responsabilidad	2,000,000
Vehículos	150,000
Deducible	1,000
Responsabilidad	1,000,000
Cuota anual	**8,000**
Cuota mensual	**670**

Workers Com. 1.43 per/1k planilla bruta

Seguridad

Problemas y situaciones a considerar y medidas protectoras qué tomar:

1. Hurto interno - falta de honradez del empleado

a. Hurto -de herramientas- (4) cámaras de circuito cerrado en el garaje, operando 24 horas diarias

b. Robo de efectivo - Límite de la caja chica es $600. El dinero recaudado cada día se lleva al banco

c. Falsificación de firmas - Todos los cheques los firma el presidente al final del día

d. Orientación de los empleados - Para reducir los robos y enfatizar procedimientos de seguridad

e. Inventario mensual - Responsabilidad de los supervisores

2. Externo

a. Cámaras para detectar robos de gente que recién entra al local, situadas en cada puerta de salida (2)

b. Cámaras en los garajes del área de estacionamiento, y circundadas por una cerca en el lote de la planta

c. Robo por allanamiento - Se instalan las alarmas cada noche y se les conecta directamente a la estación de policía

Dayne Landscaping, Inc.

II. Plan de Mercadeo

Mercado-objetivo

Objetivo #1

Instalaciones de grandes corporaciones y condominios

Quién: Las corporaciones que contratan servicios para el mantenimiento de sus instalaciones, y los complejos de condominios. Hay aproximadamente 75 cuentas que son probables clientes dentro de un radio de 50 millas. Nuestra meta es obtener 5 en 2002.

Qué: Mercadeo por teléfono para obtener información, y enviar por correo directo que se supervisará por teléfono. Describir los servicios de jardinería ornamental, mantenimiento del césped, control de las pestes y otros servicios de jardinería, tales como el retiro de árboles y su reemplazo, jardinería ornamental diseñada para el cliente y su cuidado, y retiro de la nieve de las entradas a los edificios y las zonas de estacionamiento. Ofrecer una garantía por los servicios y mostrar un sistema de precios competitivo con las otras compañías locales.

Cuándo: Comenzando en enero para determinar el proceso de la subasta y también determinar el tiempo en que se deben presentar las propuestas. Llamar a cada cliente para determinar el tiempo y hora en que se puede hacer una inspección ocular, para determinar el monto de trabajo necesario y las necesidades especiales, a fin de preparar un estimado. Si es posible, preguntar cuáles fueron los costos en los años anteriores y si el cliente quedó satisfecho con el trabajo que le ofrece el jardinero actual.

Dónde: Coordinar servicios conjuntos con almacenes locales de productos de jardinería para la promoción y publicidad.

Objetivo #2

Pequeños negocios y parques de oficinas

Quién: Todos los negocios pequeños y parques de oficinas que tienen terrenos al aire libre y desean ahorrar dinero, o no se hallan satisfechos con su actual compañía jardinera. Dentro de un radio de 50 millas hay aproximadamente 125 cuentas que serían probables clientes. Nuestra meta es agregar 15 nuevos contratos en esta categoría en 2002.

Qué: Mercadeo por teléfono para obtener información, y enviar por correo directo que se supervisará por teléfono. Describir todos los mismos servicios de jardinería ornamental y retiro de la nieve, haciendo referencia a clientes que se encuentren satisfechos. Ofrecer una garantía en los servicios prestados, y mostrar los ahorros que se obtienen usando los servicios de Dayne Landscaping, Inc., y desarrollar un plan de continuo servicio de retiro de la nieve y de mantenimiento ornamental. Ofrecer una garantía de la calidad del servicio de la compañía, y una comparación de precios.

Cuándo: Comenzar en enero para determinar cuándo expiran los actuales contratos, ofreciendo información sobre la compañía y sus servicios. Solicitar permiso para hacer una inspección ocular, a fin de determinar los costos y descubrir algún problema que necesite solución.

Dónde: Coordine servicios conjuntos con jardinerías locales para fines de promoción y publicidad. Anúnciese en los periódicos locales, las Páginas Amarillas y el Directorio de Negocios a Negocios.

Objetivo #3

Residencias

Quién: Concentrarse en todas las residencias dentro de un radio de 50 millas cuyos ingresos varían de medianos a altos y que cuentan con 3 acres o más de terreno. Ponerse en contacto con todos los clientes existentes que mostraron satisfacción en la encuesta, y solicitar al mismo tiempo que nos ofrezcan:

a. Negocio adicional - renovar los contratos por un año más
b. Nuevos clientes - por referencia

Qué: Preparar y enviar literatura sobre la compañía, concentrándose en las residencias y ofreciéndoles información sobre los servicios que ofrece Dayne Landscaping, Inc., haciendo comparaciones en el precio.

Cuándo: Preparar la literatura en enero y enviarla por correo en febrero, antes que comiencen la primavera y los contratos del verano. Comunicarse con esos clientes y con posibles clientes en septiembre para firmar contratos de retiro de la nieve.

Dónde: Coordinar los servicios con las jardinerías locales para las promociones y la publicidad.

Competencia

Dayne Landscaping actualmente tiene dos competidores en el área local: The Garden Shop y Landscaping Plus. Aunque han estado en el área de New Hampshire por varios años, son negocios que dirige cada familia y tienen un número limitado de clientes, contando con las mismas cuentas año tras año. También no cuentan con especialidades en jardinería ornamental. Solamente The Garden Shop ofrece servicios para retirar la nieve. Landscaping Plus solamente cuenta con tres arados para la nieve que se mantienen activos durante los meses del invierno.

Métodos de distribución

Dayne Landscaping vende directamente al cliente, es principalmente un negocio de servicios, con la excepción de la venta de árboles y arbustos, que vienen de un almacén mayoritario de productos para el jardín.

Actividades de promoción

Publicidad pagada - Actualmente participamos en varias formas de publicidad:

1. Anuncios en periódicos: Todos los anuncios son idénticos e incluyen la información que exige el periódico:

A. Información del anuncio:

1. Medida del anuncio: Dos columnas x 3 pulgadas
2. Frecuencia: Mensualmente
3. Sección: Jardinería

B. Ubicación, contacto y tarifas:

Nashua Telegraph P.O. Box 1008 Nashua, NH 03061-1008	Contacto: Mark Potts Circulación: 50,000 Tarifa: $126.00
Manchster Union Leader 100 William Loeb Drive Manchester, NH 03109	Contacto: Ken Coose Circulación: 125,000 Tarifa: $171.99
Lowell Sun 15 Kearney Square Lowell,MA 01852-1996	Contacto: Carol McCabe Circulación: 75,000 Tarifa: $153.00
Hartford Daily News 100 Main St. Hartford, CT 10002	Contacto: Sue Betz Circulación: 150,000 Tarifa: $190,000

Publicidad pagada (cont.)

2. Guías telefónicas - Páginas Amarillas y directorios

A. Guía NYNEX - Páginas Amarillas

Información del anuncio:

Cobertura:	Area Sur NH
Tarifa anual:	$650.00
Medida del anuncio:	1/4 de página
Fecha para renovar:	1o de febrero
Contacto:	Sam Moore

B. Directorio de Negocio a Negocio (solamente para NH)

Información del anuncio:

Cobertura:	Todo NH
Tarifa anual:	$250.00
Medida del anuncio:	1/4 de página
Fecha para renovar:	1o de enero
Contacto:	Karl Hess

3. Televisión local de cable

A. Canal 13 - Estación local de Nashua que llega a todo el sur de NH

Información sobre el anuncio:

Tiempo del "spot":	60 segundos
Costos de desarrollo:	$250.00 (cuota única)
Duración de la campaña:	3 meses
Presentación cada mes:	Tres veces diarias, todos los días
Costo en 3 meses:	$300.00
Costo total de la campaña:	$550.00

B. Canal del tiempo - llega a 400,000 hogares

Información del anuncio:

Tiempo del "spot":	15 segundos
Costos de desarrollo:	$100.00 (cuota única)
Duración de la campaña:	3 meses
Presentación cada mes:	20 veces diarias, todos los días
Costo en 3 meses:	$900.00
Costo total de la campaña:	$1,000.00

Correo directo

Nota: *No se usó el correo directo en el primer año de operaciones. Con el desarrollo del plan de mercadeo, se necesitará dos piezas de envío y será necesario desarrollarlas para dirigirlas a las tres probables base potenciales de clientes en 2002 (ver el plan detallado de esta actividad).*

Correo directo #1

Diseñado para: Mercado objetivo #1 - corporaciones grandes y condominios
Mercado objetivo #2 - pequeños negocios y parques de oficinas

Estrategia creativa: El diseño necesita ser brillante y lustroso, apropiado para un ambiente profesional de corporación

Punto principal:
Servicio al cliente - testimonios
Respuesta rápida al llamado del cliente
Todos los servicios
Garantía
Evaluación gratis

Correo directo #2

Diseñado para: Mercado objetivo #3 - residencias

Estrategia creativa: Diseño debe consistir en un folletín de 3 dobleces que se pueda enviar por correo sin necesidad de un sobre.

Puntos principales señalados para el propietario de la residencia.

Punto principal:
Servicio al cliente - testimonios
Respuesta rápida al llamado del cliente
Todos los servicios
Garantía
Evaluación gratis

Participación en los asuntos de la comunidad

Miembro de la Cámara de Comercio de Nashua. Miembro directivo del Club de Jardinería local, dedicado a enseñar a los niños sobre las plantas y la naturaleza, involucrándose además en el programa "Embellecimiento de Nashua".

Nota: *En este ejemplo de plan, hemos incluido promociones para el mercado objetivo #1 solamente. Todos los mercados objetivos tienen que tener sus propios planes separados, pero usando el mismo formato.*

Hoja de trabajo para promociones de mercadeo individual

Mercado: Jardinería ornamental en corporaciones o condominios

Fecha: Feb. 2002

Nombre del programa: Corporación promo

Medio: Correo directo & mercadeo teléfonico

Objetivos del programa:

* Generar un mínimo de $500,000 en ingresos adicionales en 2002
* Aumentar la base corporativa con 5 cuentas nuevas
* Establecer Dayne Landscaping como un proveedor de jardinería ornamental a grandes corporaciones y a condominios

Audiencia:

Correo directo

Quién: Las 70 cuentas identificadas que consisten en condominios y corporaciones

Qué: Enviar correo directo (literatura de la compañía) a contactos en las corporaciones y los condominios, mostrando los servicios y beneficios de Dayne Landscaping. Mencionar reembolsos como garantía en una promoción adicional.

Dónde: En las áreas de New Hampshire y Massachusetts (radio de 50 millas)

Cuándo: Enviar correo a mediados de enero.

Mercadeo telefónico (Previo a envíos por correo):

Quién: Llamar a todas las corporaciones para identificar a la persona que serviría de contacto en las corporaciones, o la compañía que administra las propiedades en los condominios.

Qué: Averiguar las fechas en que se renuevan los contratos y se envían las propuestas para cada posible cliente.

Cuándo: Hacer llamadas telefónicas en las primeras dos semanas de enero.

Dónde: Información no obtenible

Hoja de trabajo para mercadeo (cont.)

Mercadeo telefónico: (Después que se han hecho envíos por correo):

Quién: Llamar a todos los contactos y confirmar fechas de presentación de ofertas.

Qué: Confirmar que recibieron los envíos por correo y ofrecer una consulta gratis sobre jardinería ornamental.

Cuándo: Las llamadas comienzan de 5 a 8 días después que se recibió el correo.

Dónde: Información no obtenible.

Lista de fuentes de información:

Lista obtenible en la biblioteca en el "New Hampshire Corporate Directory", y en el "Massachusetts Corporate Directory" así como en la lista de bienes raíces de condominios.

Estrategia creativa - para correo directo:

* Declare a Dayne Landscaping, Inc. el líder en servicio de calidad
* Garantice la posición
* Afirme la existente base de clientes con ejemplos de sus triunfos
* Posición ante la competencia
* Mencione oferta de consulta "gratis"
* Vuelva a llamar en una semana

Estrategia creativa - para mercadeo telefónico:

* Prepare un libreto con los mismos mensajes que usó en el correo directo
* Si es posible: Oferta promocional de la compañía

Elementos en el envío por correo:

Volante plegable en tres partes - componentes

* Volante que se puede enviar por correo independientemente, con una tarjeta para responder

* Dirección escrita a mano en la parte posterior del volante

Oportunidad:

1. Previo a correo por el mercadeo telefónico

% Llamado	Ubicación	Fecha
50	New Hampshire	1/2-1/9
50	Massachusetts	1/9-1/18

2. Correo directo

% Llamado	Ubicación	Fecha
50	New Hampshire	Enero 1/12
50	Massachusetts	Enero 1/19

3. Después de correo por el mercadeo telefónico

% Llamado	Ubicación	Fecha
50	New Hampshire	1/22
50	Massachusetts	1/29

Llamada a la acción:

Tarjeta de respuesta se debe enviar a la oficina y/o se puede llamar a un número 800

Criteria acerca de las pistas:

Se clasifica como **"Caliente"** una solicitud de propuesta, evaluación, o que responde a la tarjeta enviada por correo o al llamado telefónico. Tienen la posibilidad de cerrar el negocio en 2002.

Se clasifica como **"Tibia"** una cuenta que está interesada pero podrá hacer algo al respecto hasta en 2003, debido a sus contratos actuales.

Se clasifica como **"Fría"** a la cuenta que no está interesada por completo, y que no cuenta con un ingreso potencial para el futuro.

Capacitación:

Empleados en la práctica - recibirán una total instrucción de toda la promoción a fin de prepararlos para responder a las preguntas de los clientes, cuando se encuentren trabajando.

Personal de oficina - recibirán capacitación e instrucciones sobre cómo responder las llamadas telefónicas y llevar la pista de las respuestas recibidas en el #800 y en los envíos por correo. También ayudarán en las actividades previas y posteriores al mercadeo por teléfono.

Gastos - No excederán de $3000 en toda la promoción.

Medidas:

Meta de los ingresos	$500,000
Gastos	3,000
Total de # (lista)	70
# o respuestas	A determinarse*
# de pistas	A determinarse*
Costo por respuesta	A determinarse*
Costo por pista	A determinarse*
Proporción ingresos y gastos	A determinarse*

* A determinarse al final del programa.

Suposiciones:

* Valor promedio por contrato = $100,000
* Tasa de respuestas = 2.0% en el correo directo y de 15 a 20% en el mercadeo por teléfono, o 1.5 respuestas en el correo directo y 10 a 14 en el mercadeo por teléfono.
* Tasa de pistas "calientes" = 0.5% en el correo directo y 5 a 7% en el mercadeo por teléfono y 3.5 pistas en el correo directo y 3.5 a 5 pistas en el mercadeo por teléfono.

Proceso para seguir pistas:

* Se seguirá la pista de todas las respuestas por correo
* Se entrará todas las llamadas telefónicas que respondan en el #800
* Se examinará todas las llamadas regulares con la pregunta "¿Llama Ud. en respuesta a nuestra promoción por correo directo?"

Revisión del programa: Se hará 30 días después de que se haya seguido por última vez la llamada de mercadeo por teléfono.

Dayne Landscaping, Inc.

III. Documentos Financieros

Orígenes y usos de los fondos del préstamo

A. Declaración de las necesidades financieras 20
B. Distribución de los fondos del préstamo 20

Declaraciones financieras de 2001

A. Proyecciones del efectivo 21-23
B. Análisis del presupuestro trimestral, 4o trimestre y hasta la fecha presente 24
C. Declaración de Perdidas y Ganancias (Ingresos) 25
D. Declaración de Pérdidas y Ganancias en 12 meses 26-27
E. Hoja de balance para el 31 de diciembre de 2001 28
F. Análisis del punto de equilibrio 29

..

Proyecciones financieras para 2002

A. Declaración pro forma del movimiento de efectivo 30-31
B. Proyección de tres años (2002, 2003, 2004) 32
C. Hoja de balance proyectada para Dic. 31, 2002 33

Análisis de las declaraciones financieras

A. Resumen del análisis de la declaración financiera de la compañía 34
B. Tabla de índices para Dayne Landscaping, Inc. 35
C. Análisis de la declaración vertical histórica del ingreso en 2001 36
D. Análisis de la hoja de balance vertical para el 31 de diciembre de 2001 37
E. Análisis de las declaraciones del ingreso vertical proyectado para 2002 38
F. Análisis de la hoja de balance vertical proyectado para el 31 de diciembre de 2002..... 39

Declaración de las necesidades financieras

I. Dayne Landscaping, Inc. busca un préstamo para aumentar su capital acumulado a través de inversiones en bienes raíces.

A. Comprando el edificio que actualmente arrienda para la compañía.

B. Comprando el lote de terreno en el que se encuentran los edificios.

II. Dayne Landscaping, Inc. cuenta con $100,000 para invertir. Una suma adicional de $275,000 en fondos de préstamo son necesarios para completar la compra.

Distribución de los fondos del préstamo

1. Distribución de los fondos del préstamo

Dayne Landscaping, Inc. utilizará el préstamo que se anticipa por la suma de $275,000 para comprar las instalaciones (terreno y edificios) que actualmente arrienda. El precio total de la compra es $375,000. El actual propietario del local y terrenos es John S. Strykker. El lote de terreno y los edificios se hallan situados en 22 San Carlos Drive, en Nashua, New Hampshire y su actual propietario es John S. Strykker.

2. Declaraciones de respaldo

a. El terreno ha sido valuado en $200,000. El valor de los edificios es $175,000. El propietario, Sr. John S. Strykker, ha accedido a cerrar la plica más o menos el 15 de abril de 2002.

b. Dayne Landscaping, Inc. ha asignado $100,000 en ganancias retenidas para usarlos como capital de inversión en esa instalación. Los $275,000 adicionales en fondos de préstamo completarán el precio completo de la compra, que es $375,000.

c. Los edificios están situados en un terreno de 20,000 pies cuadrados, ubicados centralmente en Nashua, New Hampshire. El terreno ha sido valuado actualmente en $200,000 y los edificios en $175,000. Hay dos lotes de buen tamaño. Uno se halla cercado para guardar el equipo y sirve también como área de almacenamiento para árboles, arbustos y plantas. Hay 4,000 pies cuadrados de edificio que contienen la oficina principal y un garaje de buen tamaño para guardar camiones, equipo de mantenimiento y herramientas.

d. El fondo de $275,000 se necesitará el 1o de abril a fin de proceder a cerrar la plica. Los pagos en el préstamo pueden comenzar inmediatamente el 1o de mayo por los siguientes 15 años. La compañía cuenta con un considerable movimiento del efectivo y un mercado que crece con rapidez. Se anticipa poder pagar el préstamo con anticipación.

e. Actualmente, Dayne Landscaping, Inc. paga $2,850 en renta mensual. Los pagos del préstamo anticipado de $275,000, en un período de 15 años, el interés del 9% representaría $2,789. La compra del terreno y los edificios permitirá que Dayne Landscaping, Inc., sin hacer gastos adicionales, pueda pagar el préstamo más los intereses, convirtiendo el actual gasto de alquiler en un aumento de su valor acumulado.

Proyecciones del Efectivo a Pagarse en 2001

Dayne Landscaping, Inc.

Período que cubre: Enero 1 de 2001 a diciembre 31 de 2001

1. COSTOS DE INICIO		12,550
a. Licencia del negocio	150	
b. Registro de la corporación	250	
c. Gastos legales	650	
Otros costos iniciales:	0	
(1) Equipo para el césped	6,500	
(2) Equipo de oficina	5,000	
(3) Depósito de garantía - Alquiler del local	5,700	
2. COMPRAS DE INVENTARIO		98,000
Efectivo para productos que se piensa revender		
a. Fertilizante	20,000	
b. Pesticida	10,000	
c. Plantas/arbustos	18,000	
d. Sal/arena	5,000	
e. Semillas	45,000	
3. GASTOS VARIABLES (VENTAS)		
a. Salario especialista diseñador/Impuestos de planilla	20,000	
b. Maquinaria, herramientas, equipo	5,000	
c. MercAdeo	5,411	
d. Salarios trabajador tiempo parcial/Impuestos de planilla	150,000	
e. Bonificación de ventas	1,500	
f. Comisión por ventas	8,000	
g. Salarios del supervisor/Impuestos de planilla	60,000	
h. Gastos de viaje	9,500	
i. Gastos de venta misceláneos	1,000	
Gastos totales de venta		260,411
4. GASTOS FIJOS (ADMINISTRATIVOS)		
a. Gastos de administración - Legal/Contabilidad	2,000	
b. Seguros - Responsabilidad, accidentes, incendio, robo	11,600	
c. Licencias y permisos	4,200	
d. Equipo de oficina	1,200	
e. Salarios de oficina/Impuestos de planilla	42,000	
f. Pagos garantizados del propietario	65,000	
g. Gastos de alquiler	34,200	
h. Gastos de funcionamiento	4,320	
i. Gastos administrativos varios	200	
Gastos totales administrativos		164,720
5. BIENES (COMPRAS A LARGO PLAZO)		18,719
a. Maquinaria, equipo, camiones, segadoras grandes	17,333	
b. Gastos de interés en el activo	1,386	
6. RESPONSABILIDADES		
Efectivo para retirar las deudas, los préstamos y/o cuentas a pagar		0
7. Valor acumulado del propietario		0
Dividendos a pagar a los accionistas		
TOTAL DE EFECTIVO A PAGARSE		**$ 554,400**

Proyecciones Fuentes de Efectivo 2001

Dayne Landscaping, Inc.

Período cubierto: De Enero 1, 2001 hasta diciembre 31, 2001

1. EFECTIVO EN MANO		0
2. VENTAS (INGRESOS)		
Ingreso por venta de productos		4,000
Accesorios misceláneos	4,000	
Ingreso por servicios		564,000
Jardinería ornamental - Residencias	185,000	
Jardinería ornamental - Pequeños negocios	65,000	
Jardinería ornamental - Según especificaciones	174,000	
Retiro de la nieve - Residencial	15,000	
Retiro de la nieve - Pequeños negocios	125,000	
Depósitos por ventas o servicios *5% adelantados en contratos de retirar nieve*		5,000
Recaudado en cuentas por cobrar		0
3. INGRESOS MISCELÁNEOS		
Ingresos por intereses *5% de $25,000 ahorrados*		1,250
Pagos por recibir por préstamos		0
4. VENTA DE ACTIVOS A LARGO PLAZO		0
5. PASIVOS *Fondos (por recibirse durante el período actual; de bancos, a través de SBA o de otras instituciones de préstamo)*		0
6. VALOR ACUMULADO		
Inversiones del propietario (Unico o con socios)		0
Pagado (Corporación)		25,000
Venta de acciones (Corporación)		0
Capital especulado		0
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE — ***A. Sin venta de productos =***		**$ 595,250**
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE — ***B. Con venta de productos =***		**$ 599,250**

Declaración Movimiento de Efectivo 2001

Proyección movimiento efectivo por un año e historial del movimiento de efectivo

Dayne Landscaping, Inc.

Para el año 2001	Proyectado para 2001	Histórico para 2001
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO (Enero 1, 2001)	**0**	**0**
RECIBOS DE EFECTIVO		
A. Ventas/Ingresos	**$573,000**	**$777,864**
1. Jardinería ornamental - Residencial	185,000	216,000
2. Jardinería ornamental - Pequeños negocios	65,000	160,700
3. Jardinería ornamental - Hecha a la orden	174,000	199,374
4. Retiro de la nieve - Residencial	15,000	18,250
5. Retiro de la nieve - Pequeños negocios	125,000	167,100
6. Retiro de la nieve - 5% contratos	5,000	8,500
7. Venta de accesorios misceláneos	4,000	7,940
B. Por cobrar	0	0
C.. Ingresos por interés	1,250	1,250
D. Venta de activo a largo plazo	0	0
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	**$574,250**	**$779,114**
PAGOS EN EFECTIVO		
A. COSTO DE BIENES POR VENDERSE		
1. Fertilizante	20,000	19,000
2. Pesticida	10,000	11,000
3. Plantas/Arbustos	18,000	23,000
4. Sal/Arena	5,000	8,030
5. Semillas	45,000	45,000
Total costo de bienes	**$98,000**	**$106,030**
B. Gastos variables (Ventas)		
1. Salario especialista en diseños/Impuestos de salarios	20,000	20,000
2. Maquinaria, Herramientas, Equipo	11,500	11,000
3. Mercadeo	5,411	5,400
4. Salario trabajador tiempo parcial/ Impuestos de salarios	150,000	182,000
5. Bonificaciones por ventas	1,500	2,000
6. Comisiones por ventas	8,000	10,800
7. Salario supervisor/ Impuestos de salarios	60,000	60,000
8. Gastos de viajes	9,500	10,400
9. Gastos misceláneos de ventas	1,000	1,200
Total gastos variables	**$266,911**	**$302,800**
C. Gastos fijos (Administrativos)		
1. Gastos administrativos (Legales/Contabilidad)	3,050	3,050
2. Seguros (Responsabilidad, Accidentes, Incendio, Robo)	11,600	11,600
3. Licencias, permisos	4,200	4,200
4. Equipo de oficina	5,700	7,700
5. Salarios de oficina/ Impuestos de salarios	42,000	42,000
6. Pago garantizado del propietario	57,000	65,000
7. Gastos de alquiler + Depósito de garantía	39,900	39,900
8. Gastos de funcionamiento	4,320	4,320
9. Gastos misceláneos administrativos	200	500
Total gastos fijos	**$167,970**	**$178,270**
D. Gastos de interés	1,386	5,535
E. Impuesto estatal y federal sobre los ingresos	7,196	65,220
F. Otros usos	0	0
G. Pagos de bienes a largo plazo	17,334	15,081
H. Pagos de préstamos	0	0
I. Distribución del capital	0	0
TOTAL EFECTIVO PAGADO	**$558,797**	**$672,936**
BALANCE/DEFICIT DEL EFECTIVO	15,453	106,178
PRESTAMOS A RECIBIR	0	0
CONTRIBUCION DEL CAPITAL	25,000	25,000
BALANCE FINAL DEL EFECTIVO (Diciembre 31, 2001)	**$40,453**	**$131,178**

Análisis Presupuesto Trimestral 2001

Dayne Landscaping, Inc.

Para trimestre que termina el 31 de diciembre, 2001

ARTÍCULO DEL PRESUPUESTO	TRIMESTRE ACTUAL			AÑO HASTA LA FECHA		
	Presupuesto	Real	Variación	Presupuesto	Real	Variación
SALARIOS/ INGRESOS	**95,900**	**121,050**	**25,150**	**573,000**	**777,864**	**204,864**
Jardinería ornamental - Residencias	17,800	24,000	6,200	185,000	216,000	31,000
Jardinería ornamental - Pequeños negocios	9,600	14,000	4,400	65,000	160,700	95,700
Jardinería ornamental - A la orden	0	0	0	174,000	199,374	25,374
Retiro de nieve - Residencias	4,200	3,950	(250)	15,000	18,250	3,250
Retiro de nieve - Pequeños negocios	58,300	70,300	12,000	125,000	167,100	42,100
5% contratos retiro de nieve	6,000	8,500	2,500	5,000	8,500	3,500
Accesorios misceláneos	0	300	300	4,000	7,940	3,940
Menos costo de bienes	**3,520**	(1,000)	**4,520**	**98,000**	**101,030**	**(3,030)**
a. Fertilizante	0	0	0	20,000	19,000	1,000
b. Pesticida	0	0	0	10,000	11,000	(1,000)
c. Plantas/Arbustos	0	0	0	18,000	23,000	(5,000)
d. Sal, arena	3,520	4,000	(480)	5,000	8,030	(3,030)
e. Semillas	0	0	0	45,000	45,000	0
Menos inventario final (12/31)	0	5,000	0	0	5,000	(5,000)
GANANCIAS BRUTAS	**92,380**	**122,050**	**29,670**	**475,000**	**676,834**	**201,834**
GASTOS VARIABLES						
a. Salario especialista en diseños/Impuestos	5,000	2,500	2,500	20,000	20,000	0
b. Maquinaria, Herramientas, Equipo	0	0	0	11,500	11,000	500
c. Mercadeo	1,350	1,000	350	5,411	5,400	11
d. Salario trabajador tiempo parcial/Impuestos	18,700	33,000	(14,300)	150,000	182,000	(32,000)
e. Bonificaciones por ventas	0	0	0	1,500	2,000	(500)
f. Comisión por ventas	1,450	1,750	(300)	8,000	10,800	(2,800)
g. Salarios de supervisores/Impuestos planilla	15,000	15,000	0	60,000	60,000	0
h. Gastos de viaje	2,000	1,600	400	9,500	10,400	(900)
i. Gastos variables misceláneos	0	0	0	1,000	1,200	(200)
j. Gastos de depreciación	3,801	3,801	0	15,200	15,200	0
GASTOS FIJOS						
a. Gastos administrativos - Legales/Contab.	500	501	(1)	3,050	3,050	0
b. Seguros (Resp., Accid., Incendios, Robo)	2,900	2,898	2	11,600	11,600	0
c. Licencias y permisos	1,050	0	1,050	4,200	4,200	0
d. Equipo de oficina	300	400	(100)	5,700	7,700	(2,000)
e. Salarios de oficina/Impuestos	10,500	10,500	0	42,000	42,000	0
f. Pago garantizado del propietario	16,250	16,248	2	65,000	65,000	0
g. Gastos alquiler + Depósito de garantía	8,550	8,550	0	39,900	39,900	0
h. Gastos de funcionamiento	1,080	1,080	0	4,320	4,320	0
i. Gastos fijos misceláneos	0	0	0	200	500	(300)
INGRESO NETO DE OPERACIONES	**3,949**	**23,222**	**16,773**	**16,919**	**180,564**	**163,645**
INGRESO DE INTERÉS	347	312	(35)	1,250	1,250	0
GASTOS DE INTERÉS	2,400	348	(2,052)	1,386	5,535	4,149
GANANCIA NETA (ANTES DE IMPUESTOS)	**1,896**	**23,186**	**21,290**	**16,783**	**176,279**	**159,496**
IMPUESTOS (Federal y estatal)	1,282	12,549	(11,267)	7,196	65,220	(58,024)
GANANCIA NETA (DESPUES IMPUESTOS)	**614**	**10,637**	**10,023**	**9,587**	**111,059**	**101,472**

DECLARACIÓN ARTÍCULOS NO DE INGRESOS

1. Pago de activo a largo plazo	4,335	3,883	452	17,333	15,081	2,252
2. Pagos de préstamos	0	0	0	0	0	0
3. Pagos de dividendos	0	0	0	0	0	0
4. Contribución del capital	0	0	0	25,000	25,000	0
5. Inventario de bienes activos	0	5,000	(5,000)	0	5,000	(5,000)

DESVIACIONES DEL PRESUPUESTO	Este trimestre	Año hasta la fecha
1. Declaración bienes de ingreso	$ 10,023	$ 101,472
2. Declaración bienes no de ingreso	$ (4,548)	$ (2,748)
3. Desviación total	**$ 5,475**	**$ 98,724**

Declaración de Ganancias y Pérdidas (Ingresos) 2001

Dayne Landscaping,Inc.

Comienza: Enero 1, 2001 **Final, Diciembre 31, 2001**

INGRESOS			
1. Ventas/Ingresos		**$ 777,864**	**100.00%**
Jardinería ornamental - Residencias	216,000		27.77%
Jardinería ornamental - Pequeños negocios	160,700		20.66%
Jardinería ornamental - A la orden	199,374		25.63%
Retiro de nieve - Residencias	18,250		2.35%
Retiro de nieve - Pequeños negocios	167,100		21.48%
5% de contratos para retiro de nieve	8,500		1.09%
Accesorios misceláneos	7,940		1.02%
2. Costo de bienes vendidos (c - d)		**101,030**	**12.99%**
a. Inventario inicial	**0**		**0.00%**
b. Compras	**106,030**		**13.63%**
(1) Fertilizante	19,000		2.44%
(2) Pesticida	11,000		1.41%
(3) Plantas/Arbustos	23,000		2.96%
(4) Sal/Arena	8,030		1.03%
(5) Semillas	45,000		5.79%
c. Costo bienes para la venta (a + b)	**106,030**		**13.63%**
d. Menos inventario final (12/31)	**5,000**		**0.64%**
3. Ganancia bruta en ventas (1-2)		**$ 676,834**	**87.01%**
GASTOS			
1. Variables (Ventas) (de a hasta l)		**318,000**	**40.88%**
a. Salario especialista en diseños/Impuesto de planilla	20,000		2.57%
b. Maquinaria, Herramientas de mano, Equipo	11,000		1.41%
c. Mercadeo	5,400		0.69%
d. Salarios trabajadores tiempo parcial/Impuesto planilla	182,000		23.40%
e. Bonificaciones por ventas	2,000		0.26%
f. Comisiones de ventas	10,800		1.39%
g. Salarios del supervisor/Impuesto de planilla	60,000		7.71%
h. Gastos de viaje	10,400		1.34%
i. Gastos variables misceláneos	1,200		0.15%
j. Depreciación (Venta de activo)	15,200		1.95%
2. Fijos (Administrativos) (de a hasta l)		**178,270**	**22.92%**
a. Cuotas administrativas - Legal/Contabilidad	3,050		0.39%
b. Seguros - Responsabilidad, Accidentes, Incendio/Robo	11,600		1.49%
c. Licencias y permisos	4,200		0.54%
d. Equipo de oficina	7,700		0.99%
e. Salarios de oficina	42,000		5.40%
f. Pago garantizado del propietario	65,000		8.36%
g. Gastos de alquiler	39,900		5.13%
h. Gastos de funcionamiento	4,320		0.56%
i. Gastos fijos misceleáneos	500		0.06%
j. Depreciación (Bienes administrativos)	0		0.00%
Total gastos de operación (1+2)		**496,270**	**63.80%**
Ingreso neto de operaciones (Ganancia bruta - Gastos)		**$ 180,564**	**23.21%**
Otros ingresos (Ingreso de interés)	1,250		0.16%
Otros gastos (Gastos de interés)	5,535		0.71%
Ganancia (Pérdida) neta antes de impuestos		**$ 176,279**	**22.66%**
Provisión para pago de impuestos sobre los ingresos			
a. Federal	51,999		6.68%
b. Estatal	13,221	**65,220**	1.70%
c. Local	0		0.00%
GANANCIA (PERDIDA) NETA DESPUES DE IMPUESTOS		**$ 111,059**	**14.28%**

Declaración de Ganancias y Pérdidas (Ingresos) 2001

Dayne Landscaping, Inc.

Página 1 (Enero a junio + totales de 6 meses)

Para el año: 2001	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTALES 6 MESES	% del total de ingresos
INGRESOS							**MONTO**	**PORCIENTO**
1. Ventas/Ingresos	**71,200**	**39,700**	**139,150**	**90,230**	**77,080**	**71,250**	**488,610**	**100.00%**
Jardinería ornamental - Residencias	0	0	55,000	33,000	28,000	22,000	138,000	28.24%
Jardinería ornamental - Pequeños negocios	0	0	37,000	23,000	22,000	22,000	104,000	21.28%
Jardinería ornamental - Hecho a la orden	0	0	46,000	32,000	26,000	26,250	130,250	26.66%
Retiro de la nieve - Residencias	8,250	5,550	500	0	0	0	14,300	2.93%
Retiro de la nieve - Pequeños negocios	62,850	33,950	0	0	0	0	96,800	19.81%
Accesorios misceláneos	100	200	650	2,230	1,080	1,000	5,260	1.08%
5% de contratos para retirar la nieve	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
2. Costo de bienes por vender	**2,530**	**500**	**30,800**	**17,700**	**21,000**	**18,500**	**91,030**	**18.63%**
a. Inventario inicial	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
b. Compras	**2,530**	**500**	**30,800**	**17,700**	**21,000**	**18,500**	**91,030**	**18.63%**
(1) Fertilizante	0	0	7,000	0	6,000	0	13,000	2.66%
(2) Pesticidas	0	0	0	3,500	0	4,500	8,000	1.64%
(3) Plantas/arbustos	0	0	8,800	6,200	5,000	2,000	22,000	4.50%
(4) Sal/arena	2,530	500	0	0	0	0	3,030	0.62%
(5) Semillas	0	0	15,000	8,000	10,000	12,000	45,000	9.21%
c. Costo bienes para venta	2,530	500	30,800	17,700	21,000	18,500	91,030	18.63%
d. Menos inventario final	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
3. GANANCIA BRUTA	**68,670**	**39,200**	**108,350**	**72,530**	**56,080**	**52,750**	**397,580**	**81.37%**
GASTOS								
1. Gastos variables (Ventas)								
a. Salarios especialista en diseños	0	0	2,500	2,500	2,500	2,500	10,000	2.05%
b. Maquinaria, herram. de mano, equipo	5,000	0	0	2,000	0	2,000	9,000	1.84%
c. Mercadeo	315	650	925	650	350	315	3,205	0.66%
d. Salarios trabajadores tiempo parcial	12,000	9,000	12,000	12,500	13,000	13,750	72,250	14.79%
e. Bonificación de ventas	0	0	500	500	500	500	2,000	0.41%
f. Comisión de ventas	600	300	800	2,100	1,000	1,500	6,300	1.29%
g. Salario de supervisores	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000	6.14%
h. Gastos de viaje	800	700	1,100	1,900	1,150	1,050	6,700	1.37%
i. Gastos misceláneos de venta	200	100	250	350	0	0	900	0.18%
j. Depreciación (Activo variable)	1,266	1,266	1,266	1,266	1,267	1,267	7,598	1.56%
Total gastos variables	**25,181**	**17,016**	**24,341**	**28,766**	**24,767**	**27,882**	**147,953**	**28.23%**
2. Gastos fijos administrativos								
a.. Cuotas admin. Legal/Contabilidad	1,216	166	167	166	167	166	2,048	0.42%
b. Seguro (Resp. accid. Incendio, Robo)	967	967	967	967	967	967	5,802	1.19%
c. Licencias y permisos	100	200	1,250	2,500	150	0	4,200	0.86%
d. Maquinaria, herramientas, equipo	1,500	2,250	750	950	650	600	6,700	1.37%
e. Salarios de oficina	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	21,000	4.30%
f. Pago garantizado del propietario	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	32,502	6.65%
g. Gastos de alquiler - Dep. de seguridad	8,550	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	22,800	4.67%
h. Gastos de funcionamiento	360	360	360	360	360	360	2,160	0.44%
i. Gastos fijos misceláneos	0	0	100	100	100	100	400	0.08%
j. Depreciación (Activo fijo)	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Total gastos fijos	**21,610**	**15,710**	**15,361**	**16,810**	**14,161**	**13,960**	**97,612**	**19.98%**
Total gastos de operación	**46,791**	**32,726**	**39,702**	**45,576**	**38,928**	**41,842**	**245,565**	**48.21%**
Ingreso neto de operaciones	**21,879**	**6,474**	**68,648**	**26,954**	**17,152**	**10,908**	**152,015**	**33.16%**
Otro ingreso (Interés)	105	104	104	104	104	104	625	0.13%
Otro gasto (Interés)	507	499	490	482	474	466	2,918	0.60%
Ganancia (Pérdida) neta antes impuestos	**21,477**	**6,079**	**68,262**	**26,576**	**16,782**	**10,546**	**149,722**	**32.69%**
Disposición para los impuestos								
a. Federal	3,222	912	16,694	10,156	6,545	4,113	41,642	8.52%
b. Estatal	1,611	456	5,120	1,993	1,259	791	11,230	2.30%
GANANCIA (PERDIDA) DESPUES IMPUESTOS	**16,644**	**4,711**	**46,448**	**14,427**	**8,978**	**5,642**	**96,850**	**21.87%**

Declaración de Ganancias y Pérdidas (Ingresos) 2001

Dayne Landscaping, Inc.

Página 2 (Julio a deciembre + totales de 12 meses)

Para el año: 2001	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Deciembre	TOTALES 12 MESES	% del total de ingresos
INGRESOS							**MONTO**	**PORCIENTO**
1. Ventas/Ingresos	**60,330**	**51,012**	**56,862**	**38,200**	**32,800**	**50,050**	**777,864**	**100.00%**
Jardinería ornamental - Residencias	18,000	14,000	22,000	24,000	0	0	216,000	27.77%
Jardinería ornamental - Pequeños negocios	16,500	10,900	15,300	14,000	0	0	160,700	20.66%
Jardinería ornamental - Hecho a la orden	25,150	24,912	19,062	0	0	0	199,374	25.63%
Retiro de la nieve - Residencias	0	0	0	0	950	3,000	18,250	2.35%
Retiro de la nieve - Pequeños negocios	0	0	0	0	23,250	47,050	167,100	21.48%
Accesorios misceláneos	0	0	0	0	8,500	0	8,500	1.09%
5% de contratos para retirar la nieve	680	1,200	500	200	100	0	7,940	1.02%
2. Costo de bienes por vender	**4,000**	**6,000**	**1,000**	**0**	**1,000**	**(2,000)**	**101,030**	**12.99%**
a. Inventario inicial	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
b. Compras	**4,000**	**6,000**	**1,000**	**0**	**1,000**	**3,000**	**106,030**	**5.79%**
(1) Fertilizante	0	6,000	0	0	0	0	19,000	2.44%
(2) Pesticidas	3,000	0	0	0	0	0	11,000	1.41%
(3) Plantas/arbustos	1,000	0	0	0	0	0	23,000	2.96%
(4) Sal/arena	0	0	1,000	0	1,000	3,000	8,030	1.03%
(5) Semillas	0	0	0	0	0	0	45,000	5.79%
c. Costo bienes para venta	4,000	6,000	1,000	0	1,000	3,000	106,030	5.79%
d. Menos inventario final	0	0	0	0	0	5,000	5,000	0.64%
3. GANANCIA BRUTA	**56,330**	**45,012**	**55,862**	**38,200**	**31,800**	**52,050**	**676,834**	**87.01%**
GASTOS								
1. Gastos variables (Ventas)								
a. Salarios especialista en diseños	2,500	2,500	2,500	2,500	0	0	20,000	2.57%
b. Maquinaria, herram. de mano, equipo	1,000	0	1,000	0	0	0	11,000	1.41%
c. Mercadeo	206	650	339	400	300	300	5,400	0.69%
d. Salarios trabajadores tiempo parcial	25,250	25,250	26,250	10,000	12,500	10,500	182,000	23.40%
e. Bonificación de ventas	0	0	0	0	0	0	2,000	0.26%
f. Comisión de ventas	400	1,100	1,250	250	1,000	500	10,800	1.39%
g. Salario de supervisores	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	7.71%
h. Gastos de viaje	850	650	600	620	480	500	10,400	1.34%
i. Gastos misceláneos de venta	100	200	0	0	0	0	1,200	0.15%
j. Depreciación (Activo variable)	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	15,200	1.95%
Total gastos variables	**36,573**	**36,617**	**38,206**	**20,037**	**20,547**	**18,067**	**318,000**	**40.88%**
2. Gastos fijos administrativos								
a.. Cuotas admin. Legal/Contabilidad	167	167	167	167	167	167	3,050	0.39%
b. Seguro (Resp. accid. Incendio, Robo)	967	967	966	966	966	966	11,600	1.49%
c. Licencias y permisos	0	0	0	0	0	0	4,200	0.54%
d. Maquinaria, herramientas, equipo	100	200	300	200	100	100	7,700	0.99%
e. Salarios de oficina	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000	5.40%
f. Pago garantizado del propietario	5,417	5,417	5,416	5,416	5,416	5,416	65,000	8.36%
g. Gastos de alquiler - Dep. de seguridad	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	39,900	5.13%
h. Gastos de funcionamiento	360	360	360	360	360	360	4,320	0.56%
i. Gastos fijos misceláneos	100	0	0	0	0	0	500	0.06%
j. Depreciación (Activo fijo)	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Total gastos fijos	**13,461**	**13,461**	**13,559**	**13,459**	**13,359**	**13,359**	**178,270**	**22.92%**
Total gastos de operación	**50,034**	**50,078**	**51,765**	**33,496**	**33,906**	**31,426**	**496,270**	**63.80%**
Ingreso neto de operaciones	**6,296**	**(5,066)**	**4,097**	**4,704**	**(2,106)**	**20,624**	**180,564**	**23.21%**
Otro ingreso (Interés)	105	104	104	104	104	104	1,250	0.16%
Otro gasto (Interés)	457	449	441	432	423	415	5,535	0.71%
Ganancia (Pérdida) neta antes impuestos	**5,944**	**(5,411)**	**3,760**	**4,376**	**(2,425)**	**20,313**	**176,279**	**22.66%**
Disposición para los impuestos								
a. Federal	2,318	($2,110)	1,466	1,707	($946)	7,922	51,999	6.68%
b. Estatal	446	($406)	282	328	($182)	1,523	13,221	1.70%
GANANCIA (PERDIDA) DESPUES IMPUESTOS.	**3,180**	**(2,895)**	**2,012**	**2,341**	**(1,297)**	**10,868**	**111,059**	**14.28%**

Hoja de Balance

Nombre del negocio:
Dayne Landscaping, Inc.

Fecha: Diciembre 31, 2001

ACTIVO

			% de Activo
Activo actual			
Efectivo		$ 31,178	15.83%
Ahorroa (Terreno y Edificio)		$ 100,000	50.77%
Caja chica por cobrar		$ 0	0.00%
Cuentas a cobrar		$ 0	0.00%
Inventario		$ 5,000	2.54%
Inversiones a largo plazo		$ 0	0.00%
Bienes fijos			
Terrenos (valuadas al costo)		$ 0	0.00%
Edificios		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. acumulada	0		
Mejoras		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. acumulada	0		
Equipo		$ 12,800	6.50%
1. Costo	16,000		
2. Menos Depr. acumulada	3,200		
Mobiliario		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. acumulada	0		
Autos/vehículos		$ 48,000	24.37%
1. Costo	60,000		
2. Menos Depr. acumulada	12,000		
Otros bienes activos			
1.		$ 0	0.00%
2.		$ 0	0.00%
TOTAL DE ACTIVO		**$ 196,978**	**100.00%**

PASIVO

		% de Capital Pasivo
Pasivo actual		
Cuentas a pagar	$ 0	0.00%
Notas pagaderas	$ 16,332	26.81%
Interés pagadero	$ 0	0.00%
Depósitos prepagados	$ 0	0.00%
Impuestos pagaderos		
Impuestos federal acumulado	$ 0	0.00%
Impuestos estatal acumulado	$ 0	0.00%
Impuestos sobre planillas acumulado	$ 0	0.00%
Impuestos de ventas acumulado	$ 0	0.00%
Planilla acumulada	$ 0	0.00%
Obligaciones a largo plazo		
Notas pagaderas a inversionistas	$ 0	0.00%
Notas pagaderas a otros	$ 44,587	73.19%
PASIVOS TOTALES	**$ 60,919**	**100.00%**

VALOR NETO (ACUMULADO)

		% de Valor Neto
Propiedad	$ 0	0.00%
o		
Sociedad		
1. (Nombre 1), ____ % acumulado	$ 0	0.00%
2. (Nombre 2),_____ % acumulado	$ 0	0.00%
or		
Corporación		
Capital social	$ 20,000	14.70%
Superávit pagado	$ 5,000	3.67%
Ganancias retenidas, asignadas	$ 100,000	73.50%
Ganancias retenidas, no asignadas	$ 11,059	8.13%
TOTAL VALOR NETO	**$ 136,059**	**100.00%**

Activo - Pasivo = Valor Neto
y
Pasivo + Valor acumulado = Total activo

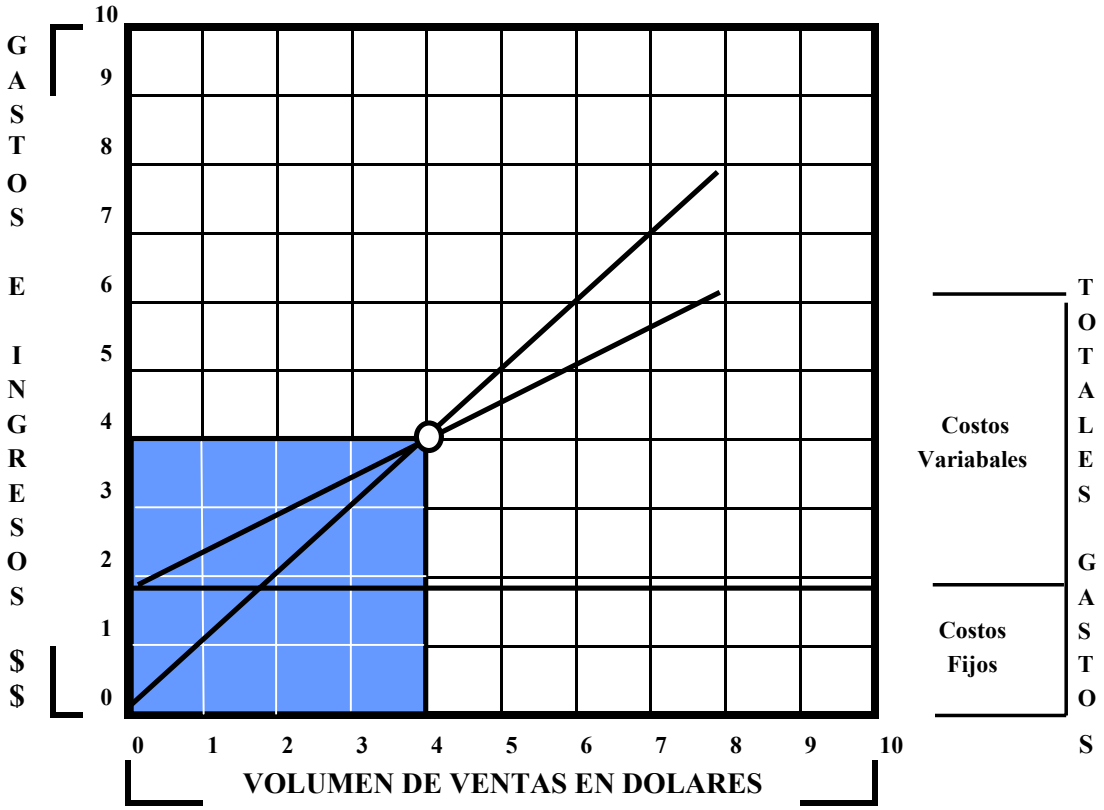
1. Ver Análisis de la Declaración Financiera para índices y anotaciones

Análisis del Punto de Equilibrio

Análisis actual (2001). No es una proyección.

Dayne Landscaping, Inc.

Fecha del análisis: Diceimbre 31, 2001



NOTA: Las cifras en cientos de miles de dólares. (Ej.: 1 = $100,000)

Punto Equilibrio Ventas = Costos fijos + [(Costos variabales/Ingresos) x Ventas]

Dayne Landscaping, Inc.

CALCULOS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

CF (Costos fijos)	=	(Gastos administrativos + Intereses)	**$**	**183,805**
CV (Costos variables	=	(Costo de artículos + Gastos de Venta)	**$**	**419,030**
I (Ingresos)	=	(Ingreso de la venta de productos y servicios)	**$**	**777,864**
PUNTO DE EQUILIBRIO =			**$**	**398,444**

Declaración Pro Forma Movimiento del Efectivo 2002

Dayne Landscaping, Inc.

Por el año 2002	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
BALANCE DEL EFECTIVO INICIAL	**131,178**	**137,633**	**140,273**	**139,746**	**45,856**	**115,074**
RECIBOS EN EFECTIVO						
A. Ventas/ Ingresos	**123,850**	**89,100**	**184,400**	**169,200**	**200,600**	**192,900**
1. Jardinería ornamental - Residencias	0	0	41,000	21,000	23,000	24,000
2. Jardinería ornamental - Pequeños negocios	0	0	56,500	50,500	40,000	39,500
3. Jardinería ornamental - Grandes corporaciones	0	0	73,500	57,200	55,100	51,000
4. Jardinería ornamental hecha a la orden	0	0	13,400	40,500	82,500	78,400
5. Retiro de la nieve - Residencias	11,050	5,700	0	0	0	0
6. Retiro de la nieve - Pequeños negocios	66,900	53,000	0	0	0	0
7. Retiro de la nieve - Grandes corporaciones	45,900	30,400	0	0	0	0
8. 5% de contratos para el retiro de la nieve	0	0	0	0	0	0
B. Ingreso de intereses	108	110	109	110	109	110
C. Venta capital activo a largo plazo	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	**255,136**	**226,843**	**324,782**	**309,056**	**246,565**	**308,084**
CASH PAYMENTS						
A. Costo de artículos a venderse						
1. Fertilizante	0	0	10,700	12,800	9,800	3,100
2. Pesticida	0	0	6,250	2,400	5,500	3,500
3. Plantas/arbustos	0	0	16,100	13,000	3,500	3,200
4. Sal/arena	5,375	0	0	0	0	0
5. Semilla	0	0	21,000	41,500	24,500	5,000
Costo total de los artículos	**5,375**	**0**	**54,050**	**69,700**	**43,300**	**14,800**
B. Costos variables						
1. Especialists en diseños (2 con impuestos y prestaciones)	5,834	5,834	5,834	5,834	5,834	5,834
2. Maquinaria, herramienta, equipo	350	6,000	0	500	500	1,000
3. Mercadeo	3,500	6,500	6,500	3,500	3,500	5,000
4. Salarios trabajadores tiempo parcial (con impuestos)	23,500	30,000	37,600	40,000	39,000	38,033
5. Bonificación por ventas	0	2,000	2,500	500		
6. Comisiones por ventas	0	0	1,100	5,750	2,250	1,500
7. Salarios de supervisores (con impuestos y prestaciones)	7,500	7,500	15,000	15,000	15,000	15,000
8. Gastos de viaje	550	850	1,200	1,300	1,200	860
9. Gastos de venta misceláneos	500	500	500	500	500	500
Total gastos variables	**41,734**	**59,184**	**70,234**	**72,884**	**67,784**	**67,727**
C. Gastos fijos						
1. Cuotas de administración - Legal/contabilidad	509	508	508	2,250	508	508
2. Seguros (Resp., accidents, incendio/robo, c/comp.)	704	714	735	739	737	736
3. Licencias y permisos	100	200	750	2,350	1,300	1,025
4. Equipo de oficina	1,750	8,650	1,100	900	825	525
5. Salarios de oficina (con impuestos y prestaciones)	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250
6. Pago garantizado por el propietario	6,833	6,833	6,833	6,833	6,833	6,833
7. Gastos de alquiler	2,850	2,850	2,850	0	0	0
8. Gastos de funcionamiento	480	463	360	376	247	378
9. Gastos administrativos misceláneos	200	200	200	200	200	200
Total gastos fijos	**18,676**	**25,668**	**18,586**	**18,898**	**15,900**	**15,455**
D. Gastos de interés (Vehículos, equipo)	406	397	389	380	371	362
E. Gastos de interés (Terreno y edificios)	0	0	0	0	2,062	2,057
F. Impuesto federal sobre los ingresos	0	0	33,249	0	0	33,249
G. Impuesto estatal	0	0	7,199	0	0	7,199
H. Compra en efectivo de capital activo (Terreno y edificios)	0	0	0	375,000	0	0
I. Capital Asset Purch, Cash (Vehicles, Equipment)**	50,000	0	0	0	0	48,000
J. Pago del préstamo (1996) (Terreno y edificios)	0	0	0	0	727	732
K. Pago del préstamo (1995) (Vehículos y equipo)	1,312	1,321	1,329	1,338	1,347	1,356
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	**117,503**	**86,570**	**185,036**	**538,200**	**131,491**	**190,937**
BALANCE O DEFICIT DEL EFECTIVO	137,633	140,273	139,746	(229,144)	115,074	117,147
PRESTAMO A RECIBIR (Terreno y edificios)	0	0	0	275,000	0	0
DEPOSITOS DE VALOR ACUMULADO	0	0	0	0	0	0
BALANCE FINAL DEL EFECTIVO	**137,633**	**140,273**	**139,746**	**45,856**	**115,074**	**117,147**

*Nota: * Edificio/terreno comprados en abril por $375,000 ($100,000 en efectivo + préstamo bancario de $275,000)*

*** Dos camiones 4x4 comprados en enero y agosto @ $50,000 en efectivo cada uno; 4 U-hauls comprados con efectivo (julio y agosto) @ $10,000 cada uno.*

Declaración Pro Forma de Movimiento del Efectivo 2002

Página 2 (Julio hasta diciembre + Totales de 6 y 12 meses)

Dayne Landscaping, Inc.

TOTALES DE 6 MESES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES DE 12 MESES
131,178	**117,147**	**122,610**	**104,184**	**100,611**	**119,509**	**110,104**	**131,178**
960,050	**149,400**	**138,000**	**122,000**	**83,900**	**67,090**	**87,760**	**1,608,200**
109,000	24,000	24,000	24,000	24,000	0	0	205,000
186,500	33,400	32,000	30,000	28,000	0	0	309,900
236,800	28,000	35,000	30,500	12,900	0	0	343,200
214,800	64,000	47,000	37,500	9,000			372,300
16,750	0	0	0	0	5,000	6,750	28,500
119,900	0	0	0	0	30,000	42,410	192,310
76,300	0	0	0	0	25,090	38,600	139,990
0	0	0	0	10,000	7,000	0	17,000
656	109	109	109	110	110	110	1,313
0	0	0	0	0	0	0	0
1,091,884	**266,656**	**260,719**	**226,293**	**184,621**	**186,709**	**197,974**	**1,740,691**
36,400	7,600	4,000	0	0	0	0	48,000
17,650	4,500	1,850	0	0	0	0	24,000
35,800	1,700	2,700	2,300	1,500	0	0	44,000
5,375	0	0	0	0	4,700	5,000	15,075
92,000	2,000	2,000	0	0	0	0	96,000
187,225	**15,800**	**10,550**	**2,300**	**1,500**	**4,700**	**5,000**	**227,075**
35,004	5,834	5,834	5,834	5,834	5,834	5,834	70,008
8,350	10,000	650	0	0	350	475	19,825
28,500	3,500	3,500	3,500	6,500	6,500	3,500	55,500
208,133	42,000	39,400	38,000	14,000	19,000	21,500	382,033
5,000					500	500	6,000
10,600	500	500	0	2,500	5,000	2,500	21,600
75,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	165,000
5,960	940	1,130	970	400	400	600	10,400
3,000	500	500	500	500	500	500	6,000
379,547	**78,274**	**66,514**	**63,804**	**44,734**	**53,084**	**50,409**	**736,366**
4,791	508	508	509	508	508	509	7,841
4,365	742	741	739	705	712	716	8,720
5,725	1,175	500	405	295	200	100	8,400
13,750	250	450	350	200	200	200	15,400
31,500	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	63,000
40,998	6,833	6,833	6,834	6,834	6,834	6,834	82,000
8,550	0	0	0	0	0	0	8,550
2,304	457	432	286	329	360	387	4,555
1,200	250	250	250	250	250	250	2,700
113,183	**15,465**	**14,964**	**14,623**	**14,371**	**14,314**	**14,246**	**201,166**
2,305	353	344	335	325	316	306	4,284
4,119	2,051	2,046	2,040	2,035	2,029	2,023	16,343
66,498	0	0	33,249	0	0	33,249	132,996
14,398	0	0	7,199	0	0	7,200	28,797
375,000	0	0	0	0	0	0	375,000
98,000	30,000	60,000	0	0	0	0	188,000
1,459	738	743	749	754	760	766	5,969
8,003	1,365	1,374	1,383	1,393	1,402	1,412	16,332
1,249,737	**144,046**	**156,535**	**125,682**	**65,112**	**76,605**	**114,611**	**1,932,328**
(157,853)	122,610	104,184	100,611	119,509	110,104	83,363	(191,637)
275,000	0	0	0	0	0	0	275,000
0	0	0	0	0	0	0	0
117,147	**122,610**	**104,184**	**100,611**	**119,509**	**110,104**	**83,363**	**83,363**

Proyecto de Ingresos por Tres Años

Dayne Landscaping, Inc.

Actualizado: Diciembre 31, 2001	Año 1 2001	Año 2 2003	Año 3 2004	TOTAL 3 Años
INGRESOS				
1. VENTAS/INGRESOS	**1,608,200**	**2,010,250**	**2,311,788**	**5,930,238**
a. Jardinería ornamental - Residencias	205,000	256,250	294,688	755,938
b. Jardinería ornamental - Pequeños negocios	309,900	387,375	445,481	1,142,756
c. Jardinería ornamental - Grandes corporaciones	343,200	429,000	493,350	1,265,550
d. Jardinería ornamental a la orden	372,300	465,375	535,181	1,372,856
e. Retiro de la nieve - Residencias	28,500	35,625	40,969	105,094
f. Retiro de la nieve - Pequeños negocios	192,310	240,388	276,446	709,143
g. Retiro de la nieve - Grandes corporaciones	139,990	174,988	201,236	516,213
h. 5% de los contratos para retiro de la nieve	17,000	21,250	24,438	62,688
2. Costo de bienes vendidos (1 - 2)	**222,075**	**273,844**	**323,420**	**819,339**
Costo de los artículos como porcentaje de las ventas)	**13.81%**	**13.62%**	**13.99%**	**13.82%**
a. Inventario inicial	5,000	10,000	20,000	5,000
b. Compras	**227,075**	**283,844**	**326,420**	**837,339**
(1) Fertilizante	48,000	60,000	69,000	177,000
(2) Pesticida	24,000	30,000	34,500	88,500
(3) Plantas/arbustos	44,000	55,000	63,250	162,250
(4) Sal/arena	15,075	18,844	21,670	55,589
(5) Semilla	96,000	120,000	138,000	354,000
c. Costo de artículos para la venta (a + b)	232,075	293,844	346,420	842,339
d. Menos inventario final (12/31)	10,000	20,000	23,000	23,000
3. GANANCIA BRUTA EN VENTAS (1 - 2)	**1,386,125**	**1,736,406**	**1,988,367**	**5,110,898**
Ganancia bruta (como porcentaje de las ventas)	**86.19%**	**86.38%**	**86.01%**	**86.18%**
GASTOS				
1. Variables (Ventas) (a hasta j)	**772,933**	**916,341**	**1,027,822**	**2,717,097**
Gastos variables (como porcentaje de las ventas)	**48.06%**	**45.58%**	**44.46%**	**45.82%**
a. Salario especialista en diseños/Impuesto planilla	70,008	77,000	84,700	231,708
b. Maquinaria, herramienta de manos, equipo	19,825	15,000	17,000	51,825
c. Mercadeo	55,500	55,000	55,000	165,500
d. Salarios trabajadores tiempo parcial/Impuesto planilla	382,033	477,541	549,172	1,408,747
e. Bonificación por ventas	6,000	13,500	18,500	38,000
f. Comisión por ventas	21,600	24,000	27,000	72,600
g. Salarios de supervisores/Impuestos planilla	165,000	181,500	199,650	546,150
h. Gastos de viaje	10,400	12,000	14,000	36,400
i. Gastos variables misceláneos	6,000	8,000	10,000	24,000
j. Depreciación (Venta de activo)	36,567	52,800	52,800	142,167
2. Fijos (Administrativo) (a hasta j)	**209,916**	**246,967**	**290,467**	**747,350**
Gastos Admininistrativo (como porcentaje de las ventas)	**13.05%**	**12.29%**	**12.56%**	**12.60%**
a. Cuotas administrativas - Legal/contabilidad	7,841	7,800	7,800	23,441
b. Seguros (Responsabilidad, accidente, incendio/robo)	8,720	10,500	12,000	31,220
c. Licencias y permisos	8,400	10,300	12,200	30,900
d. Equipo de oficina	15,400	30,800	45,200	91,400
e. Salarios de oficina/Impuesto planilla	63,000	77,000	91,000	231,000
f. Pago garantizado del propietario	82,000	90,000	100,000	272,000
g. Gastos de alquiler	8,550	0	0	8,550
h. Gastos de funcionamiento	4,555	5,500	6,500	16,555
i. Gastos fijos misceláneos	2,700	3,400	4,100	10,200
j . Depreciación (facilidad, activo administrativo)	8,750	11,667	11,667	32,084
Total gastos de operación (1+2)	**982,849**	**1,163,308**	**1,318,289**	**3,464,447**
Ingreso neto de operaciones (Gan. Bruta - Gastos)	**403,276**	**573,098**	**670,078**	**1,646,452**
Ingreso neto de operaciones (como porcentaje de las ventas)	**25.08%**	**28.51%**	**28.99%**	**27.76%**
Otro ingreso (Ingreso de interés)	1,313	1,378	1,447	4,138
Otro gasto (Gasto de interés)	20,627	28,105	25,844	74,576
Ganancia (Pérdida) neta antes de impuestos	**383,962**	**546,371**	**645,681**	**1,576,014**
IMPUESTOS: 1. Federal, Empleo propio	132,996	196,335	235,066	564,397
2. Estatal	28,797	40,978	48,426	118,201
3. Local	0	0	0	0
GANANCIA (PERDIDA) NETA DESPUES DE IMPUESTOS	**222,169**	**309,058**	**362,189**	**893,416**
Ganancia (Perdida) neta (como porcentaje de las ventas)	**13.81%**	**15.37%**	**15.67%**	**15.07%**

Proyecto de Hoja de Balance

Nombre del negocio:
Dayne Landscaping, Inc.

Proyección por: Diciembre 31, 2002

ACTIVO

			% de Activo
Activo actual			
Efectivo		$ 83,363	12.41%
Caja chica por cobrar		$ 0	0.00%
Cuentas a cobrar		$ 0	0.00%
Inventario		$ 10,000	1.49%
Inversiones a breve plazo		$ 0	0.00%
Inversiones a largo plazo		$ 0	0.00%
Bienes fijos			
Terreno (valuadas al costo)		$ 200,000	29.77%
Edificios		$ 163,050	24.27%
1. Costo	175,000		
2. Menos Depr. acumulada	11.950		
Mejoras		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. acumulada	0		
Equipo		$ 92,833	13.82%
1. Costo	104,000		
2. Menos Depr. acumulada	11,167		
Mobiliario		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. acumulada	0		
Autos/vehículos		$ 122,600	18.25%
1. Costo	160,000		
2. Menos Depr. acumulada	37,400		
Otros bienes activos			
1.		$ 0	0.00%
2.		$ 0	0.00%
TOTAL DE ACTIVO		**$ 671,846**	**100.00%**

PASIVO

		% de Capital Pasivo
Pasivo actual		
Cuentas a pagar	$ 0	0.00%
Notas pagaderas	$ 27,337	8.72%
Interés pagadero	$ 0	0.00%
Depósitos prepagados	$ 0	0.00%
Impuestos pagaderos		
Impuesto federal acumulado	$ 0	0.00%
Impuesto estatal acumulado	$ 0	0.00%
Impuesto sobre planillas acumulado	$ 0	0.00%
Impuesto de ventas acumulado	$ 0	0.00%
Planilla acumulada	$ 0	0.00%
Obligaciones a largo plazo		
Notas pagaderas a inversionistas	$ 0	0.00%
Notas pagaderas a otros	$ 286,281	91.28%
PASIVOS TOTALES	**$ 313,618**	**100.00%**

VALOR NETO (ACUMULADO)

		% de Valor Neto
Propiedad o **Sociedad**	$ 0	0.00%
1. (Nombre 1), ____ % acumulado	$ 0	0.00%
2. (Nombre 2),_____ % acumulado	$ 0	0.00%
Corporación		
Capital social	$ 20,000	5.58%
Superávit pagado	$ 5,000	1.40%
Ganancias retenidas, asignadas	$ 0	0.00%
Ganancias retenidas, no asignadas	$ 333,228	93.02%
TOTAL VALOR NETO	**$ 358,228**	**100.00%**

Activo - Pasivo = Valor Neto
y
Pasivo + Valor acumulado = Total activo

1. Ver Análisis de la Declaración Financiera para índices y anotaciones

Análisis de las declaraciones financieras resumen

Lo que sigue es un resumen de un análisis de la declaración financiera en 2001 y 2002 por Dayne Landscaping, Inc., tal como se desarrolló en las siguientes cinco páginas de tablas (páginas 35 hasta 39).

**Lea este material y luego borre las notas.*
El escritor debe buscar las normas de la industria.

	2001 HISTORICO	2002 PROYECTADO	NORMA DE LA INDUSTRIA	
1. Capital neto de trabajo	$119,846	$66,026	$80,000	+ó
2. Indice actual	8.34	3.42	2.0	+
3. Indice rápido	8.03	3.05	1.0	+ ó
4. Margen de ganancia bruta	87.01%	86.19%	85.0%	
5. Margen de ganancia de operación	23.21%	25.08%	25.0%	
6. Margen de ganancia neta	14.28%	13.81%	14%	
7. Deuda al activo	30.93%	46.68%	33.0%	-
8. Deuda al valor acumulado	44.77%	87.55%	100%	-
9. RI (Recuperación de la inversión)	56.38%	33.07%	24%	+
10. Análisis de declaración de ingreso vertical*				
Ventas/ingresos	100.00%	100.0%		
Costo de productos	12.99%	13.81%	15.0%	+ ó
Ganancia bruta	87.01%	86.19%	85.0%	
Gastos de operación	63.80%	61.11%	62.0%	+ ó
Operaciones de ingreso neto	23.21%	25.08%	23.0%	+ ó
Ingreso por intereses	0.16%	0.08%	N/A	Variable
Gastos por intereses	0.71%	1.28%	4.0%	Variable
Ganancia neta (antes de impuestos	22.66%	23.88%	19.0%	+ ó
** Todos los artículos aparecen como total de ingresos*				
11. Análisis de hoja de balance vertical *				
Activo corriente	69.14%	13.90%	18.0%	+
Inventario	2.54%	1.49%	2.0%	
Activo total	100.0%	100.00%		
Pasivo actual	8.29%	4.07%	15.0%	-
Pasivo total	30.93%	46.68%	50.0%	-
Valor neto	69.07%	53.32%	50.0%	+
Total pasivo + Valor neto	100.0%	100.00%		

** Todos los artículos son % de Activo Total:*
Pasivo & Valor neto se expresan como % de Total Pasivo + Valor neto

Notas:

Dayne Landscaping, Inc., ha aprovechado el constante crecimiento del mercado, y también inteligentemente ha incorporado la seriedad del retiro de nieve para aumentar sus ingresos significativamente durante los meses del invierno. La compañía ha ganado un elevado margen de ganancia neta, inusual en el inicio de un negocio de servicios ($111,059). Los Indices de Deudas (Deuda:Activo, 30.93% y Deuda Valor Acumulado,44.77%) son mejor que el promedio en la industria. Un balance inicial en 2002 de $131,178, sin deudas otras que $16,332 de notas a pagar en un previo préstamo, le dan a la compañía suficientes fondos de mercadeo para expandir sus servicios a las áreas corporativas de jardinería ornamental y diseño de áreas. La compra de sus actuales instalaciones, actualmente bajo un contrato de arrendamiento (usando $100,000 en efectivo + $275,000 en fondos de prestamo) no aumentaran la proporcion de la Deuda y la Tasa de Valor Acumulado (proyectada en 87.55%) más allá de un límite seguro. Las proyecciones indican un alto aumento en las ventas con la adquisición de nuevo personal, vehículos, y equipo para enfrentarse a una creciente base de clientes. La compañía experiementa un rápido pero controlado crecimiento. Las proyecciones financieras indican que la compañía será más que capaz de cumplir con sus obligaciones de pagar el préstamo de $275,000 con interés, y todavía mantener un buen movimiento del efectivo y una creciente rentabilidad.

Tablas de Índices

Análisis de Declaraciones Financieras

Dayne Landscaping, Inc.

Tipo de análisis	Formula	Histórico: 2001	Proyectado para 2002
1. Análisis de liquidez			
a. Capital neto de trabajo	***Hoja de balance*** Activo actual — Pasivo actual	Activo actual 136,178 Pasivo actual 16,332 **Capital neto de trabajo $119,846**	Activo actual 93,363 Pasivo actual 27,337 **Capital neto de trabajo $66,026**
b. Indice actual	***Hoja de balance*** Activo actual / Pasivo actual	Activo actual 136,178 Pasivo actual 16,332 **Indice actual 8.34**	Activo actual 93,363 Pasivo actual 27,337 **Indice actual 3.42**
c. Indice rápido	***Hoja de balance*** Activo actual menos inventario / Pasivo actual	Activo actual 136,178 Inventario 5,000 Pasivo actual 16,332 **Indice rápido 8.03**	Activo actual 93,363 Inventario 10,000 Pasivo actual 27,337 **Indice rápido 3.05**
2. Análisis de la costeabilidad	***Declaración de ingresos***		
a. Margen de ganancia bruta	Ganancias brutas / Ventas	Ganancias brutas 676,834 Ventas 777,864 **Margen ganancia bruta 87.01%**	Ganancias brutas 1,386,125 Ventas 1,608,200 **Margen ganancia bruta 86.19%**
b. Margen ganancia de operación	Ingreso de las operaciones / Ventas	Ingreso de las operaciones 180,564 Ventas 777,864 **Margen ganancia oper. 23.21%**	Ingreso de las operacio 403,276 ventas 1,608,200 **Margen ganancia oper. 25.08%**
c. Margen de ganancia neta	Ganancias netas / Ventas	Ganancias netas 111,059 Ventas 777,864 **Margen ganancia neta 14.28%**	Ganancias netas 222,169 Ventas 1,608,200 **Margen ganancia neta 13.81%**
3. Indice de deudas	***Hoja de balances***		
a. Deudas a activo	Pasivo total / Activo total	Pasivo total 60,919 Activo total 196,978 **Indice deudas a activo 30.93%**	Pasivo total 313,618 Activo total 671,846 **Indice deudas a activo 46.68%**
b. Deuda a valor y acumulado	Pasivo total / Valor acum. total del propietario	Pasivo total 60,919 Valor acumulado total del prop. 136,059 **Indice deuda a valor 44.77%**	Pasivo total 313,618 Valor acumulado total del prop. 358,228 **Indice deuda a valor 87.55%**
4. Medidas de las inversiones			
a. RI *(Recuperación de la inversión)*	***Hoja de balance*** Ganancias netas / Activo total	Ganancias netas 111,059 Activo total 196,978 RI (Recuperación Inversion **56.38%**	Ganancias netas 222,169 Activo total 671,846 RI (Recuperación Inversion **33.07%**
5. Análisis de la declaración financiera vertical	***Hoja de balance*** 1. Cada activo es % de Pasivo Total 2. Resp. y Valor Acum. son % de R y V acumu ***Declaración de ingreso*** 3. Todos los artículos % de ingresos totales	**NOTA:** ***Ver adjunto*** **Hoja de balance y declaración de ingresos**	**NOTA:** ***Ver adjdunto*** **Hoja de balance y declaración de ingresos**
6. Análisis de la declaración financiera horizontal	***Hoja de balance*** 1. Activo, pasivo y valor acum. medidos contra 2o año. Aumentos y descensos se declaran como monto y porcentaje ***Declaración de ingresos*** 2. Ingresos y gastos medidos contra 2o año. Aumentos y descensos se declaran como monto y porcentaje	NOTA ***El análisis horizontal*** **no es aplicable a este caso** Solamente un año en negocio	NOTA ***El análisis horizontal*** **no es aplicable a este caso** Solamente un año en negocio

Análisis de la Declaración del Ingreso Vertical Histórica - 2001

Dayne Landscaping, Inc.

Histórico para el año 2001 — **Comienza: 1o de enero de 2001 Termina: 31 de diciembre, 2001**

	MONTO		% TOTAL DE INGRESOS
INGRESO			
1. Ventas/Ingresos		$ 777,864	100.00%
a. Jardinería ornamental - Residencias	216,000		27.77%
b. Jardinería ornamental - Pequeños negocios	160,700		20.66%
c. Jardinería ornamental a la orden	199,374		25.63%
d. Retiro de la nieve - Residencias	18,250		2.35%
e. Retiro de la nieve - Pequeños negocios	167,100		21.48%
f. 5% de contratos para retirar nieve	8,500		1.09%
g. Accesorios misceláneos	7,940		1.02%
2. Costo de artículos vendidos (c - d)		101,030	12.99%
a. Inventario inicial	0		0.00%
b. Compras	106,030		13.63%
(1) Fertilizante	19,000		2.44%
(2) Pesticida	11,000		1.41%
(3) Plantas/arbustos	23,000		2.96%
(4) Sal/arena	8,030		1.03%
(5) Semilla	45,000		5.79%
c. Costo artículos para la venta (a + b)	106,030		13.63%
d. Menos inventario final (12/31)	5,000		0.64%
3. Ganancia bruta en las ventas (1 - 2)		$ 676,834	87.01%
GASTOS			
1. Variables (Ventas) (a hasta h)		318,000	40.88%
a. Salario especialista diseños / Impuesto planilla	20,000		2.57%
b. Maquinaria, herramientas de mano, equipo	11,000		1.41%
c. Mercadeo	5,400		0.69%
d. Salarios trabajadores tiempo parcial	182,000		23.40%
e. Bonificación por ventas	2,000		0.26%
f. Comisiones por ventas	10,800		1.39%
g. Salarios de supervisores / Impuesto planilla	60,000		7.71%
h. Gastos de viaje	10,400		1.34%
i. Gastos variables misceláneos	1,200		0.15%
j. Depreciación (Productos/Servicios de activo)	15,200		1.95%
2. Fijos (Administrataivos) (a hasta j)		178,270	22.92%
a. Cuotas administrativas - Legal/Contabilidad	3,050		0.39%
b. Seguro (Resp., Accidentes, Incendio/Robo)	11,600		1.49%
c. Licencias y permisos	4,200		0.54%
d. Equipo de oficina	7,700		0.99%
e. Salarios de oficina / Impuesto de planilla	42,000		5.40%
f. Pago garantizado del propietario	65,000		8.36%
g. Gastos de alquiler	39,900		5.13%
h. Gastos de funcionamiento	4,320		0.56%
i. Gastos fijos misceláneos	500		0.06%
j. Depreciación	0		0.00%
Total gastos de operación (1 + 2)		496,270	63.80%
Ingreso neto de las operaciones (Gan. Bruta - Gastos)		$ 180,564	23.21%
Otro ingreso (Ingreso de interés)	1,250		0.16%
Otro gasto (Gasto de interés)	5,535		0.71%
Ganancia (Pérdida) neta antes de impuestos		$ 176,279	22.66%
IMPUESTOS:			
a. Federal	51,999		6.68%
b. Estatal	13,221	65,220	1.70%
c. Local	0		0.00%
GANANCIA (PERDIDA) NETA DESPUES DE IMPUESTOS		$ 111,059	14.28%

Análisis de la Hoja de Balance Vertical Histórica - 2001

(Todos los porcentajes de Activo = % de Activo Total: Todo el % de Pasivo o de ValorAcumulado= % de Pasivo Total + Total Valor Acumulado)

Análisis de la Hoja de Balance histórica — **Fecha de la Hoja de Balance: 31 de diciembre de 2001**

Dayne Landscaping, Inc.

ACTIVO			% de Activo Total
Activo actual			
Efectivo		$ 131,178	66.60%
Caja chica por cobrar		$ 0	0.00%
Cuenta Imp. de venta retenidos		$ 0	0.00%
Cuentas a cobrar		$ 0	0.00%
Inventario		$ 5,000	2.54%
Inversiones a corto plazo		$ 0	0.00%
Inversiones a largo plazo		$ 0	0.00%
Activo fijo			
Terreno (valuado al costo)		$ 0	0.00%
Edificios		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. Acum.	0		
Mejoras		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. Acum.	0		
Equipo		$ 12,800	6.50%
1. Costo	16,000		
2. Menos Depr. Acum.	3,200		
Mobiliario		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. Acum.	0		
Autos/Vehículos		$ 48,000	24.37%
1. Costo	60,000		
2. Menos Depr. Acum.	12,000		
Otros activos			
1.		$ 0	0.00%
2.		$ 0	0.00%
TOTAL ACTIVOS		**$ 196,978**	**100.00%**

PASIVO		% de Total P + VN
Pasivo actual		
Cuentas a pagar	$ 0	0.00%
Notas a pagar	$ 16,332	8.29%
Interés pagadero	$ 0	0.00%
Depósitos prepagados	$ 0	0.00%
Impuestos pagaderos		
Impuesto ingreso federal acumulado	$ 0	0.00%
Impuesto ingreso estatal acumulado	$ 0	0.00%
Impuesto de planillas acumulado	$ 0	0.00%
Impuesto sobre la venta acumulado	$ 0	0.00%
Planilla acumulada	$ 0	0.00%
Pasivo a largo plazo		
Notas pagaderas a inversionistas	$ 0	0.00%
Notas patgaderas a otros	$ 44,587	22.64%
PASIVO TOTAL	**$ 60,919**	30.93%
VALOR NETO (ACUMULADO)		
Propiedad	$ 0	0.00%
o		
Sociedad		
1. Socio A	$ 0	0.00%
2. Socio B	$ 0	0.00%
o		
Corporación		
Capital social	$ 20,000	10.15%
Superavit pagado	$ 5,000	2.54%
Ganancias retenidas, asignadas	$ 100,000	50.77%
Ganancias retenidas, no asignadas	$ 11,059	5.61%
VALOR NETO TOTAL	**$ 136,059**	69.07%
PASIVO + VALOR NETO	**$ 196,978**	100.00%

Activo - Pasivo = Valor Neto -o- Pasivo + Valor Acumulado = Activossets

Análisis de la Declaración del Ingreso
Vertical Proyectada - 2002
Dayne Landscaping, Inc.

Projected For the Year: 2002 — Comienza: 1o de enero, 2002 Termina: 31 de diciembre, 2002

	MONTO		% de ingresos Totales
INGRESOS			
1. Ventas/Ingresos		$ 1,608,200	100.00%
a. Jardinería ornamental - Residencias	205,000		12.75%
b. Jardinería ornamental - Pequeños negocios	309,900		19.27%
c. Jardinería ornamental a la orden	343,200		21.34%
d. Retiro de la nieve - Residencial	372,300		23.15%
e. Retiro de la nieve - e. Pequeños negocios	28,500		1.77%
f. Retiro de la nieve - Grandes corporaciones	192,310		11.96%
g. 5% contratos retiro de la nieve	139,990		8.70%
h. Accesorios misceláneos	17,000		1.06%
2. Costo de artículos vendidos (c-d)		222,075	13.81%
a. Inventario inicial	5,000		0.31%
b. Compras	227,075		14.12%
(1) Fertilizante	48,000		2.98%
(2) Pesticida	24,000		1.49%
(3) Plantas/ Arbustos	44,000		2.74%
(4) Sal/Arena	15,075		0.94%
(5) Semillas	96,000		5.97%
c. Costo artículos para la venta (a+b)	232,075		14.43%
d. Menos inventario final (12/31)	10,000		0.62%
3. Ganancia bruta en ventas (1-2)		$ 1,386,125	86.19%
GASTOS			
1. Variable (Ventas) (a hasta h)		772,933	48.06%
a. Salario especialista diseños/ Impuesto planilla	70,008		4.35%
b. Maquinaria, herramientas de mano, equipo	19,825		1.23%
c. Mercadeo	55,500		3.45%
d. Salarios trabajadores tiempo parcial	382,033		23.76%
e. Bonificación por ventas	6,000		0.37%
f. Comisión por ventas	21,600		1.34%
g. Salarios de Supervisores /Impuesto planilla	165,000		10.26%
h. Gastos de viaje	10,400		0.65%
i. Gastos variables misceláneos	6,000		0.37%
j. Depreciación (Productos/Servicios activo)	36,567		2.27%
2. Fijos (Administrativo (a hasta j)		209,916	13.05%
a. Cuotas administración- Legal/Contabilidad	7,841		0.49%
b. Seguro (Resp., Accidente, Incendio/Robo)	8,720		0.54%
c. Licencias y permisos	8,400		0.52%
d. Equipo de oficina	15,400		0.96%
e. Salarios de oficina/Impuestos planilla	63,000		3.92%
f. Pago garantizado del propietario	82,000		5.10%
g. Gastos de alquiler	8,550		0.53%
h. Gastos de funcionamiento	4,555		0.28%
i. Gastos fijos misceláneos	2,700		0.17%
j. Depreciación (Activo administrativo)	8,750		0.54%
Total Gastos de operación (1+2)		982,849	61.11%
Ingreso neto de operaciones (Ganancia bruta - Gastos)		$ 403,276	25.08%
Otro ingreso (Ingreso de interés)	1,313		0.08%
Otro gasto (Gasto de interés)	20,627		1.28%
Ganancia (Périda) neta antes de impuestos		$ 383,962	23.88%
IMPUESTOS			
a. Federal	132,996		8.27%
b. Estatal	28,797	161.793	1.79%
c. Local	0		0.00%
GANANCIA (PERDIDA)NETA DESPUES DE IMPUESTOS		$ 222,169	13.81%

Análisis de la Hoja de Balance Vertical Proyectada - 2002

(Todos los % de activo = % del Activo Total; Todos % de pasivo = % de Pasivo Total + Valor Acumulado Total)

Proyectado para 31 de diciembre, 2002 **Fecha de proyección: 15 de diciembre, 2001**

Dayne Landscaping, Inc.

ACTIVO			% de Activo Total
Activo actual			
Efectivo		$ 83,363	12.41%
Caja chica por cobrar		$ 0	0.00%
Cuenta impuesto de ventas		$ 0	0.00%
Cuentas cobrables		$ 0	0.00%
Inventario		$ 10,000	1.49%
Inversiones a corto plazo		$ 0	0.00%
Inversiones a lago plazo		$ 0	0.00%
Activo fijo			
Terreno (valuado al costo)		$ 200,000	29.77%
Edificios		$ 163,050	24.27%
1. Costo	175,000		
2. Menos Depr. acum.	11,950		
Mejoras		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. acum.	0		
Equipo		$ 92,833	13.82%
1. Costo	104,000		
2. Menos Depr. acum.	11,167		
Mobiliario		$ 0	0.00%
1. Costo	0		
2. Menos Depr. acum.	0		
Autos/Vehículos		$ 122,600	18.25%
1. Costo	160,000		
2. Menos Depr. acum.	37,400		
Otros activos			
1.		$ 0	0.00%
2.		$ 0	0.00%
TOTAL ACTIVO		**$ 671,846**	**100.00%**

PASIVO		% de Total P + VN
Pasivo actual		
Cuentas pagaderas	$ 0	0.00%
Notas pagaderas	$ 27,337	4.07%
Interés pagadero	$ 0	0.00%
Depositos prepagados	$ 0	0.00%
Impuestos pagaderos		
Impuesto federal acumulado ingresos	$ 0	0.00%
Impuesto estatal acumulado ingresos	$ 0	0.00%
Impuesto acumulado planillas	$ 0	0.00%
Impuesto acumulado ventas	$ 0	0.00%
Planilla acumulada	$ 0	0.00%
Pasivo a largo plazo		
Notas pagaderas a inversionistas	$ 0	0.00%
Notas pagaderas a otros	$ 286,281	42.61%
PASIVOS TOTALES	**$ 313,618**	46.68%
VALOR NETO (ACUMULADO)		
Propietario	$ 0	0.00%
o		
Sociedad		
1. Socio A	$ 0	0.00%
2. Socio B	$ 0	0.00%
o		
Corporación		
Capital Social	$ 20,000	2.98%
Superávit pagado	$ 5,000	0.74%
Ganancias retenidas	$ 333,228	49.60%
VALOR NETO TOTAL	**$ 358,228**	53.32%
PASIVO + VALOR NETO	**$ 671,846**	**100.00%**

Activo - Pasivo = Valor Neto -o- Pasivo + Valor acumulado = Activo

Dayne Landscaping, Inc.

IV. Documentos Auxiliares

Comparación con la competencia

Curriculum vitae del propietario

Carta de recomendación

Hoja hipotética de un plan de negocios

Nota: *Para fines de brevedad, hemos decidido incluir solamente parte de los documentos auxiliares que se encontrarían en el plan de negocios de Dayne Landscaping, Inc.*

Competencia

Vendedor.....	GARDEN SHOP	LANDSCAPING PLUS	DAYNE LANDSCAPING
Jardinería ornamental			
Diseño	Sí	Sí	Sí
Diseño oriental	No	No	No
Mantenimiento	Si	Si	Si
Control de las pestes	No	No	No
Servicios de nieve			
Arado	Sí	Sí	Sí
Retiro	No	No	No
Tiempo en responder	Lo necesario	Lo necesario	Lo necesario
Garantía	No	No	No
Servicios	Sólo en NH	NH, MA	NH, MA, CT
Precio por hora	$25.30	$30-35	$20-30

Robin T. Dayne

161 Thoreaus Landing
Nashua, NH 03060
603-888-2020 (W) 603-889-2293 (H)

Resumen

Cinco años de experiencia en la industria de la jardinería ornamental. Habilidoso en las ventas, soporte y operaciones de nuevas cuentas para una compañía establecida de jardinería ornamental. Dirigió una oficina con 10 empleados, relacionada con servicios a clientes. Eficiente en la dirección y en el trabajo de la industria del servicio de jardinería ornamental.

Experiencia

Jardinería ornamental, Nashua, NH 1995-2000

Gerente de oficina, Enero 1999-2000

Dirigió a 10 empleados que vendían y atendían las cuentas de los clientes. Responsable por la planificación de programas, y le gerencia del inventario (equipo y herramientas) para 10 empleados. Implantó la primera "encuesta sobre la satisfacción de los clientes" por teléfono, aplicada a toda la base de clientes.

- Desarrolló el proceso de "chequear" herramientas, ahorrándole a la compañía $10,000 en inventario perdido.
- Organizó el mercadeo telefónico necesario para la encuesta entre los clientes, lo que produjo un aumento en las ventas de $25,000.
- Implantó y dirigió una línea de emergencia para atender a los clientes insatisfechos.
- Responsable de todas las cuentas principales y de los empleados que trabajan en esos sitios.

Supervisor de cuentas, Dic. 1997 - Dic. 1998

- Mantuvo 20 cuentas, dirigiendo el trabajo de todos los trabajadores de tiempo parcial.
- Ofreció capacitación a empledos de tiempo parcial para el mantenimiento del césped.
- Administró el inventario, el equipo y las herramientas de cada trabajador.
- Administró todos los aspectos del servicio a la clientela, y recibió un premio de excelencia por todas las cuentas a fin de año.
- Programó todo el retiro de la nieve y coordinó emergencias durante nevadas.

Especialista en cuentas de jardinería ornamental, Junio 1994 - Nov. 1997

- Trabajó en todos los contratos de jardinería ornamental de grandes corporaciones.
- Recomendó cambios en los diseños de jardinería ornamental y obtuvo contratos adicionales para la compañía.
- Proporcionó servicios de retiro de nieve durante tempestadas y emergencias.
- Aprendió las operaciones de todo el equipo de jardinería ornamental, sus herramientas y vehículos.

Equipment Rental, Inc. **Enero 1988 - Mayo 1994**

Gerente del escritorio de servicios, 1988-1984

- Responsable de todas las funciones relacionadas con el alquiler de equipo o maquinaria de las compañías.
- Medió en y resolvió todos los problemas relacionados con las cuentas de los clientes.
- Recomendó medidas a tomar para mejorar el proceso de resolución de problemas, y ello originó un servicio más rápido para los clientes.

Cualidades personales

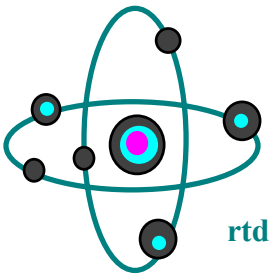
- Organizado
- Excelentes cualidades para comunicarse
- Considerable capacitación y experiencia en administración
- Dedicado a ofrecer al cliente un servicio excelente
- Considerable conocimiento de la industria de la jardinería ornamental

Educación

Obtuvo su bachillerato en horticultura en la Universidad de New Hampshire. Estudios independientes en el Instituto de Aprendizaje Superior con especialización en Protección Ambiental.

Afiliaciones e intereses

Miembro directivo de la Cámara de Comercio de Nashua. Miembro del comité 'Programa de Embellecimiento' de la ciudad. Voluntario en servicios comunitarios de Nashua.



rtd Marketing International, Inc. 81 Walden Pond Ave., Nashua, NH 03060

Noviembre 22, 2001

Estimado probable inversionista:

Es un placer tener la oportunidad de escribir esta carta de recomendación para Robin T. Dayne.

Hemos mantenido contacto con Dayne Landscaping, Inc. desde febrero. Nos pusimos en contacto con ellos inicialmente para que nos retiraran la nieve, porque la compañía cuyos servicios usábamos no podía garantizar que nuestras instalaciones estarían limpias antes de las 7 am, lo que necesitábamos para que nuestros empleados pudieran estacionarse antes de comenzar a trabajar. Dayne Landscaping pudo darnos esa garantía e hizo una labor excelente al cumplir con su cometido durante algunas tormentas muy severas.

Desde entonces, nos hemos comunicado con ellos para el mantenimiento de nuestra jardinería ornamental y hemos recibido la misma calidad de servicio. Ellos recomendaron cambios que nos ahorrarían dinero y nuestra propiedad luce tan bien como no había lucido en años.

Recientemente solicitamos sus servicios para instalar un jardín oriental, que es único en su género y muy atractivo. Hasta nuestra clientela internacional ha hecho comentarios acerca de nuestra ornamentación tan única y, en nuestros negocios, las primeras impresiones pueden significarlo todo.

Yo los recomendaría altamente, basado en el nivel de su servicio, la calidad de su trabajo y su seriedad, y se les debería tomar en cuenta ahora que solicitan fondos.

Si Ud. tiene preguntas qué hacernos, por favor póngase en contacto conmigo. Se me puede llamar a mi número privado 603-882-2221 durante horas de trabajo.

Cordialmente,

Heather Pope

Heather Pope
Presidenta

Suposiciones para el plan del negocio de Dayne Landscaping, Inc.

Solicitando un préstamo bancario

- **Objeto:** Comprar terreno e instalaciones actualmente bajo arrendamiento por Dayne Landscaping, Inc.
- **Condiciones propuestas:** $275,000 por 15 años @9%; necesita los fondos para el 1o de abril de 2002, pagos pueden comenzar el 1o de mayo de 2002 (ver programa de amortización, plan C)

Suposiciones financieras

1. de capital como contribución inicial por el dueño a la corporación (no es un préstamo)
2. necesarios inicialmente para todos los contratos de retiro de nieve
3. de comisiones por ventas para pagarle a los agentes representantes
4. Bonos de $500 cada uno, que se pagará a quienes obtengan nuevos contratos para la corporación
5. Salarios para cuatro (4) supervisores @ $15,000 cada uno, total $60,000 (+ las prestaciones y los impuestos de planilla)
6. Salario para el presidente, garantizado a $65,000 para 2001; se proyecta un aumento a $82,000 para 2002
7. Salario para el gerente de oficina @ $22,000 (+ las prestaciones y los impuestos de planilla)
8. Salarios para los asistentes administrativos (uno en 2001, dos en 2002) @ $15,000 (+ las prestaciones y los impuestos de planilla)
9. Salario para trabajadores de tiempo parcial @ $7 por hora. Se les contratará conforme lo requiere el volumen
10. Cuotas de licencias y permisos con la ciudad y el estado durante el año
11. Depósito en el alquiler de $5,700 por el primero y el último mes
12. Calefacción y electricidad a $60 por pie cuadrado, para un total de $360 mensuales, y $4320 anuales
13. Seguro contra incendios y responsabilidad civil a $50 por pie cuadrado, para un total de $300 mensuales, y $3,600 anuales
14. Todos los seguros a $8,000 anuales. El costo total de los seguros es $11,600
15. Dos camiones que se compraron con el préstamo en 2001: $60,000 al 8% de interés; el interés en cinco años = $12,955.05 (ver programa A de amortización)
16. Cuatro segadoras grandes compradas con el préstamo en 2001: $16,000 al 8% de interés; el interés en cinco años = $2,049,79 (ver programa B de amortización)
17. Cargos al impuesto estatal sobre los ingresos en el 7.5% de las ganancias netas
18. Impuesto federal sobre los ingresos basado en el Programa de Impuestos Federales a las Corporaciones (15%-25%-34%-39% de las ganancias netas)
19. Estimado de impuestos pagados trimestralmente, basados en ganancias netas reales y proyectadas para 2001 y 2002
20. Inventario final: 1995 = $5,000; 2002 proyectado a $10,000

APÉNDICE

III

Formularios en Blanco y Hojas de Trabajo

Listas para copiarse para su propio uso

Los formularios que se muestran en las páginas que siguen se proporcionan para que Ud. los copie, y que los use al escribir su plan del negocio.

Los formularios que contienen "Gastos variables" y "Gastos fijios" tienen espacios para que Ud. los rellene en sus propias categorías. Se deben adaptar a las necesidades de su negocio en particular. Esto necesitará que Ud. decida los encabezados de cada categoría cuando comience la sección financiera de su plan del negocio, y que mantenga los mismos encabezados durante las declaraciones financieras.

Las categorías se desarrollaron examinando las diferentes cuentas en su libro mayor, o usando las categorías de su libro diario de ingresos y gastos. Esos gastos que son frecuentes y de consideración tendrán su encabezado propio (por ejemplo: publicidad, alquiler, salarios, etc.) Los gastos menores e infrecuentes se incluirán bajo el mismo encabezado de "misceláneos" ya sea en los gastos variables o en los fijios de cada una de sus declaraciones financieras.

Hoja de Trabajo de Efectivo a Pagarse

Nombre de la compañía: _____

Período cubierto: _____ **a** _____

1. Gastos iniciales		_____
Licencia del negocio	_____	
Registro de la corporación	_____	
Gastos legales	_____	
Otros gastos de iniciación:	_____	
a.	_____	
b.	_____	
c.	_____	
d.	_____	
2. Compras de inventario		
Efectivo para artículos de reventa		_____
3. Gastos variables (Ventas)		
a.	_____	
b.	_____	
c.	_____	
d.	_____	
e.	_____	
f.	_____	
g. Misceláneos gastos variables	_____	
Total de gastos de venta		_____
4. Gastos fijos (Administrativos)		
a.	_____	
b.	_____	
c.	_____	
d.	_____	
e.	_____	
f.	_____	
g. Misceláneos de gastos administrativos	_____	
Total de gastos administrativos		_____
5. Bienes (Compras a largo plazo)		_____
Efectivo por pagarse en el período actual		
6. Obligaciones		
Desembolso en efectivo para cancelar deudas, préstamos y/o cuentas a pagar		_____
7. Participación del propietario		
Efectivo que retirará el propietario		_____
TOTAL DE EFECTIVO A PAGAR		$ _____

Hoja de Trabajo - Fuentes de Ingresos

Nombre de la compañía: _____

Cubre período de _____ ___, ___ **a** _____ ___, ___

1. Efectivo en caja _____

2. Ventas (Ingresos)

Ingresos por venta del producto* _____

Ingresos por servicios _____

Depositos por ventas o servicios _____

Recaudación de cuentas cobrables _____

3. Ingresos varios

Intereses

Pagos de prestamos por recibirse _____

4. Venta de bienes a largo plazo _____

5. Responsabilidades _____

Fondos del préstamo (a recibirse durante el periodo actual; de bancos por medio de SBA o de otras instituciones de préstamo)

6. Participación

Inversiones del propietario (Solo/con socios) _____

Capital contribuido _____

Venta de acciones (Corporación) _____

Capital especulativo _____

A. Sin ventas = _____

TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE

B. Con ventas = _____

Declaración Pro Forma del Movimiento del Efectivo

Nombre de la compañía:_____

Año: 20	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTALES 6 MESES	Julio	Agosto	Septbre.	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES DE 12 MESES
BALANCE INICIAL EFECTIVO														
RECIBOS EN EFECTIVO														
A. Ventas/Ingresos														
B. Por cobrar														
C. Ingreso de interés														
D. Venta activos a largo plazo														
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE														
PAGOS EN EFECTIVO														
A. Costo artículos para vender														
1. Comprass														
2. Materiales														
3.Mano de obra														
Costo total de artículos														
B. Gastos variables														
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7. Gastos variables misceláneos														
Total Gastos Variables														
C. Gastos fijos														
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7. Gastos fijos misceláneos														
Total Gastos Fijos														
D. Gastos del interés														
E. Impto. Federal sobre ingresos														
F. Otros usos														
G. Pagos activo a largo plazo														
H. Pagos al préstamo														
I. Retiros del propietario														
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO														
BALANCE/DEFICIENCIA DE EFECTIVO														
PRESTAMOS A RECIBIR														
DEPOSITOS VALOR ACUMULADO														
BALANCE FINAL DE EFECTIVO														

Análisis Presupuesto Trimestral

Nombre del negocio: **Para el trimestre que termina: _____ __, 20___**

ARTÍCULO	TRIMESTRE ACTUAL			AÑO HASTA LA FECHA		
	Presupuesto	Real	Variación	Presupuesto	Real	Variación
VENTAS/INGRESOS						
Menos costo de los artículos						
GANANCIAS BRUTAS						
GASTOS VARIABLES						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10. Gastos variables misceláneos						
GASTOS FIJOS						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10. Gastos fijos misceláneos						
INGRESO NETO DE LAS OPERACIONES						
INGRESO DEL INTERÉS						
GASTOS DEL INTERÉS						
GANANCIA NETA (Antes de impuestos)						
IMPUESTOS						
GANANCIA NETA (Después Impuestos)						

DECLARACIÓN ARTÍCULOS SIN GANANCIA

1.Pagos al activo de largo plazo						
2.Pagos al préstamo						
3. Retiros del propietario						

DESVIACIONES DEL PRESUPUESTO	Este trimestre	Año hasta la fecha
1. Artículos en declaración de impuestos:		
2. Artículos sin ganancia :		
3. Desviación Total		

Proyecto de Ingresos por Tres Años

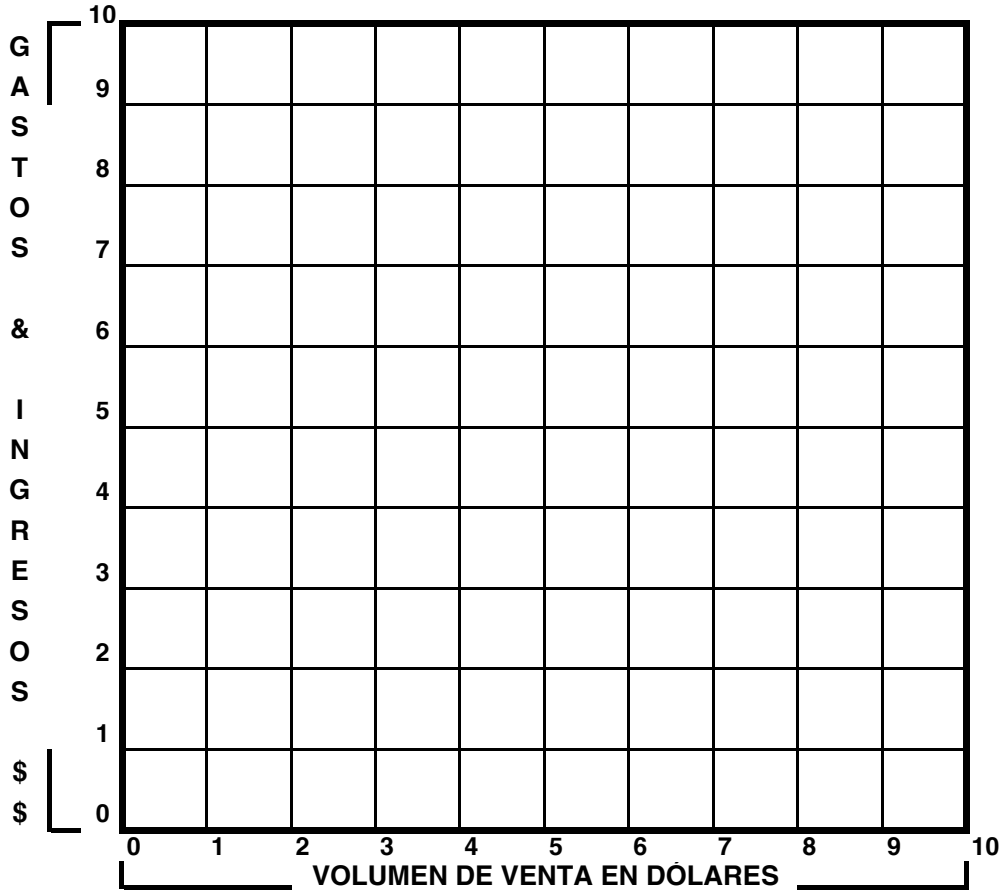
Nombre de la compañía: _____

Actualizado: _____ ___, 20____

	Año 1 19___	Año 2 19___	Año 3 19___	TOTAL 3 Años
INGRESOS				
1. VENTAS/INGRESOS				
2. Costos de bienes vendidos (c-d)				
a. Inventario inicial				
b. Compras				
c. Costo productos disponibles.Ventas (a+b)				
d. Menos inventario final (12/31)				
3. Ganancias brutas en ventos (1-2)				
GASTOS				
1. Variables (Ventas) (a hasta h)				
a.				
b.				
c.				
d.				
e.				
f.				
g.				
h. Gastos misceláneos de variables				
i. Depreciación (Partida del activo)				
2. Fijos (Administrativos) (a hasta h)				
a.				
b.				
c.				
d.				
e.				
f.				
g.				
h. Gastos de misceláneos de administración				
i. Depreciación (Activo de administrativo)				
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN (1+2)				
INGRESOS NETO DE OPERACIONES (Ganacias brutas menos gastos)				
OTROS INGRESOS (Ingresas de interés)				
OTROS GASTOS (Gastos de interés)				
GANANCIA (PERDIDA) NETA ANTES DE IMPUESTOS				
IMPUESTOS 1. Federal				
2. Estatal				
3. Local				
GANANCIA (PERDIDA) NETA DESPUES DE IMPUESTOS				

Gráfica de un Análisis del Punto de Equilibrio

Nombre de la compañía: _____ **Fecha del Análisis:** _____ __, 20___



NOTA: Cifras en escala de _____ mil dólares (Ej: 2 = $ _____)

Matemáticamente

Punto de Equilibrio (Ventas) = Costos fijos + [(Costos variables/Ingresos anticipados) x Ventas]

1. **S (en el punto de equilibrio = $_____ + [($_____ / $_____) x S]**
2. **S (en el punto de Equilibrio) = $_____ + (_____ x S)**
3. **S = $_____ + _____Ventas**
4. **S − _____S = $_____**
5. **_____S = $_____**
6. **S (el punto de equilibrio) = $_____ / _____**

Punto de Equilibrio

S = $

Hoja de Balance

Nombre de la compañía: **Fecha: _____, 20___**

ACTIVO

Activo Corriente

Efectivo	$ _____
Caja chica por cobrar	$ _____
Cuentas a cobrar	$ _____
Inventario	$ _____
Inversiones a corto plazo	$ _____
Gastos prepagados	$ _____

Inversiones a largo plazo $ _____

Activo fijo

Terreno (valuado al costo)		$ _____
Edificios		$ _____
1. Costo	_____	
2. Menos depr. acum.	_____	
Mejoras		$ _____
1. Costo	_____	
2. Menos depr. acum.	_____	
Equipo		$ _____
1. Costo	_____	
2. Menos depr. acum.	_____	
Mobiliario		$ _____
1. Costo	_____	
2. Menos depr. acum.	_____	
Autos/Vehiculos		$ _____
1. Costo	_____	
2. Menos depr. acum.	_____	

Otros activos

1.	$ _____
2.	$ _____

TOTAL ACTIVO **$ _____**

PASIVO

Pasivo actual

Cuentas a pagar	$ _____
Notas a pagar	$ _____
Interés pagadero	$ _____
Impuestos pagaderos	
Impuesto federal sobre ingresos	$ _____
Impuestos a autoempleados	$ _____
Impuesto estatal sobre ingresos	$ _____
Impuestos accumulados de ventas	$ _____
Impuestos sobre la propiedad	$ _____
Planilla acumulada	$ _____

Pasivo a largo plazo

Notas pagaderas	$ _____

PASIVOS TOTALES **$ _____**

VALOR NETO (Porción del propietario)

Propriedad $ _____

o

Sociedad

_____, ___% porción	$ _____
_____, ___% porción	$ _____

o

Corporación

Capital social	$ _____
Superávit pagado	$ _____
Ganacias retenidas	$ _____

VALOR NETO TOTAL **$ _____**

Activos - Pasivos = Valor Neto

y

Pasivos + Valor Neto = Activos Totales

Declaración de Perdidas y Ganancias (Ingresos)

Nombre de la compañía:_____

Para el año 20___	Jenero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Totales 6 Meses	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dec.	Totales 12 Meses
INGRESOS														
1. VENTAS/INGRESOS														
2. Costo de bienes vendidos (c-d)														
a. Inventario inicial														
b. Compras														
c. Costo productos disponibles														
d. Menos Inventario final (12/31)														
3. GANANCIAS BRUTAS EN VENTAS														
GASTOS														
1. Variables (Ventas) (a hasta h)														
a.														
b.														
c.														
d.														
e.														
f.														
g.														
h. Gastos misceláneos														
i. Depreciación														
Total gastos variables														
2. FIJOS (Administrativos) (a hasta h)														
a.														
b.														
c.														
d.														
e.														
f.														
g.														
h. Gastos misceláneos de fijos														
i. Depreciación														
Total gastos fijos														
Total Gastos de operación														
Ingresosnetos de las operaciones														
OTROS INGRESOS (Interés)														
OTROS GASTOS (Interés)														
Ganancia (perdida) neta antes de impuestos														
Impuestos: a. Federal														
b. Estatal														
c. Local														
GANANCIAS (PERDIDAS) NETAS DESPUES DE IMPUESTOS														

Declaración de Perdidas y Ganancias (Ingresos)

Compañía: _____

Perĺodo cubierto: _____ ____, 20____ hasta _____ ____, 20____

INGRESOS		
1. VENTAS/INGRESOS		**$**
2. Costo de bienes vendidos (c-d)		
a. Inventario inicial		
b. Compras		
c. Costo productos disponibles, Ventas (a-b)		
d. Menos Inventario final (12/31)		
3. GANANCIAS BRUTAS EN VENTAS (1-2)		**$**
GASTOS		
1. Variables (Ventas) (a hasta h)		
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.		
g.		
h. Gastos misceláneos de variables		
i. Depreciación		
2. FIJOS (Administrativos) (a hasta h)		
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.		
g. Gastos misceláneos de variables		
h. Gastos misceláneos de variables		
i. Depreciación (sala de exhibiciones)		
Total gastos de operación (1+2)		
Ingresos/netos de las operaciones		**$**
OTROS INGRESOS (Ingresos de interes)		
OTROS GASTOS (Gastos de interés)		
Ganancia (perdida) neta antes de impuestos		**$**
IMPUESTOS		
a. Federal		
b. Estatal		
c. Local		
GANANCIAS (PERDIDAS) NETAS DESPUES DE IMPUESTOS		**$**

Análisis de las Declaraciones Financieras

Tablas de Indices

Nombre de la compañía:

Tipo de análisis	Formula	Proyectado para 20___	Histórico: 20___
1. Análisis de liquidez **a. Capital neto de trabajo**	***Hoja de balance*** Activo actual — Pasivo actual	Activo actual Pasivo actual **Capital neto de trabajo**	Activo actual Pasivo actual **Capital neto de trabajo**
b. Indice actual	***Hoja de balance*** Activo actual / Pasivo actual	Activo actual Pasivo actual **Indice actual**	Activo actual Pasivo actual **Indice actual**
c. Indice rápido	***Hoja de balance*** Activo actual menos inventario / Pasivo actual	Activo actual Inventario Pasivo actual **Indice rápido** %	Activo actual Inventario Pasivo aactual **Indice rápido** %
2. Análisis de la costeabilidad **a. Margen de ganancia bruta**	***Declaración de ingresos*** Ganancias brutas / Ventas	Ganancias brutas Ventas **Margen ganancia bruta** %	Ganancias brutas Ventas **Margen ganancia bruta** %
b. Margen ganancia de operación	Ingreso de las operaciones / Ventas	Ingreso de las operaciones Ventas **Margen ganancia oper.** %	Ingreso de las operaciones Ventas **Margen ganancia oper.** %
c. Margen de ganancia neta	Ganancias netas / Ventas	Ganancias netas Ventas **Margen ganancia neta** %	Ganancias netas Ventas **Margen ganancia neta** %
3. Indice de deudas **a. Deudas a activo**	***Hoja de balances*** Pasivo total / Activo total	Pasivo total Activo total **Indice deudas a activo** %	Pasivo total Activo total **Indice deudas a activo** %
b. Deuda a valor acumulado	Pasivo total / Valor acum. total del propietario	Pasivo total Valor acumulado total del prop. **Indice deuda a valor ac.** %	Pasivo total Valor acumulado total del prop. **Indice deuda a valor ac.** %
4. Medidas de las inversiones inversiones **a. RI** ***(Recuperación de la inversión)***	***Hoja de balance*** Ganancias netas / Activo total	Ganancias netas Activo total **RI (Recuperación Inver)** %	Ganancias netas Activo total **RI (Recuperación Inver)** %
5. Análisis de la declaración financiera vertical	***Hoja de balance*** 1. Cada activo es % de Pasivo Total 2. Resp. y Valor Acum. son % de R y V acumul. ***Declaración de ingreso*** 3. Todos los artículos % de ingresos totales	**NOTE:** *Ver adjunto* **Hoja de balance y declaración de ingresos**	**NOTA** *Ver adjdunto* **Hoja de balance y declaración de ingresos**
6. Análisis de la declaración financiera horizontal	***Hoja de balance*** 1. Activo, pasivo y valor acum. medidos contra 2o año. Aumentos y descensos se declaran como monto y porcentaje ***Declaración de ingresos*** 2. Ingresos y gastos medidos contra 2o año. Aumentos y descensos se declaran como monto y porcentaje	**NOTA** **El análisis horizontal no es aplicable a este caso** **Solamente un año en negocio**	**NOTA** **El análisis horizontal no es aplicable a este caso** **Solamente un año en negocio**

Formulario para actualizar los seguros

Compañía asegurada: **Fecha:_____ ___,20___**

Compañía	Contacto	Protección	Costo anual
1			$
2			$
3			$
4			$
5			$
6			$
7			$
1. Costo total anual de los seguros			**$**
2. Costo promedio mensual de los seguros			**$**

NOTAS:

1
2
3

GLOSARIO de Términos

Glosario de Términos de Negocios y Financieros

El siguiente glosario define los términos de negocios y financieros con los cuales Ud. no se ha familiarizado. El uso de estos términos le ayudará a hablar y escribir en un lenguaje que será comprendido por los probables prestamistas e inversionistas, así como por sus asociados con quienes Ud. entrará en tratos.

Acción: Una de las partes iguales en que se ha dividido la propiedad de una corporación. Una "acción" representa una propiedad parcial en una corporación.

Activo: Algo de valor que se posee. Las cuentas por cobrar son un activo.

Activo circulante neto: El exceso del activo actual sobre el pasivo actual.

Administración: El arte de dirigir y supervisar un negocio.

Agente de aduanas: Individuo autorizado para que, previo pago de sus honorarios, se encargue de preparar los documentos necesarios y dé los pasos para obtener autorización para que la mercadería pase por las aduanas.

Agente de carga: La compañía responsable del transporte de los productos importados y exportados; se encargan de la documentación, los permisos, y el transporte.

Amortización: Liquidación de una cuenta por medio de pagos. Proceso de cancelar una deuda gradualmente en un determinado período de tiempo.

Análisis: Desglose de una idea o un problema en partes; un examen concienzudo de las partes de algo.

Análisis del punto de equilibrio: Método que se usa para determinar el punto en que un negocio ni ofrece ganancias ni incurre en pérdidas. Ese punto se expresa ya sea en total en dólares de ingresos, compensados exactamente por los totales de gastos o en unidades de producción, el costo de la cual es exactamente igual al ingreso que se deriva de su venta.

Arrendamiento: Un convenio de renta a largo plazo.

Artículos de incorporación: Un documento legal que se registra con el estado, establecelos propósitos y las regulaciones de una corporación. Cada estado tiene diferentes regulaciones.

Balance: Monto de dinero que permanece en una cuenta.

Bruto: Total en general antes de las deducciones.

Capital: Dinero disponible para invertir, o el total de activos acumulados, disponibles para la producción.

Capital de deuda: Parte del capital a invertirse que se tiene que obtener en préstamo.

Carta de crédito: Documento emitido por un banco a un individuo o negocio, por el cual el banco ofrece su propio crédito en vez del crédito del individuo o negocio.

Cobrable: Documentos listos para ser pagados. Cuando se vende en crédito, se guarda una cuenta llamada "cuentas por cobrar" y cubre lo que se le debe a Ud. y quién selo debe. En contabilidad, una "cuenta cobrable o por cobrar" es un elemento activo.

Colateral: Un convenio sobre las mutuas responsabilidades entre dos o más partes.

Contador: Alguien con experiencia en mantener los registros de un negocio. Generalmente, un profesional altamente capacitado, a diferencia de uno que solamente lleva los libros. Un contador puede organzar los libros necesarios para que un negocio opere y ayuda al propietario a comprenderlos.

Corporación: Organización voluntaria de personas, ya sea personas o entidades legales, unidas legalmente para formar una organización de negocios; una entidad legal artificial creada con fondos del gobierno y que la ley considera como un individuo.

Cosignatarios: Firmantes conjuntos de un convenio de préstamo, que prometen cumplir con las obligaciones en caso de incumplimiento.

Costos de operación: Gastos que se originan por las actividades actuales del negocio. Costos que se producen para poder hacer negocios: Salarios, electricidad, alquiler, entregas, etc.

Crédito comercial: Permiso para comprar de los abastecedores en una cuenta abierta.

Cuenta: El registro de una transacción en los negocios.

Cuentas por cobrar: Registro de lo que se le debe a Ud. Todas las cuentas de crédito, una vez reunidas, son conocidas como "cuentas por cobrar".

Débito: Dineros pagados.

Declaración de ingresos: Un documento financiero que muestra cuánto dinero (ingresos) entró y cuánto se pagó (gastos) en dinero.

Declaración de pérdidas y ganancias: Una lista del monto total de las ventas (ingresos) y los costos totales (gastos). La diferencia entre ingresos y gastos es su ganancia o su pérdida.

Declaraciones financieras: Documentos que muestran su situación financiera.

Depreciación: Una disminución en el valor a través de la edad, el uso o el deterioro. La depreciación es un gasto normal al efectuar negocios, que se debe tomar en cuenta. Existen leyes y regulaciones que gobiernan la manera y los períodos de tiempo que se pueden usar al calcular la depreciación.

Descuento en efectivo: Una deducción que se hace para obtener el pronto pago de una cuenta.

Deuda: Aquello que se debe.

Deudas incobrables: Dinero que se nos debe y que no podemos colectar.

Efectivo: Dinero en mano o fácil de adquirir.

Empresario: El innovador de una empresa comercial que reconoce las oportunidades para introducir un nuevo producto, un nuevo proceso, o una organización mejorada, y que reúne el dinero necesario, ensambla los factores para la producción y organiza la operación que explotará la oportunidad.

Equipo de capital: Equipo que se usa para manufacturar un producto, proveer un servicio, o usar para vender, almacenar, y entregar mercadería. Tal equipo no se venderá durante el transcurso normal del negocio, pero se le usará y desgastará o consumirá en el transcurso normal del negocio.

Especulación comercial: Riesgos financieros que se corren en una empresa.

Ganancia: Beneficio financiero; lo que se recupera después de los gastos.

Gastos controlables: Aquellos gastos que puede controlar o restringir un negociante.

Gastos fijos: Aquellos costos que no varían de un período al otro. Generalmente, esos gastos no se ven afectados por el volumen de los negocios. Los gastos fijos son los costos básicos que todos los negocios van a tener cada mes.

Hoja de balance: Una declaración detallada que asienta el activo y el pasivo totales en un negocio, mostrando su valor neto en determinado momento.

Impuesto de aduanas: Impuesto que se pone en los productos importados a los Estados Unidos. En algunas naciones podría referirse al impuesto sobre los productos exportados de ese país.

Indice: La relación que existe entre una cosa y otra. Un "índice" es una forma abreviada de comparar cosas que se pueden expresar como números o como grados.

Interés: El costo de pedir dinero prestado.

Inventario: Una lista del capital que se retiene para venderlo.

Liquidar: Resolver una deuda, o convertir en efectivo.

Margen de ganancia: La diferencia entre su precio de venta y sus costos.

Menudeo: Venta hecha directamente al consumidor.

Mercadeo: Todas las actividades involucradas en la compra y venta de un producto o servicio.

Mercadería: Artículos que se compran y venden en un negocio. La "mercadería" o el abastecimiento son parte del inventario.

Mercado objetivo: Individuos específicos, que se distinguen por sus características socioeconómicas, demográficas e intereses, y que son los más probables clientes en potencia para los productos y servicios de un negocio.

Movimiento de efectivo: El verdadero desplazamiento de efectivo en un negocio; ingreso de efectivo menos el efectivo que egresa.

Negocio de servicios: Un negocio al menudeo que trata en actividades para el beneficio de otros.

Neto: Lo que queda después de deducir todos los gastos del bruto.

No repetitivo: Que ocurre una vez, que no se repite. Los gastos "no repetitivos" son aquellos involucrados en el arranque de un negocio, que sólo se tienen que pagar una vez y no volverán a presentarse.

Pagadero: Listo para pagarse. Una de las cuentas normales que guarda un tenedor de libros es "cuentas pagaderas, o por pagar". Es una lista de las cuentas que se deben y que se deben pagar.

Préstamo: Dinero prestado que se paga con interés.

Presupuesto: Un plan que se expresa en términos financieros.

Pro Forma: Una proyección o estimado de lo que puede resultar en el futuro a causa de las acciones del presente. Una declaración financiera pro forma es una que muestra cómo resultarán las operaciones reales del negocio si se realizan ciertas suposiciones.

Recibos en efectivo: El dinero que un negocio recibe de sus clientes.

Seguro de responsabilidad civil: Protección contra riesgos por acciones por las cuales un negocio puede ser responsable.

Sociedad: Una relación legal de negocios en la que dos o más personas comparten responsabilidades, recursos, ganancias y obligaciones.

Sociedad limitada: Una sociedad legal en que se permite que algunos propietarios asuman responsabilidad solamente por el monto que han invertido.

Tarifa: Impuestos sobre la exportación y la importación.

Teneduría de libros: El proceso de registrar las transacciones comerciales en los registros de contabilidad.

Términos o condiciones de venta: Las condiciones de pago por una compra.

Toma del mando: La adquisición de una compañía por otra.

Valor acumulado: El valor monetario de una propiedad o negocio que excede los reclamos y/o embargos le han entablado otros.

Valor neto: La participación del propietario en un negocio, representado por el exceso del total del activo sobre el total de montos que se deben a acreedores externos (total del pasivo) en un momento dado. El valor neto de un individuo se determina deduciendo el monto de todas las obligaciones personales del total de todos los bienes personales.

Valores: Una acción de propiedad en una corporación; otro nombre para una acción. Otra definición sería mercadería acumulada.

Venta al por mayor: Vender para reventa.

Volumen: Monto o cantidad de negocios; el "volumen" de un negocio es el total que vende en un período de tiempo.

Indice

A

Administración, 32, 156-157, 209

Agente de aduanas, 30, 33

Agente de carga, 30, 33

Análisis de las declaraciones financieras, 99-105, 184-185, 238-239; muestras de negocios, 96-97; muestra de análisis personal, 114-115

Análisis de liquidez, 100-101

Análisis de costeabilidad, 102

Análisis del costo por catálogo, 196

Análisis del presupuesto trimestral, 80-81, 228, 255
formulario del análisis, 81

Análisis del punto de equilibrio, 84-85, 179, 233; ejemplo, 85

Análisis horizontal de una declaración financiera, 104-105

Apariencia del producto, 51; del plan, 134-135

Arrendamiento, 4, 110

B

Bienes. Activo, 3, 69, 73, 87, 88, 94

C

Calendario de impuestos federales, 122-125, 117-120; corporación, 125; sociedad, 123; corporación S, 124; propietario único, 122

Casos de mejores o peores escenarios, 28, 31

Competencia, 46-47, 162-163, 191, 199
lista de referencia, 58
hoja de evaluación, 56-57

Condiciones de servicio, 32

Consideraciones, 1-6, 135

Contratos, 110-111

Corporación, 18, calendario de impuestos, 117-120 federales, 122-125

Correo directo, 47

Corrientes de la industria, 52, 171

Curriculum vitae, 109, 191, 244; muestra, 113

D

Declaraciones de ingresos, 45, 66, 74-77, 164-166, 213-215; formulario, 118-120

Declaración de la distribución de los fondos de un préstamo, 61-62, 65, 67, 173, 202-223

Declaración del movimiento del efectivo, 32, 52-63; fuentes de efectivo, 69-74, hoja de trabajo del efectivo a pagarse, 68-70, 225, 252
declaración pro forma del movimiento del efectivo, 68-70, 79-80, 174-175, 234-235, 254

Declaración del propósito, 22-26; muestra de, 26

Declaración financiera del propietario, 110

Declaración pro forma del movimiento del efectivo, 44-45, 68, instrucciones para completarla, 78

Declaraciones de su verdadera ejecutoria, 61, 87-97

Derechos de autor, 4, 30, 111

Descripción de un negocio, 28, 154, 216

Diseño del producto, 51

Distribución, 74

Distribución, métodos de, 12, 47-48, 163-164

Documentos auxiliares, 6, 100, 107, 191-199, 244-249
Mercado objetivo, 45-46, 162, 214-215; muestra de hoja de trabajo, 54-55

Documentos financieros, 59-105

Documentos legales, 6, 32, 111

Duración del plan, 6, 135

E

Ejecutivo, Resumen, 21-26

Enfoque con palabras clave en un plan del negocio, 5, 21-23, 39, 47

Estrategia de Salida, 7-12

Estructura legal, 6, 31-32, 95, 155, 207

F

Financieros, 59-105
Resumen de las necesidades financieras, 64, 173
Declaración de la distribución de los fondos del préstamo, 61-62, 65, 67, 173, 202-223
Declaración del movimiento del efectivo (presupuesto), 32, 52-63
Proyección de ingresos en los próximos tres años, 80
Análisis del presupuesto trimestral, 82
Analisis del punto de equilibrio, 84
Hoja de balance, 87-89
Declaraciones de ganancias y pérdidas, 90-93
Solicitud de préstamo/historial financiero, 94-97
Análisis de las declaraciones financieras, 98-104

G

Gastos directos, 70, 72, 60, 78
Gastos fijos/variables, 70. 72. 84. 91
Gastos indirectos, 72, 76, 78
Glosario, 263-266

H

Historial financiero del negocio (solicitud de préstamo) 94-97; muestra, 96-97
Historial financiero personal, 114-115
Hoja de balances, 68, 87-89, 178, 183, 232 237; explicación de categorías, 88; muestras, 89 análisis vertical de una hoja de balances, 187
Hoja de trabajo de fuentes de efectivo, 68, 74-75
Hoja explicatoria, 18-19, 151, 203

I

Indices. Proporciones, 99-100
Información sobre el IRS, 117-128; publicaciones,
Informes crediticios, 110
Ingresos, 62, 74
Inversionistas, 1, 2; qué buscan ellos, 3-5

L

Legal, 34
Límites altos de los precios, 50
Límites bajos de los precios, 33-34, 149

M

Manteniendo su plan al día, 129-132
Medida de las deudas, 103
Medidas para invertir fondos, 103

N

Necesidades financieras, resumen de, 60, 63, 64-65, 173, 224
Negocio, descripción del, 28, 154, 206

O

Objetivos de un plan del negocio, 2-3

P

Pasivo. Responsabilidades, 34, 74
Patentes, 4, 30, 111
Plan de negocio, consideraciones, 1-16
Plan de negocio, Dayne Landscaping, Inc., 201-250
Plan de negocio, Marine Art of California, 149-200
Plan de mercadeo, 39-58
Plan de organización, 27-38
Plan de pagos, 4
Precios, 50
Promoción de un producto, 48-50
Productos, 29-30, 156, 207-208
Proyecciones, 68-85, 174-178, 234-237
Publicidad, 48, 164-166, 216-217

R

Registros de seguros, 38

Resumen, 55

Resumen Ejecutivo, 21-26

Resumen de las necesidades financieras, 64, 173, 224; muestra de, 65

Revisión del plan, 130, 132

S

Schedule C, 118-119

Schedule SE, 119

Sección de recursos, 137-148

Seguridad, 35, 161, 213

Servicios, 29-30

Seguros, 34-35, 160, 212; formulario para actualizar, 38

Sociedad, 32, 95; convenio, 111, 195; calendario de impuestos federales, 123

Solicitud de préstamo (historial financiero) 3, 4, 62, 94-97

Solicitud de préstamos, 61-62; ejemplo, 67

Software, 134-134

T

Teneduría de libros, métodos de, 33-34, 160, 212

V

Valor Neto, 87, 88, 89, 94

"Una herramienta tremendamente util…facil de seguir, concisa, y que produce resultados."

Anthony Robbins, Autor *Awaken the Giant Within* y *Unlimited Power*

"*Anatomía de un Plan de Negocio* es extremadamenta practico, completo y facil de entender."

Sandy Sutton, Director de Distrito del Santa Ana U.S. Small Business Administration

"Definitivamente es una excelente guía puesto que cubre todas las necisidades de quienes necesitan escribir un plan de negocio."

Mark S. Deion, Presidente Deion Associates & Strategies, Inc.

"Planifica para obtener ganancia…Esta es la guía inteligente para empresas Latino Americanas que buscan su nicho en la economia global."

Dr. Tony Ortega, Profesor de Administración de Empresas y Asesor de Empresas en Argentina y México

El Negocio que Falla en Planear, Planea para Fallar.

Usted necesita este Libro!

Asi de Sensillo....

Si usted quiere empezar inteligentemente, mantenerse competitivo, y asegurar el futuro de su compañía, usted necesita un plan de negocio efectivo y que este al dia. ***Anatomía de un Plan de Negocio*** es el plano que lo dirigirá al éxito. Este va a ser la llave para iniciar, crecer constantemente, obtener ganancias incrementadas, y acceso al capital de los prestadores e inversionistas.

Ben Franklin Award Winner

Anatomía de un Plan de Negocio, fue escogido como El Mejor Libro de Negocios del Año, ha ayudado a miles de personas a traves del proceso de planeamiento de un negocio. Ahora, usted tambien puede usar este, accesible proceso, paso a paso, para desarrollar un plan profesional pulido, y orientado a dar resultados.

Aprenda los Secretos Internos de los Expertos

- Establesca la declaración del proposito que captura la escencia de su negocio.
- Escriba un plan que satisface a prestamistas e inversionistas, ...y pone dinero en su bolsillo.
- Investigue y desarrolle un plan de mercadeo exitoso..
- Desarrolle su estado financiero y planeé fuentes para atraer ingresos.
- Evalue el potencial de su negocio en el mercado global.

Dos Ejemplos de Plan de Negocios

.....Y Mucho Mas!

Anatomía de un Plan de Negocio contiene todas las herramientas necesarias para mantenerse en el camino al éxito. Usted va a encontrar cientos de fuentes de investigación financiera y de mercadeo, ejemplos de formatos, hojas de trabajo, incluso dos planes de negocio completamente desarrollados.

Acerca de la Publicadora/Autora de Anatomía de un Plan de Negocio

Linda Pinson, es nacionalmente reconocida como una experta planeadora de negocios, autora y oradora, tambien como una empresaria con 25 años de experiencia en venta al por mayor, al por menor, y servicio a industrias. Ella ha sido autora de *Anatomy of a Business Plan, Keeping the Books, Steps to Small Business Start-Up, The Home-Based Entrepreneur, Target Marketing for the Small Business, The Woman Entrepreneur, The Real World Entrepreneur*, y el intreactivo CD-ROM, *Starting Your Home-Based Business.* Pinson y su compañía publicadora, Out of Your Mind...and Into the Marketplace, tambien desarrolladora de *Automate Your Business Plan* (Automatice su Plan de Negocio), programa de computadora que acompaña el libro *Anatomía de un Plan de Negocio.*

ISBN 0-944205-31-3

Small Business Books
Business Plan Software

**OUT OF YOUR MIND...
AND INTO THE MARKETPLACE™**
13381 White Sand Drive
Tustin, CA, USA 92780-4565