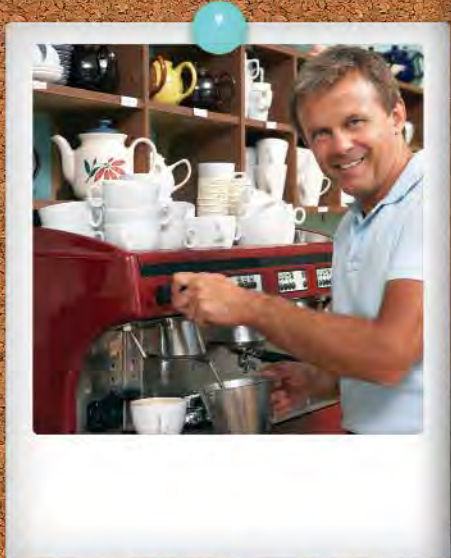




En Español

Simple  
Steps for  
Starting  
Your  
Business



**SCORE** ™  
FOR THE LIFE OF YOUR BUSINESS

En asociación con:  
**Bank of America** 



## Estimado Empresario:

Como asesores para las pequeñas empresas de Estados Unidos, SCORE, en colaboración con Bank of America, está orgulloso de presentarle este cuaderno de ejercicios que le ayudará lograr sus sueños empresariales, ideas y metas y ponerlas en acción. SCORE y Bank of America se dedican a ayudar a los empresarios para que sean exitosos. Como parte de ese objetivo común, ofrecemos este recurso educativo para ayudarle aplanear para ese éxito. Este libro sirve como una base que ofrece información práctica y ejercicios que le ayudarán a saber si iniciar un pequeño negocio es lo adecuado para usted.

Pero no tiene que hacerlo solo. SCORE ofrece otros grandes recursos como asesoramiento y talleres, incluyendo la serie de talleres Simple Steps for Starting Your Business (Pasos Simples Para Comenzar Su Negocio) en la cual se basa este libro. Asistir a este taller, que incluye asesoramiento personalizado con un experto de SCORE, le proporcionará una base sólida para la consecución de su idea empresarial. Todo esto es para ayudarlo a vivir su sueño.

Todos los días, 13.000 asesores de SCORE ofrecen su tiempo y experiencia para ayudar a los propietarios de pequeños negocios como usted, con asesoramiento confidencial de negocios gratuito. Fundada en 1964, la Asociación SCORE ha ayudado a más de 9 millones de empresarios a iniciar, construir, ampliar y proteger sus pequeñas empresas.

Utilice este libro como el primer paso para que su sueño de iniciar un negocio se haga realidad. Luego, tome el siguiente paso y póngase en contacto con su oficina local de SCORE para hacer una cita con un asesor de SCORE que le pueda ayudar en cada paso del camino. Puede encontrar la oficina de SCORE más cercana a usted, visitando [www.score.org/chapters](http://www.score.org/chapters).

Le deseamos prosperidad y éxito.

Saludos,

W. Kenneth Yancey, Jr.  
Director Ejecutivo  
Asociación SCORE



## Estimado Empresario:

Nos complace asociarnos con SCORE para ofrecerle una guía útil e informativa para iniciar su propio negocio. En Bank of America comprendemos la función vital que tienen las pequeñas empresas en la economía de los EE.UU. y en nuestras comunidades. Nuestra esperanza es que la información proporcionada en este folleto será un recurso que usará frecuentemente a medida que desarrolla su idea en una pequeña empresa exitosa.

Bank of America comparte el objetivo de SCORE de fomentar el éxito de las pequeñas empresas y apoya la misión de SCORE para proporcionar información valiosa y orientación a los nuevos empresarios y propietarios de negocios ya establecidos. A través de nuestra relación con casi cuatro millones de pequeñas empresas, trabajamos con nuestros clientes cada día para ofrecer orientación y herramientas financieras para ayudar que los propietarios de pequeñas empresas logren sus metas.

Aplaudo su espíritu emprendedor y les deseo éxito en el inicio de su negocio.

Robert Hilson  
Bank of America  
Ejecutivo de Pequeñas Empresas

Bank of America no hace ninguna garantía expresa o implícita con respecto a cualquier aspecto de este folleto, ni tampoco garantiza ningún éxito o promete ningún resultado, y por la presente renuncia de la misma en la medida permitida por la ley. Usted no está obligado por las recomendaciones proporcionadas aquí y conserva plena responsabilidad de los resultados obtenidos por su negocio. Bank of America es una marca registrada de Bank of America Corporation.

**2 | INTRODUCCIÓN |**

**3-14 | SECCIÓN 1: ¿ESTÁ LISTO PARA EMPEZAR? |**

- 3 MITOS Y REALIDADES DEL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL  
La verdad de cómo es ser dueño de un negocio
- 4 ¿TIENE LO QUE SE NECESITA?  
Evaluación de sus habilidades y experiencia
- 5 CONOZCA SUS OPCIONES: DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS  
Una mirada más de cerca a varias formas de iniciar un negocio
- 8 COMPONENTES DE UN DUEÑO DE UNA EMPRESA  
La comprensión de los tantos papeles que desempeñará como dueño de un negocio
- 9 LEGALIZAR SU EMPRESA  
Las tuercas y pernos de lanzamiento de un nuevo negocio
- 12 FUNDAMENTOS DEL PLAN DEL NEGOCIO  
Por qué es necesario

**15-30 | SECCIÓN 2: ¡GRAN IDEA! |**

- 15 OBTENER SU IDEA EMPRESARIAL  
Pasos para desarrollar y afinar su concepto empresarial
- 20 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO  
Pasos para identificar a su mercado objetivo y aprender cómo comprar
- 23 INVESTIGACIÓN COMPETITIVA  
Como saber lo que sus competidores están haciendo
- 27 FIJAR EL PRECIO DE SU PRODUCTO O SERVICIO  
Aprender a tasar correctamente su producto o servicio para el éxito empresarial

**31-39 | SECCIÓN 3: MERCADEO DE SU NEGOCIO |**

- 31 ESTABLECIENDO LA MARCA DE SU EMPRESA  
Pasos para la creación de su marca
- 35 DESARROLLANDO SU PLAN DE MERCADEO  
Elaboración del plan para comunicar su mensaje de mercadeo
- 38 MERCADEO DE SU EMPRESA EN LOS MEDIOS SOCIALES  
Lo que usted necesita saber para usar las redes sociales eficazmente

**40-57 | SECCIÓN 4: ASUNTOS FINANCIEROS |**

- 40 PLANIFICACIÓN FINANCIERA: POR QUÉ LA NECESITA  
Cómo pronosticar sus ventas, costos, beneficios y activos
- 45 ENTENDER Y USAR LOS ESTADOS FINANCIEROS  
Tres estados financieros básicos de los cuales usted necesita saber
- 53 CÓMO ENCONTRAR FINANCIAMIENTO PARA SU EMPRESA  
Cómo y por dónde empezar su búsqueda de capital

**59-60 | SECCIÓN 5: LA DECISIÓN DE PROCEDER O ABANDONAR |**

- 59 ¿SIGO ADELANTE O NO?  
Tomar la gran decisión acerca de su idea empresarial



**¡SOÑAR EN GRANDE!**  
¿Sueña con iniciar un negocio? No está sólo— millones de americanos comparten ese sueño. Y, sin embargo, no todos tienen el valor para empezar. Pero si usted está leyendo esto, ya ha tomado los primeros pasos para convertir su sueño en realidad.

Muchos critican a los soñadores como usted proclamando: "Soñadores sólo sueñan, emprendedores hacen". Pero eso está mal. Usted no puede convertirse en un emprendedor sin antes haber sido un soñador.

Los empresarios son hechos de sueños. Piense en Steve Jobs, Bill Gates, Richard Branson, Oprah Winfrey, Sam Walton, Walt Disney y Mary Kay Ash. ¿Qué tienen en común? Todos ellos comenzaron con nada más que un sueño, y construyeron negocios multimillonarios.

Obviamente, solo soñar no es suficiente. Usted tiene que hacer su tarea, crear un plan y tomar medidas. Usted tendrá días buenos y malos. Pero no se desanime. Como dijo Walt Disney, "Si puede soñarlo, puede hacerlo. Siempre recuerde que todo esto comenzó con un sueño y un ratón".

Simple Steps for Starting Your Business (Pasos Simples Para Comenzar Su Negocio) es más que sólo una guía para que usted sea dueño de un negocio. Es realmente un plan para ayudarle a que sus sueños se hagan realidad.

## ASESORES DE SCORE

### EQUIPO EDITORIAL

**DIRECTORA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES:** Bridget Weston Pollack

**GERENTES DEL PROYECTO:** Candice Stennett & Heather Hendy

**CONTRIBUYENTES VOLUNTARIOS:**

**SCORE EN AUSTIN:** James Binnabose, Richard Jozwiakowski, Carleton Smith

**SCORE EN LA ÁREA DE BATON ROUGE:** Harold Allison Sr.

**SCORE EN EL CONDADO BERGEN:** Peter Loder, John Sanchez

**SCORE EN BROWARD:** Jack Hardy

**SCORE EN EL CONDADO CHESTER:** James Schoonover

**SCORE EN COLORADO SPRINGS:** Ric Denton, Jerry Musselman, Gerald Smith

**SCORE EN DAYTON:** Arnold Sandness

**SCORE EN EL CONDADO FAIRFIELD:** Michael Allocca, Lesley Apt, Elliot Baritz, Preston Carnes, Jr., Patricia Duncan, Thomas Greenbaum, Ruth Kelley, France LaFlamme, Patricia Muncy, Jonathan Naiman, Becca Nell, E. Michael O'Malley, Rebecca Ryan, Norman Sylvester, Diane Winston

**SCORE EN FORT LAUDERDALE:** Carlos Ayala, Tapan Chakrabarty, Arthur Donovan, Michael Greenberg, Jack Hardy, Edward Joffee, Tom Petersen, Kendrick Pierre, Eric Thompson, Neil Tortorella

**SCORE EN EL GRAN BRIDGEPORT:** Michael Conway

**SCORE EN EL GRAN CINCINNATI:** Richard Johnston, Thomas Moon

**SCORE EN EL GRAN PHOENIX:** Mary Ann Weiss, Andrew Beran, Neil Feola, Juan Salas

**SCORE EN HOUSTON:** Donald Doggett, George Holland, William Krause, Oliver Mann, Raj Mashruwala, Bob Meisel, Irwin Miller, Al Reed, Dolores Zamora

**SCORE EN LANCASTER:** Louis Davenport, Gerard Glenn

**SCORE EN LOUISVILLE:** Joseph Hatfield

**SCORE EN MANASOTA:** Douglas Barber, Gregory Hoffmann, Tom Latimer, Joseph Pfeiffer, Jeanette Watling Mills

**SCORE EN MINNEAPOLIS:** Bruce Becker, Mort Harris, Edward Hennen, Loren Herbst, Marshall Jones, Randi Luoto, Thomas Schaefer, Daniel Shidla, William Wise

**SCORE EN MONMOUTH:** R. Michael Sullivan, Robert Sullivan

**SCORE EN EL NORTE DEL ESTADO DE NEVADA:** Judy Haar

**SCORE EN PRINCETON:** Marc Binder, William S. Litchman, Leon Petelle, Saleem Sufi, Paula Restrepo-Tamayo

**SCORE EN SAN ANTONIO:** Carter Crews

**SCORE EN SAN DIEGO:** Jack Philbin

**SCORE EN EL CONDADO DE SANTA CRUZ:** David Harken

**SCORE EN NAPLES:** George Ahearn, Robert Anderson, Joseph Binder, Becky Bokrand, Frank Friend, Jeri Glueck, Chick Heithaus, Vincent Izzi, Carol Marlow, James Underwood, Karl Williams

**SCORE EN SANTA FE Y EN EL NORTE DE NUEVO MÉXICO:** Nancy Geddes, William Moffett, Richard Stranger

**SCORE EN EL SUR DE ARIZONA:** Charles Higgins

**SCORE EN SAN PAUL:** Gregory Boettner

**SCORE EN TREASURE VALLEY:** C. Norman Beckert, Jeffrey Weeks

**SCORE EN WILLIAMSBURG:** Alan Wonsowski

**DISEÑO Y ARREGLO:** Mark Kozak

**SERVICIOS EDITORIALES:** GrowBiz Media

**TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL:** The Translation Link y Sayda Alvarez

**PREGUNTAS:** [education@score.org](mailto:education@score.org)

Todos las imágenes son usadas bajo la licencia de shutterstock.com  
<http://www.shutterstock.com/licensing.mhtml>

¿Sabe usted realmente lo que es ser un empresario?  
Los siguientes son mitos comunes sobre lo que significa ser dueño de un negocio.

**MITO:** Como empresario, usted no tendrá que trabajar largas horas ni tan duro.

**REALIDAD:** En promedio, los empresarios trabajan muchas más horas que los empleados – pero quizás lo disfrute más porque usted está construyendo algo propio.

**MITO:** Mi producto/ servicio es único, especial y no tengo competencia.

**REALIDAD:** Siempre hay competencia. Puede ser de una forma distinta, o entregada en una manera diferente; pero existe, y usted debe reconocerla y saber enfrentarla.

**MITO:** Los dueños de negocios pueden deducir todos los gastos para no tener que pagar impuestos.

**REALIDAD:** Los empresarios pueden restar los gastos relacionados con el negocio de los ingresos brutos, pero de todas maneras tienen que pagar impuestos sobre los ingresos netos.

**MITO:** Como dueño de un negocio, usted no tendrá un jefe.

**REALIDAD:** Usted no tendrá un solo jefe—tendrá muchos: todos sus clientes y consumidores.

**MITO:** Los dueños de negocios hacen el trabajo que les gusta hacer.

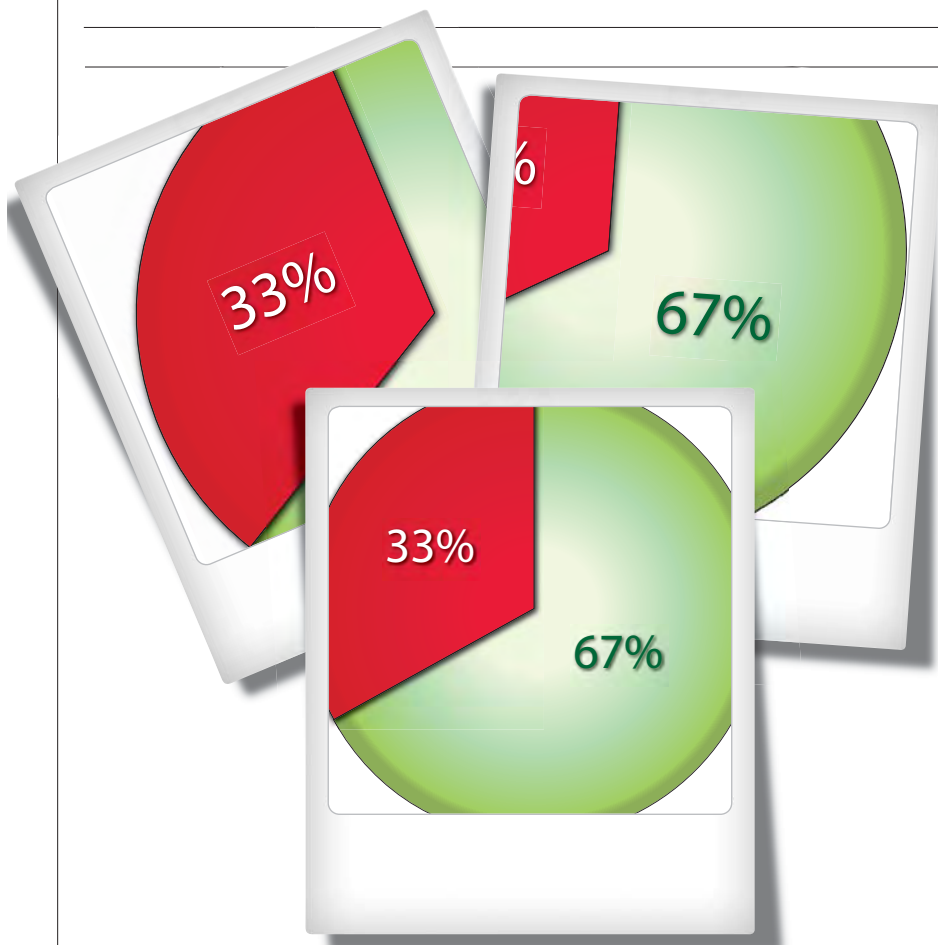
**REALIDAD:** Claro, usted hará algunas cosas que disfruta. Pero parte de su tiempo será dedicado a tareas que le resultarán difíciles o aburridas.

Una buena idea es un gran comienzo, pero es necesario trabajar duro, investigar, planificar e implementar con éxito las estrategias para convertir su idea en un negocio.

REALIDAD: ÉXITO EMPRESARIAL

Un gran mito es que la mayoría de las empresas nuevas fracasan. De hecho, según información del SBA, el 67% de las empresas nuevas alcanzan el éxito después de 4 años, y sólo el 33% fracasan.

FRACASARON  
CON ÉXITO



Muchas personas tienen buenas ideas para un negocio, pero no todas tienen las características necesarias para hacer que sus negocios prosperen. Los empresarios exitosos tienen en común las cualidades enumeradas a continuación. Algunos de estos factores son rasgos innatos, otros se pueden aprender y los demás son externos y más difíciles de controlar. Entre más factores tenga de su lado, mayores serán sus posibilidades de alcanzar el éxito.

- Cualidades empresariales
- Adiestramiento o experiencia profesional en la industria que ha escogido
- Fuerte ética laboral
- Habilidades efectivas de manejo del tiempo
- Capacidad para realizar múltiples tareas a la vez
- Habilidades de gestión
- Estar dispuesto a pedir ayuda y asesoramiento o a otros
- Auto-motivación
- Ingenio
- Responsabilidad
- Organización
- Persistencia
- Decisión
- Buena salud
- Una familia que lo apoye

### ¿TIENE LOS RECURSOS FINANCIEROS ?

Características personales no son el único factor en el éxito empresarial. Comenzar una empresa cuesta dinero. Para evaluar qué tan realista es comenzar su empresa, empiece por considerar su presupuesto personal. Sume lo siguiente:

- Su costo de vida mensual
- Áreas en donde puede recortar
- Deudas pendientes
- Cantidad que tiene ahorrada
- Cantidad necesaria para cubrir los gastos de 6 a 18 meses (promedio de tiempo antes de que una empresa nueva obtenga ganancias)

También sume los costos de lanzamiento de su empresa los cuales incluyen:

- Herramientas o equipo
- Mejoras en el local arrendado
- Licencias y permisos para operar
- Honorarios profesionales
- Inventario inicial
- Fondo de reserva para el capital circulante

Capital inadecuado es la razón clave por la cual las empresas fracasan. Vamos a hablar de cómo estimar sus costos de lanzamiento y las maneras de obtener el capital que necesita con más detalle en la Sección 4.

Muchas personas tienen buenas ideas para un negocio, pero no todas tienen las características necesarias para hacer que sus negocios prosperen.



Comenzar una empresa desde cero es lo que la mayoría de las personas toman en cuenta cuando están considerando convertirse en empresarios. Pero esta no es la única manera de empezar un negocio por su cuenta. Veamos de cerca las diferentes formas de comenzar una empresa.



## 1 | COMENZAR UNA EMPRESA

### VENTAJAS

- Usted no es perjudicado por la imagen anterior o equipo de un negocio existente.
- Usted puede elegir su propia ubicación, nombre, logotipo y desarrollar sus propias relaciones empresariales.
- Usted puede explorar nuevos mercados y vías.

### DESVENTAJAS

- Usted no tiene ninguna base de clientes existente.
- Usted está tomando un riesgo mayor que si estuviera comprando un negocio ya existente.
- Debido a que su empresa no tiene historial financiero, le será más difícil obtener financiación.

## 2 | COMPRAR UNA EMPRESA EXISTENTE

### VENTAJAS

- Usted obtiene una base de clientes establecida, ubicación y relaciones con proveedores.
- La empresa es una entidad conocida, con una fórmula probada y que tiene reconocimiento de marca.
- Usted puede revisar los registros del negocio antes de comprarlo para asegurarse que es rentable.
- Dado que la empresa tiene una trayectoria puede ser más fácil obtener financiamiento.

### DESVENTAJAS

- Problemas ocultos con la empresa podrían causarle dificultades- tales como deudas, gravámenes o tergiversaciones acerca de la rentabilidad.
- La empresa ya tiene una reputación, pero, ¿es siempre una buena reputación?
- El inventario puede ser obsoleto; el activo y/o fondo de comercio pudieran ser exagerados.
- Los empleados pueden ser leales al antiguo propietario, causando problemas de gestión.
- No hay garantía que el éxito que esa empresa tiene continúe con usted como propietario.



### 3 | COMPRAR UNA FRANQUICIA

#### VENTAJAS

- Como franquiciado, usted forma parte de un sistema con una imagen ya establecida y productos o servicios comprobados.
- Usted tiene el poder de mercadeo y ventas del franquiciante apoyándolo.
- Usted recibe entrenamiento y orientación del franquiciante.
- Usted es parte de una red y puede acudir a otros franquiciados en busca de ayuda.

#### DESVENTAJAS

- Usted no tiene tanta libertad como un propietario de un negocio independiente.
- Usted debe pagar regalías continuas y otros cargos.
- Usted debe firmar un contrato que limita su capacidad para salirse del negocio.
- Los problemas del franquiciante, ya sean financieros, de imagen o de otra índole, son también sus problemas.

### 4 | UNA EMPRESA QUE OPERA DESDE SU HOGAR

#### VENTAJAS

- Trabajar en su propio hogar es muy conveniente.
- Usted ahorra dinero en transportación, tintorería, almuerzos en restaurantes o cafeterías y otros gastos diarios.
- Usted tiene un horario flexible y puede trabajar cuando lo desee.
- Puede obtener ventajas fiscales ya que podría deducir la porción de su hogar que utiliza para su negocio.

#### DESVENTAJAS

- Restricciones de zonificación o de escritura pueden prohibir empresas basadas en el hogar.
- Trabajar desde casa puede aislarlo y hacerlo sentirse solo.
- Como un negocio basado en el hogar, usted tendrá más dificultad para encontrar financiación.
- Distracciones causadas por la familia o los vecinos pueden hacer que se le haga difícil trabajar.
- Negocios basados en el hogar suelen ser investigados por el Servicio de Impuestos Internos (IRS).



**5 | ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO**

**VENTAJAS**

- Una organización sin fines de lucro puede calificar para los subsidios del gobierno o de fundaciones.
- El ser una organización sin fines de lucro protege a los directores y los empleados de responsabilidad civil.
- Usted puede pagar los salarios de los empleados y los honorarios de consultoría a los contratistas.

**DESVENTAJAS**

- Una organización sin fines de lucro se centra en los propósitos educativos o benéficos y no puede beneficiar a los que crearon la organización.
- Todas las ganancias deben permanecer en la organización.
- Debe solicitar y calificar para la categoría 501c3 o exención de impuestos sobre las ventas.

**6 | EMPRESA QUE OPERA EN LÍNEA**

**VENTAJAS**

- Los gastos de lanzamiento son más bajos que los de un negocio en un local.
- Usted puede hacer negocios con clientes de todo el país o del mundo.
- Los clientes aprecian la conveniencia de tener acceso a su empresa las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- Tiene la flexibilidad de hacer negocios desde cualquier lugar en cualquier momento.

**DESVENTAJAS**

- Bajas tasas de conversión - en promedio, sólo el 2 por ciento de los visitantes de un sitio de comercio electrónico hacen compras.
- Bajas barreras de entrada para un negocio en línea significa que hay más competencia.
- Los visitantes tienen grandes expectativas para los negocios en línea y menos tolerancia para los problemas.
- El no poder tocar la mercancía puede hacer que los clientes sean menos propensos a comprar.

Si usted es actualmente un empleado, probablemente es responsable de un aspecto del negocio, por ejemplo, las ventas o la contabilidad. Sin embargo, como empresario usted será responsable de asegurarse que todos los componentes de su negocio funcionen sin problemas.

**USTED NO SOLAMENTE ES EL DIRECTOR EJECUTIVO O EL PRESIDENTE, TAMBIÉN SERÁ RESPONSABLE DE:**

**ADMINISTRACIÓN** – contestar el teléfono, hacer papeleo, gestión de la oficina y lo referente al seguro.

**CONTABILIDAD** – teneduría de libros, impuestos, cuentas por pagar y por cobrar.

**RECURSOS HUMANOS** – contratar, despedir y dirigir al personal.

**MERCADEO** – crear y promocionar la imagen de la compañía a través de publicidad, relaciones públicas y mucho más.

**VENTAS** – identificar clientes potenciales, ejecutar llamadas de ventas directas, preparar presentaciones de venta y realizar el cierre de las ventas.

**SERVICIO AL CLIENTE** – tomar pedidos, manejar las quejas, desarrollar las relaciones con los clientes.

**PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN** – fabricación de su producto o negociar quien lo haga; transportación y almacenamiento.

**INFORMÁTICA** – escoger, comprar y solucionar problemas tecnológicos.

**INFRAESTRUCTURA FÍSICA** – seleccionar el local, negociar el arrendamiento, mantenimiento del local.

**PIENSE EN LAS ÁREAS DE LA LISTA ANTERIOR Y CONSIDERE LO SIGUIENTE:**

- ¿Tiene debilidades en cualquiera de esas áreas?
- ¿Puede tomar un curso para mejorar sus habilidades en las áreas que es débil?
- Si hay funciones que no se ajustan a sus habilidades, ¿puede contratar a empleados, tomar un socio o contratar a una compañía para que haga esas funciones?
- Incluso, si usted fuera un experto en todas esas funciones, no tendrá tiempo para hacerlas todas. ¿Cuáles son más importantes para su empresa? ¿En cuáles se va a enfocar y cuáles va a delegar? ¿En qué orden de prioridad?



Incluso, si usted fuera un experto en todas esas funciones, no tendrá tiempo para hacerlas todas. ¿Cuáles son las más importantes para su empresa? ¿En cuáles se va a enfocar y cuáles va a delegar? ¿En qué orden de prioridad?

Cuando estamos hablando de los aspectos más fundamentales para lanzar su empresa, debe tomar en cuenta estos tres:

- ❶ Escoger la estructura legal de la empresa.
- ❷ Entender las reglas y normas que afectan a su empresa.
- ❸ Comprar un seguro para la empresa.

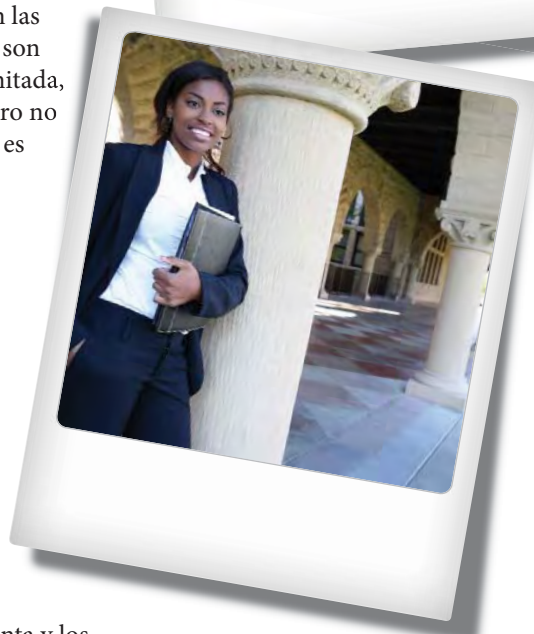
### ESCOGER LA ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Usted tiene varias opciones para escoger la estructura legal que va a tener su empresa. Un acuerdo por escrito revisado por un abogado es esencial. He aquí un resumen:

■ **PROPIETARIO ÚNICO (SOLE PROPRIETORSHIP):** Esta forma de hacer negocios consiste en una persona, usted, que es el dueño y a la vez opera la empresa. Desde el punto de vista positivo, las ganancias de la empresa son gravadas una sola vez, y solo usted está a cargo de las decisiones de su empresa. Desde el punto de vista negativo, los empresarios individuales son personalmente responsables de cualquier reclamación en contra de sus empresas, y a menudo les cuesta obtener financiamiento. Muchas empresas comienzan como propietario único y luego cambian a estructuras más complejas.

■ **EN SOCIEDAD (PARTNERSHIP):** Usualmente en las sociedades, ambos socios manejan la empresa y son responsable por las deudas. En una sociedad limitada, algunos socios "limitados" son inversionistas pero no manejan la empresa. Una ventaja de la sociedad es que no paga impuestos. Los socios reportan las ganancias o las pérdidas en su declaración de impuesto personales. La desventaja es que los socios son personalmente responsables por cualquier deuda de la empresa.

■ **CORPORACIÓN "C" ("C" CORPORATION - CONVENTIONAL):** Crear una corporación lo protege de la responsabilidad civil por las deudas de la empresa o reclamaciones en contra de ella. Una corporación puede vender acciones, lo que le permite obtener capital. Sin embargo, las normas para las corporaciones son muy estrictas y son gravadas dos veces: la corporación debe declarar impuestos sobre la renta y los accionistas pagan impuestos sobre los dividendos.



### PARA MÁS INFORMACIÓN

Lea más sobre los reglamentos, normas y leyes del gobierno en los siguientes

sitio web:

Departamento del Trabajo

[WWW.DOL.GOV](http://WWW.DOL.GOV)

IRS (Servicio de Impuestos Internos)

[WWW.IRS.GOV](http://WWW.IRS.GOV)

SCORE:

[WWW.SCORE.ORG](http://WWW.SCORE.ORG)

■ **CORPORACIÓN “S” – SUBCAPÍTULO (“S” CORPORATION SUBCHAPTER):** Una Corporación “S” protege a los dueños de responsabilidad civil y ofrece más ventajas fiscales. Esta corporación no le paga impuestos al gobierno federal; las ganancias y pérdidas son declaradas en las declaraciones de los impuestos personales de los accionistas. Pero cumplir con las normas puede ser bastante costoso, toma mucho tiempo y el número de accionistas que puede tener es limitado, lo cual puede ser una desventaja cuando necesita aumentar el capital.

■ **COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (LIMITED LIABILITY COMPANY - LLC):** Una LLC le proporciona protección de responsabilidad civil como a las corporaciones, pero sin pagar doble impuestos, porque las ganancias y pérdidas se reportan en los impuestos personales de los propietarios. No hay límite en el número de miembros. Los dueños o miembros en una LLC múltiple deben tener un contrato de membresía revisado por un abogado.

Siempre discuta sus opciones con un abogado y un contador antes de tomar una decisión. Los asesores de SCORE están disponibles para ayudarlo a entender sus opciones.

### REGULACIONES GUBERNAMENTALES Y SU NEGOCIO

Usted debe entender las regulaciones que tiene que cumplir para estar siempre del lado de la ley.

### REGISTRAR LA EMPRESA, SACAR LAS LICENCIAS Y SOLICITAR APROBACIÓN DE LA ZONIFICACIÓN:

Todas las empresas deben estar registradas en el estado en donde van hacer negocios (LLC y Corporaciones) o en el condado en donde reside (Propietarios Únicos). La empresa debe tener una dirección física sin importar en donde está registrada (la dirección no puede ser un apartado postal). Por lo general, el costo del registro es menos de \$200 y hay que pagar cuotas anuales las cuales varían. Las empresas se pueden registrar en un estado como “local” y en otro como “externa o extranjera”. Dependiendo de la naturaleza del negocio, algunas empresas también necesitan obtener una licencia del estado o condado para operar. Comuníquese con las autoridades de su ciudad o condado para solicitar más información y discuta sus opciones legales con su abogado.



### REUNA A SU EQUIPO

Como un nuevo empresario, usted va a necesitar a los siguientes profesionales en su equipo:

- BANQUERO
- ABOGADO
- CONTADOR
- AGENTE DE SEGUROS
- ASESOR DE NEGOCIOS

Encuéntrelos preguntándoles a sus amigos, familiares y colegas por recomendaciones. Luego llame a las referencias. Encuentre un asesor en SCORE

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

**LEYES LABORALES Y DE INMIGRACIÓN:** Si usted contrata empleados, usted debe cumplir con las leyes estatales y federales que regulan las horas de trabajo, los descansos, la seguridad y muchos otros factores. También hay leyes que regulan la contratación de inmigrantes.

**RETENCIONES Y PAGOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (IRS) Y DE SEGURIDAD SOCIAL:** Aunque usted sea la única persona en la empresa y se está pagando a sí mismo, usted es considerado un “empleador”. Usted debe seguir las directrices del Servicio de Impuestos Internos (IRS), las estatales y locales para las retenciones obligatorias (impuestos, Seguridad Social, etc.) y, o bien contratar un servicio de nómina o abrir cuentas bancarias para depositar esos fondos.

### ASEGURANDO SU EMPRESA

Quizás no sea lo primero que piensa cuando comienza una empresa, pero si no compra el seguro adecuado, todo el esfuerzo que ha hecho se puede ir por la borda en un instante. Consulte con un agente de seguros para determinar que tipos de seguro necesita. Los seguros que puede necesitar son:

**PROPIEDAD:** Cubre incendio y otras pérdidas de las instalaciones, el contenido de las instalaciones, inventario y negocios que operan desde el hogar. Complementos como el seguro de interrupción de negocios pueden ampliar esta cobertura.

**RESPONSABILIDAD CIVIL:** Cubre lesiones corporales y daños a la propiedad de terceros causado por un accidente dentro de su propiedad, como por ejemplo, si un cliente se resbala y se cae dentro de su empresa.

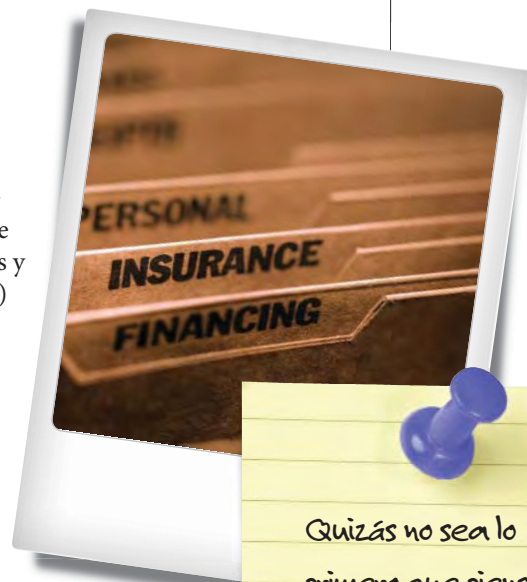
**VEHÍCULO A MOTOR:** Cubre lesiones corporales y daños a la propiedad como resultado del uso comercial de uno de sus vehículos, como por ejemplo, si un empleado conduce una camioneta de la empresa para hacer entregas.

**SEGURO SUPLEMENTARIO DE RESPONSABILIDAD CIVIL GENERAL:** Cobertura adicional de responsabilidad civil que cubre más allá de los límites del seguro básico de vehículos y pólizas de seguro de responsabilidad civil general.

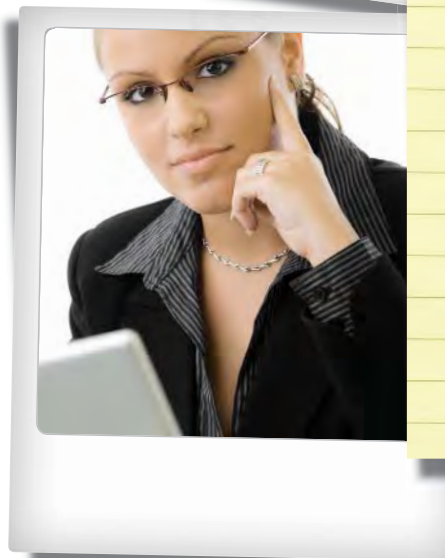
**COMPENSACIÓN A LOS TRABAJADORES:** Cubre lesiones, muerte y pérdida de salario por motivo de lesiones en el trabajo. Incluye al dueño y lo protege si un empleado lo demanda por daños.

**SALUD:** Si usted depende de su empleo actual para recibir seguro de salud, tendrá que buscar un seguro de salud privado antes de iniciar su negocio.

**VIDA:** Muchos socios de negocios compran seguro de vida para el personal clave. Si uno de los dueños fallece, el seguro permite que los socios sobrevivientes compren de los herederos la parte del difunto.



Quizás no sea lo primero que piensa al comenzar una empresa, pero si no compra el seguro adecuado, todo su esfuerzo puede desaparecer en un instante.



¿Por qué necesita un Plan de Negocios? Muchos empresarios piensan que hacer un plan de negocios se usa solamente para solicitar financiamiento. En realidad, hay muchos más usos para un plan de negocios. Un plan de negocio bien escrito:

- Le da una visión objetiva de su negocio para que pueda realzar sus fortalezas y fortalecer sus debilidades.
- Comunica sus ideas al resto del equipo.
- Se convierte en el cimiento para los planes futuros a medida que su negocio crece.

### ¿QUÉ CONTIENE UN PLAN DE NEGOCIOS? LO BÁSICO ES SENCILLO:

- Índice
- Resumen Ejecutivo
- Sección Uno: La empresa
- Sección Dos: Proyecciones Financieras
- Sección Tres: Información de apoyo

Veamos más de cerca cada una de las secciones del Plan de Negocios:

#### RESUMEN EJECUTIVO:

El resumen ejecutivo es la visión general del plan de negocios. Explica de manera breve el inicio de la empresa, el concepto empresarial, la experiencia de gestión del equipo ejecutivo y cómo la empresa planea alcanzar el éxito. Contiene:

- Una breve descripción del negocio
- Si está buscando un préstamo o inversionistas
- Cuánto dinero necesita
- Cómo será usado el dinero
- Cuándo serán pagados los préstamos
- El modelo de ingresos y el retorno de la inversión



El resumen ejecutivo es la visión general del plan de negocios. Explica de manera breve el inicio de la empresa, el concepto empresarial, la experiencia de gestión del equipo ejecutivo y cómo la empresa planea alcanzar el éxito.

Aunque el Resumen Ejecutivo es la primera parte del plan de negocios y a menudo, es la única parte que los inversionistas potenciales leen, usted debe escribirlo de último, después de haber pensado en todos los otros elementos de su plan.

### SECCIÓN UNO: LA EMPRESA

Esta parte del plan explica qué hace su empresa y cómo va a operar. Debe contener:

- Una descripción de la empresa
- Una descripción del producto(s) o los servicios
- Un análisis de las necesidades del mercado para el producto/ servicio que está ofreciendo
- Su ubicación y por qué la escogió
- Una evaluación de la competencia y cómo la combatirá
- Una descripción de los administradores claves y del personal general, su experiencia, y sus antecedentes
- Cómo va a utilizar los nuevos fondos (si está buscando financiamiento)

### SECCIÓN DOS: PROYECCIONES FINANCIERAS

Esta sección contiene un plan detallado explicando de dónde va a provenir el dinero para comenzar su empresa, cómo será invertido y la proyección del crecimiento. La sección debe contener:

- Una lista de bienes de capital
- Una proyección de los ingresos y los gastos



Aunque el Resumen Ejecutivo es la primera parte del plan de negocios y a menudo, es la única parte que los inversionistas potenciales leen, usted debe escribirlo de último, después de haber pensado en todos los otros elementos de su plan.

- Activos, pasivos y capital
- Fuentes y usos de fondos (flujo de caja)
- Un cálculo del punto de equilibrio

### SECCIÓN TRES: INFORMACION DE APOYO

En esta sección usted demuestra que ha hecho la tarea debida al proporcionar la información que apoya lo que dice en el resto de su Plan de Negocios; pruebas de los hechos y dónde obtuvo su información.

## PRÓXIMO PASO

Escriba la Declaración de la Visión de su empresa. Esta debe incluir:

- 1 **EL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA:** *¿Qué está tratando de alcanzar? ¿Por qué está en este negocio?*
- 2 **QUÉ HACE SU NEGOCIO:** *Describe los productos y servicios que proporciona.*
- 3 **QUÉ ES IMPORTANTE PARA SU EMPRESA:** *¿Cuáles son los valores de su empresa?*

*Empiece ahora a pensar en su Plan de Negocios. Dele vuelta a la página para crear la declaración de la Visión de su empresa.*

**EL PROPÓSITO DE MI EMPRESA ES:** |

**LA EMPRESA PROPORCIONARÁ LOS SIGUIENTES PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:** |

**LAS COSAS QUE SON IMPORTANTES Y LOS VALORES DE MI EMPRESA SON:** |

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

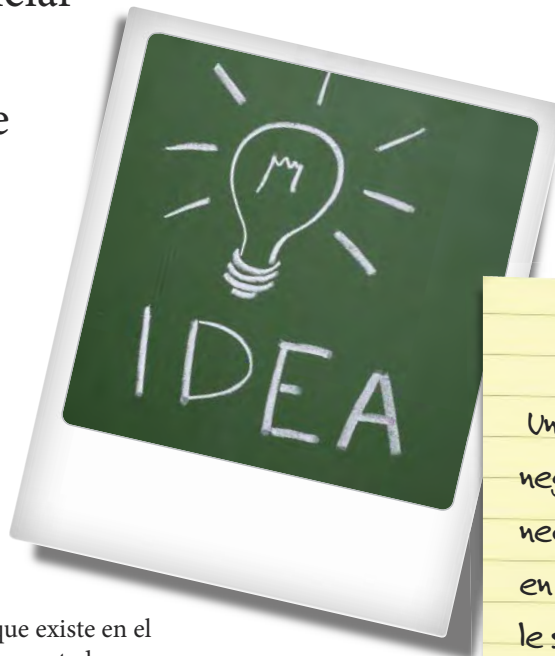
Usted está leyendo este libro porque tiene una idea para un negocio. ¡Tal vez tiene ideas para más de un negocio! O a lo mejor sólo sabe que desea iniciar un negocio, pero no tiene en mente un concepto claro. Use los siguientes pasos para desarrollar o afinar el concepto de su negocio.

### PRIMER PASO:

## Defina la Necesidad del Mercado

Una buena idea de negocio satisface una necesidad que existe en el mercado. Quizás le surgió la idea de su negocio porque usted, sus amistades o familiares vieron la necesidad de un producto o servicio que usted no pudo encontrar. A lo mejor el producto o servicio ya existe, sin embargo, usted cree que puede hacerlo mejor. Las siguientes son algunas preguntas que hay que hacerse:

- ¿Qué necesidad cubre mi producto o servicio? ¿Qué problema resuelve?
- ¿Cuáles son las características y beneficios de mi producto o servicio? Las “características” son los componentes del producto, por ejemplo, las características de una bicicleta puede incluir un sistema de frenos de alta tecnología con llantas a prueba de pinchazos. Los “beneficios” de esas características son un paseo en bicicleta más seguro y suave.
- ¿Cuál es mi ventaja competitiva? ¿Cómo es su idea diferente, o mejor que la de la competencia?
- ¿Cuál es el modelo de mi negocio? ¿Cómo va a producir, entregar y comercializar el producto o servicio? Y ¿cómo va a generar dinero?



Una buena idea de negocio satisface una necesidad que existe en el mercado. Quizás le surgió la idea de su negocio porque usted, sus amistades o familiares vieron la necesidad de un producto o servicio que usted no pudo encontrar.



**SEGUNDO PASO:**

## Examine sus Antecedentes Personales

Si aún no tiene en mente una idea de negocio concreta, la evaluación de su vida y experiencia laboral puede ayudarle a llegar a una. Si ya tiene una idea de para un negocio, revise su experiencia pasada para ver cómo ésta le ayuda con su concepto.

**CONSIDERE LO SIGUIENTE:**

**¿CÓMO SE AJUSTAN MIS DESTREZAS Y EXPERIENCIA CON MI IDEA?**

Supongamos que desea abrir una panadería. Si ha trabajado en servicios de alimentos o en ventas, esas destrezas le ayudarán a manejar mejor su negocio. Si no es así, deberá aprender más sobre la industria y obtener experiencia antes de seguir adelante.

**¿QUÉ TOLERANTE SOY PARA TOMAR RIESGOS? ¿CÓMO MI EXPERIENCIA INFLUYE LOS RIESGOS DE LANZAR UN NEGOCIO NUEVO?**

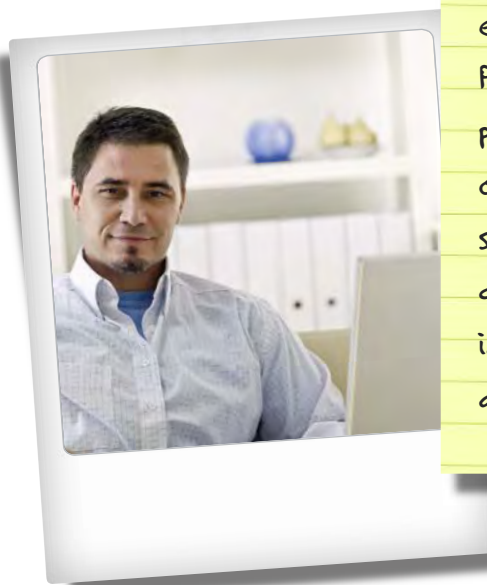
La experiencia que tiene puede minimizar el riesgo de iniciar un negocio. Muchas personas sueñan con abrir restaurantes, sin embargo, esa industria tiene un alto índice de fracaso. Si no tiene experiencia en restaurantes, su riesgo será aún mayor. Tomando en cuenta su experiencia y el riesgo de iniciar un negocio, evalúe qué tan cómodo se siente para seguir adelante.

**¿CÓMO PUEDO MODIFICAR MI IDEA PARA QUE SE AJUSTE A MI EXPERIENCIA?**

Si su idea parece demasiado riesgosa en relación a su experiencia, considere una alternativa. Si utilizamos el ejemplo mencionado anteriormente, una persona sin experiencia en restaurantes, podría considerar un negocio de menor riesgo como el servicio de comida y bebidas por encargo o el de una tienda de pastelillos.

**¿TENGO LA PASIÓN PARA VENDER ESTA IDEA A OTROS?**

Usted necesita poder convencer a los clientes, inversionistas y socios potenciales que su idea de negocio vale la pena.



**OBTENGA COMENTARIOS CRÍTICOS**

Obtenga comentarios críticos sobre su idea de negocio al hacer un "discurso del ascensor" (dos minutos o menos) a su asesor de SCORE, a un amigo o familiar, explicando el concepto de su negocio. Pídeles que le formulen preguntas y que le ofrezcan sus comentarios sinceros. Escuchar lo que otros piensan sobre su idea, lo ayudará a aclarar su idea.

**TERCER PASO:**

## Investigue su Industria

Otra manera de afinar su idea de negocio es mediante una investigación sobre la industria a la que desea entrar. Necesita saber lo siguiente:

**TENDENCIAS DE CRECIMIENTO:** ¿Con qué rapidez puede esperarse que crezca un negocio en esa industria?

**RENTABILIDAD:** ¿Qué tipo de ganancia espera obtener? ¿Cuáles son los márgenes medios de la industria?

**TENDENCIAS:** ¿Qué tendencias actuales y futuras (demográficas, económicas, globales) están afectando la industria?

**CICLO DE VIDA:** La siguiente tabla ilustra el concepto del ciclo de vida. Lo ideal sería que usted eligiera una industria que esté en la etapa inicial del ciclo de vida o en la etapa de reinversión. Si elige una industria en sus fases maduras o en declive es más difícil competir.

Otra manera de afinar su idea de negocio es mediante una investigación sobre la industria a la que desea entrar.



### FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA

#### Utilice estas herramientas para investigar la industria:

- El Sistema de Clasificación de la Industria de Estados Unidos de América (NAICS por sus siglas en Inglés The North American Industry Classification System) es el sistema estándar que utilizan las agencias federales para clasificar las empresas. Búsquelo en línea o visite la página [www.census.gov/eos/www/naics/](http://www.census.gov/eos/www/naics/) para encontrar la descripción de su industria.
- Las asociaciones comerciales también tienen información valiosa sobre las industrias. Busque las asociaciones en línea o consulte el Directorio de las Asociaciones de Profesionales y de Comercio Nacional (NTPA por sus siglas en Inglés, National Trade and Professional Associations), disponible en las bibliotecas o en línea en la página [www.associationexecs.com](http://www.associationexecs.com).
- Los Estudios del Informe Anual de la Asociación de Administración de Riesgo (RMA, por sus siglas en Inglés, Risk Management Association Annual Statement Studies), disponible en las bibliotecas o en línea, en la página [www.rmahq.org](http://www.rmahq.org), proveen puntos de referencia de índices financieros para las empresas en más de 370 industrias.

**CUARTO PASO:**

## Considere su Mercado Objetivo

¿A quién servirá su negocio? Usted no puede ser todo para todos. A fin de crear un concepto triunfador, necesita limitar el enfoque de su mercado. Formúlese las siguientes preguntas:

■ **UBICACIÓN DEL MEDIO DE DISTRIBUCIÓN:** ¿En qué parte de la cadena de ventas se ubican sus clientes? En otras palabras, ¿Usted le venderá a minoristas, mayoristas, consumidores o a otros negocios?

■ **CANTIDAD:** ¿Qué tan grande es su mercado potencial?

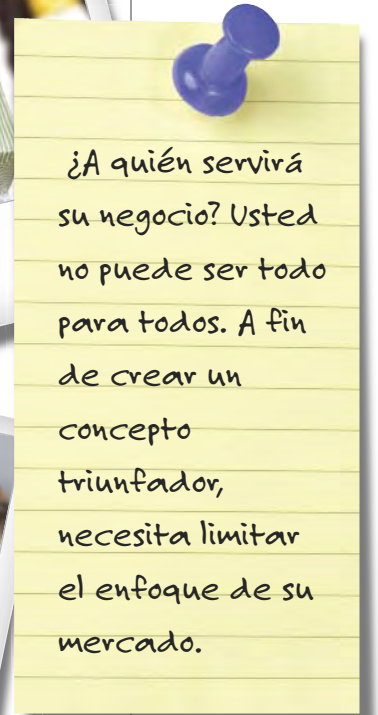
■ **NIVEL DE INGRESOS Y CAPACIDAD DE PAGO:** ¿Sus clientes tienen alto poder adquisitivo o son de los que buscan ofertas?

■ **DEMOGRAFÍA:** ¿Cuáles son las características demográficas de su mercado (ubicación, tamaño de la compañía, género, edad, estado civil y nivel de educación)?

■ **ESTILO DE VIDA:** ¿Sus clientes objetivos son de zonas urbanas o rurales? ¿Cómo pasan su tiempo libre y laboral?

■ **HÁBITOS:** ¿Cuáles son los hábitos de compras de su mercado objetivo? ¿Dónde y cómo compran?

En la página 20 discutiremos más detalladamente cómo investigar sobre su mercado objetivo.



**Y NO SE OLVIDE...**

**Otros factores importantes en que pensar al evaluar una idea de negocio incluyen:**

● **COMPETENCIA:** ¿Cuántos competidores hay? ¿Qué tan grande son? ¿Qué características de productos o servicios y beneficios ofrecen?

● **PROVEEDORES:** ¿Qué tipo de proveedores necesitará? ¿Existe disponibilidad inmediata de las fuentes de suministros? ¿Qué tan confiables son?

● **RIESGO COMERCIAL:** ¿El producto o servicio que está considerando es una moda pasajera o tiene un uso potencial a largo plazo? ¿Existen factores legales o ambientales que podrían poner en peligro su negocio, tales como leyes pendientes que pudieran restringir sus operaciones?

**PRÓXIMO PASO**

Complete la Hoja de Trabajo del Bosquejo del Concepto sobre el Negocio en la página siguiente

**IDEA DEL NEGOCIO** |

*Describa su idea del producto o servicio e incluya las características, los beneficios y el modelo del negocio.*

**ANTECEDENTES PERSONALES** |

*¿Qué aspectos de sus habilidades y su experiencia laboral aplicará en su negocio?*

**PERFIL INDUSTRIAL** |

*Anote los hechos claves sobre la industria en la que va a entrar, incluyendo las tendencias de crecimiento, rentabilidad y ciclo de vida.*

**MERCADOS OBJETIVOS** |

*Describa quién comprará su producto o servicio, incluyendo el tamaño del mercado y sus características demográficas, estilo de vida y hábitos de compra.*

**OTROS FACTORES FUNDAMENTALES** |

*Describa cualquier otro factor fundamental que pueda afectar su negocio.*

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

En las páginas anteriores, le pedimos que pensara sobre la demografía, los ingresos, el estilo de vida y los hábitos de su mercado objetivo. Ahora es el momento de profundizar y realizar a fondo una investigación del mercado. Vaya más allá de identificar su mercado objetivo para saber cómo compran, qué les interesa, y dónde pasan su tiempo.

Quizás usted piensa que no necesita realizar una investigación del mercado porque tiene una idea de negocio excelente. En realidad, si no hace un estudio del mercado, estará condenando su negocio al fracaso.

### INVESTIGUE SU MERCADO OBJETIVO

Una vez que haya identificado los mercados objetivos potenciales, necesitará recopilar información sobre los siguientes puntos:

■ **POSICIÓN DE LOS MEDIOS:** ¿Cuáles son los medios de ventas posibles que utilizará su negocio? ¿Son más rentables algunos medios que otros, más fáciles para entrar o más sencillos para trabajar? ¿Están creciendo algunos medios al tiempo que otros se están reduciendo? Investigue cuidadosamente los costos y las ganancias potenciales de cada medio.

■ **UBICACIÓN GEOGRÁFICA:** Si usted está empezando un negocio local, como un restaurante o una tienda minorista, tendrá que captar clientes en un área geográfica específica. Si lanza un negocio por Internet, posiblemente les venderá a clientes a nivel nacional e incluso a nivel mundial. Donde quiera que se encuentren sus clientes, recopile toda la información sobre esa zona. ¿Cuáles son los factores locales, regionales, nacionales y globales que afectarán al mercado objetivo en esa zona?



Quizás usted piensa que no necesita realizar una investigación del mercado porque tiene una idea de negocio excelente. En realidad, si no hace un estudio del mercado, estará condenando su negocio al fracaso.

### FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE EL CLIENTE

#### ¿Dónde puede encontrar información sobre los grupos de clientes?

- **ASOCIACIONES COMERCIALES:** Los grupos comerciales, generalmente, mantienen información sobre las tendencias del mercado. Busque las asociaciones en línea.
- **BIBLIOTECA DE REFERENCIA:** Un buen bibliotecario especializado en libros de referencia comerciales puede ser muy útil para ayudarle a encontrar lo que busca.
- **SITIOS WEB DEL GOBIERNO:** Encontrará información abundante en las páginas [www.sba.gov](http://www.sba.gov), [www.bls.gov](http://www.bls.gov), [www.nber.org](http://www.nber.org), <http://factfinder2.census.gov> y en [www.fedstats.gov](http://www.fedstats.gov).
- **GRUPOS DE DISCUSIÓN:** Reúna un grupo que represente a su mercado objetivo – bien sean estudiantes universitarios o madres- para formar un grupo de discusión pequeño.
- **ENCUESTAS:** Herramientas en línea como [www.SurveyMonkey.com](http://www.SurveyMonkey.com) y [www.Zoomerang.com](http://www.Zoomerang.com) ofrecen opciones gratuitas para realizar encuestas a fin de formular preguntas a posibles clientes.

**■ DEMOGRAFÍA DEL CLIENTE:**

Profundice en la demografía de su cliente mediante la investigación de lo siguiente:

**CONSUMO:** El ingreso es importante, pero también hay que saber cómo su mercado objetivo gasta ese ingreso. ¿Qué porcentaje de sus ingresos va destinado a su tipo de producto o servicio? ¿Cuánto ingreso discrecional tienen?

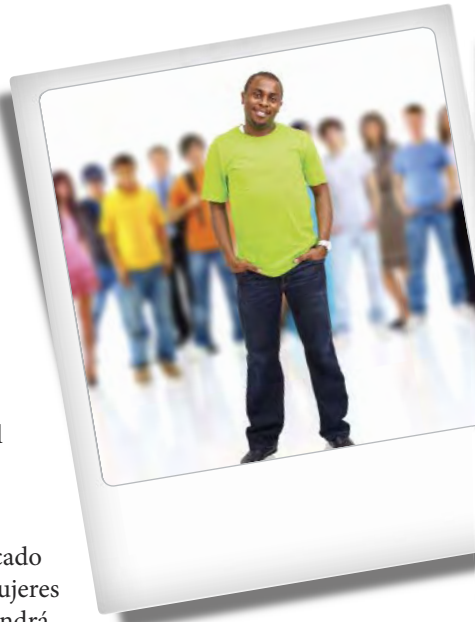
**■ GÉNERO, EDAD, RAZA Y ESTADO CIVIL:**

Enfocarse en “mujeres” como un mercado es muy amplio, porque no todas las mujeres se comportan de la misma manera. Tendrá que investigar nichos específicos en categorías más amplias. Por ejemplo, las mujeres casadas se comportan de manera diferente que las solteras, las madres se comportan diferente que las mujeres sin hijos.

**HÁBITOS DE COMPRA Y COMPORTAMIENTO:** ¿Qué hace que su mercado objetivo compre? ¿Dónde compran? ¿En línea? ¿En boutiques? ¿En megatiendas? ¿Qué tácticas de mercadeo funcionan mejor con su mercado objetivo? ¿Con qué frecuencia compran su producto o servicio y cuánto gastan?

**■ TAMAÑO DEL MERCADO:** ¿Qué tan grande es su mercado objetivo? ¿Está creciendo o está en decadencia? Busque información sobre los últimos tres años más proyecciones futuras. Enfocarse en un mercado que está en declive, generalmente, no es una buena idea.

**■ ENTRADA REALISTA EN EL MERCADO:** Tan importante como el tamaño del mercado es cuánto de ese mercado realmente puede esperar capturar. Aquí es donde la investigación de su competencia entra en juego.

**LA EDAD ES SÓLO UN NÚMERO**

Hubo épocas en que los negocios se enfocaban en los consumidores dependiendo sus edades, como cuando se diferenciaban los programas de televisión para una audiencia entre los “18 a 49 años de edad”. Actualmente, es más efectivo enfocarse en las etapas de la vida del consumidor. Por ejemplo, un señor de 55 años puede ser soltero viviendo en la ciudad, o ser un jubilado con tres hijos grandes, o ser padre de un hijo de 3 años. Cada uno de estos hombres tomará diferentes decisiones de compras.

**SEGUIMIENTO DE LAS TENDENCIAS**

**¿Qué factores determinan el comportamiento de sus clientes? Las fuentes siguientes le ayudarán a mantenerse al tanto de las tendencias.**

- **PERIÓDICOS:** Como las tendencias, generalmente, se inician en las ciudades grandes y se van extendiendo hacia a otras áreas de menor tamaño, lea la prensa principal de las áreas urbanas, como The New York Times.
- **REVISTAS:** Lea las revistas que lee su mercado objetivo —bien sea la Road & Track o Tiger Beat— para mantenerse al día con lo que les interesa.
- **TELEVISIÓN:** Programas populares suelen ser buenos indicadores de las tendencias del consumo. Por ejemplo, el crecimiento de los programas de cocina en la última década se ha visto acompañado por el gasto de los consumidores en alimentos gourmet, reuniones sociales en el hogar y herramientas para cocinar en casa.
- **INTERNET:** Configure las alertas de Google (Google Alerts) para los temas que le interesan, o visite Google Trends ([www.google.com/trends](http://www.google.com/trends)) para ver cuáles son las búsquedas más populares en un determinado momento.

**PRÓXIMO PASO**

Complete la Hoja de Trabajo sobre el Mercado Objetivo en la página siguiente.

Ejemplo

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>NEGOCIO</b> ▶                          | El vivero de Ann                               |  |  |  |
| <b>MERCADOS OBJETIVOS</b>                 | Jardineros de la zona                          |  |  |  |
| <b>UBICACIÓN DE MEDIOS</b>                | Consumidor                                     |  |  |  |
| <b>DEMOGRÁFICAS CLAVE</b>                 | Productos de gama alta                         |  |  |  |
| <b>HÁBITOS DE COMPRAS</b>                 | Reputación de la zona, precios, disponibilidad |  |  |  |
| <b>TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO</b> | \$500 mil,<br>5% de participación              |  |  |  |

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

Tan importante es entender su mercado objetivo como comprender su competencia. Usted necesita estar al tanto de lo que hacen sus competidores para poder posicionar mejor sus productos o servicios.

### INVESTIGANDO LA COMPETENCIA

A continuación mostramos lo que necesita averiguar sobre su competencia:

**MODELO DEL NEGOCIO:** ¿Qué medios de ventas usa su competencia y cómo ganan dinero?

**TAMAÑO:** ¿Qué tan grande son sus competidores? ¿Estará compitiendo con otras pequeñas empresas, corporaciones nacionales o cadenas regionales?

**UBICACIÓN:** ¿Su competencia es local, regional, nacional o extranjera? ¿Tienen locales comerciales o sólo venden en línea?

**RENTABILIDAD:** ¿Qué tan rentable es su competencia? ¿Cuáles son los márgenes promedio en su industria y entre su competencia específica?

**ESTRATEGIA DEL MERCADO:** ¿Cómo se posiciona su competencia? ¿Son empresarios formales o comerciantes informales? ¿Líderes en bajos costos o en productos de alta calidad? ¿Ofrecen ayuda y atención personalizada o su local refleja un ambiente de “cada quien por cuenta propia”?

**CARACTERÍSTICAS/BENEFICIOS:** ¿Cuáles son las características y beneficios de los productos o servicios de la competencia? ¿Cómo se comparan con los suyos?

**PRECIOS:** ¿Qué precios cobran la competencia? ¿Ofrecen planes de descuento, venden paquetes de una combinación de productos u ofrecen planes de suscripción?

**EFICIENCIA:** ¿Cómo es el personal de su competencia? ¿Cuántos empleados tienen? ¿Contratan personal externo o trabajan en forma virtual? ¿Qué tipo de costos y gastos generales tienen?



¿Cómo se posiciona su competencia?  
 ¿Son empresarios formales o comerciantes informales? ¿Líderes en bajos costos o en productos de alta calidad? ¿Ofrecen ayuda y atención personalizada o su local refleja un ambiente de “cada quien por cuenta propia”?

## PRÓXIMO PASO

Sáquele fotocopia al Plan de Recopilación de Datos del Competidor en la siguiente página y llene una copia para cada una de su competencia.

Ejemplo

|                               |                                  |  |  |  |
|-------------------------------|----------------------------------|--|--|--|
| <b>NEGOCIO</b> ▶              | Suministros para Jardín de Cindy |  |  |  |
| <b>PRECIO</b>                 | Alto                             |  |  |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS</b>        | De alta calidad                  |  |  |  |
| <b>TAMAÑO Y RENTABILIDAD</b>  | Local, márgenes altos            |  |  |  |
| <b>ESTRATEGIA DEL MERCADO</b> | Productos de alta calidad        |  |  |  |

**FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA**

Intente los siguientes recursos para obtener información útil sobre su competencia:

- SCORE [www.score.org](http://www.score.org)
- Asociaciones comerciales
- Reference USA (disponible en bibliotecas)
- Estudios del Informe Anual de la Asociación de Manejo de Riesgos (Risk Management Association Annual Statement Studies -RMA (disponible en bibliotecas o en línea por la página [www.rmahq.org](http://www.rmahq.org) )
- Oficina de Análisis Económico (Bureau of Economic Analysis) [www.bea.gov](http://www.bea.gov)
- Oficina de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics) [www.bls.gov](http://www.bls.gov)
- D&B [www.dnb.com](http://www.dnb.com)
- Hoovers [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)
- NAICS [www.census.gov/eos/www/naics/](http://www.census.gov/eos/www/naics/)
- SEC [www.sec.gov](http://www.sec.gov)
- Censo de los EE.UU. [www.census.gov](http://www.census.gov)

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

## Soy Espía

No puede aprender todo lo que necesita saber sobre la competencia de fuentes públicamente disponibles. Recopilar información crítica también requiere de espionaje. A continuación veremos cómo lograrlo:

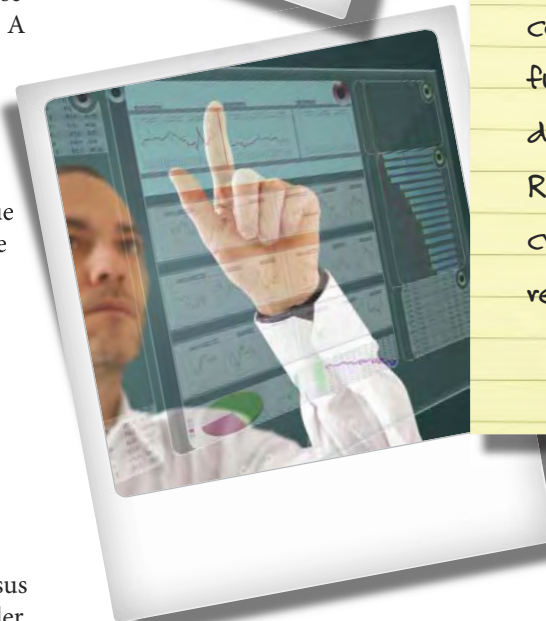
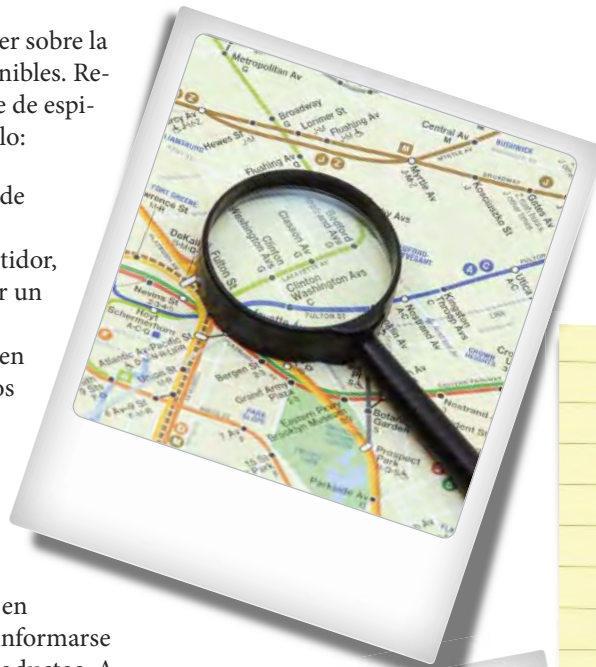
■ **EL COMPETIDOR:** Algunas veces usted puede obtener información directamente de la competencia. Llame a la empresa del competidor, visite su página web o su local y pretenda ser un cliente en busca de información. Suscríbase para recibir su boletín electrónico, o sígales en Facebook o en Twitter para ver cuáles son los métodos de mercadeo que utilizan. A veces, los competidores geográficamente distantes estarán dispuestos a dar consejos e ideas si sienten que no van a estar compitiendo por la misma base de clientes.

■ **PROVEEDORES:** Usted tendrá que ponerse en contacto con los posibles proveedores para informarse sobre los costos y la disponibilidad de los productos. A la vez, mire si puede obtener información sobre la competencia.

■ **CLIENTES DE LA COMPETENCIA:** Los medios sociales han facilitado entrar en contacto con los clientes de la competencia y preguntarles sobre lo que les gusta (y lo que no) de la competencia. Igualmente puede ver en línea lo que dicen los clientes de la competencia.

■ **ASOCIACIONES COMERCIALES:** Las asociaciones comerciales no revelarán información acerca de compañías específicas; sin embargo, si tienen información general sobre puntos de referencia, tendencias y promedios en su industria.

■ **EL INTERNET:** Configure una alerta de Google Alerts para recibir noticias e información acerca de sus competidores. Busque artículos en línea para aprender sobre sus estrategias de crecimiento y planes futuros.



No puede aprender todo lo que necesita saber sobre la competencia de fuentes públicamente disponibles. Recopilar información crítica también requiere de espionaje.

### PRÓXIMO PASO

Complete la Hoja de Trabajo sobre la Comparación de la Competencia en la página siguiente para ver cómo su concepto de negocio se compara con los de sus principales competidores.

| NOMBRE ▶                      | MI NEGOCIO | COMPETIDOR 1 | COMPETIDOR 2 | COMPETIDOR 3 |
|-------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS  |            |              |              |              |
| PRECIOS                       |            |              |              |              |
| TAMAÑO DE LAS VENTAS Y MEZCLA |            |              |              |              |
| ESTRATEGÍA DEL MERCADO        |            |              |              |              |
| MODELO DEL NEGOCIO            |            |              |              |              |
| UBICACIÓN                     |            |              |              |              |

- Clasifique cada característica para su negocio y su competencia.
- Coloque el símbolo de más (+), neutro (o) o negativo (-) para cada característica basado en cómo cree que sus clientes percibirán estas características.
- Las estimaciones de las clasificaciones deben comparar a todos los negocios, el promedio debe recibir una calificación de “o”.

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

La fijación del precio adecuado de su producto o servicio es la clave del éxito o fracaso de su negocio. La estrategia para fijar precios inteligentemente empieza cuando se entiende el precio del mercado, el cual es el precio promedio que cobra toda su competencia y el precio que, generalmente, el producto o servicio está valorado en el mercado.

Luego, usted puede elegir si cobra un precio elevado, (si tiene un producto o servicio superior, o de valor agregado) un precio de descuento (que por lo general es difícil que las pequeñas empresas puedan sostenerlo) o un precio similar al del precio de la competencia (precio del mercado). A continuación mostramos algunas otras consideraciones sobre la fijación de precios:

■ **MEDIO:** Quizás deba variar los precios dependiendo de sus medios de ventas (vea: “Entender los Medios”, en la página 28). Por ejemplo, si le vende directamente a los consumidores al igual que a los minoristas y revendedores, deberá cobrarle menos a los minoristas de manera que ellos puedan cobrar el mismo precio de venta al consumidor y obtener una ganancia. Si le vende a otros negocios, considere el tipo de negocio y venda a un precio adecuado. Las pequeñas empresas cuentan con presupuestos bajos, mientras que las grandes empresas tienen más dinero.

■ **MARGEN DE GANANCIA:** Algunas compañías calculan precios basados en un margen de ganancia sobre el costo de producir el producto o servicio. Su investigación del mercado debe mostrar el promedio del margen de ganancia de su industria.

■ **PAQUETES DE AGRUPACIÓN DE PRODUCTOS:** Esto significa cobrar menos cuando los clientes compran más de un producto o servicio. Por ejemplo, si usted ofrece diseño de páginas web, hospedaje de páginas web y servicios de comercialización vía correo electrónico, debería cobrar menos cuando los clientes se suscriben a los tres servicios.

■ **MERCADO OBJETIVO:** Considere su mercado objetivo al fijar los precios. Por ejemplo, si su mercado objetivo es un comprador sofisticado entonces usted probablemente tendrá que incluir algunos costos (reflejados en el precio) para ofrecer un mayor nivel de servicio al cliente que a otros clientes.



Usted puede elegir si cobra un precio elevado, (si tiene un producto o servicio superior, o de valor agregado) un precio de descuento, (que por lo general es difícil que las pequeñas empresas puedan sostenerlo) o un a precio similar al del precio de la competencia (precio del mercado).

■ **PRECIOS PROMOCIONALES:** Muchas empresas ofrecen precios de descuento o promocionales para atraer a nuevos clientes o para animar a los clientes a comprar más.

## Establecer y Ajustar los Precios

La fijación de precios no es tarea de una sola vez, sino un esfuerzo continuo. Mientras que se está estableciendo en el mercado, probablemente tenga que ajustar sus precios hasta que encuentre la fórmula correcta que aumente tanto las ventas como las ganancias. También tendrá que ajustar los precios en la medida que cambien las condiciones del mercado y mientras que crezca el negocio. A continuación algunos pasos a seguir en cada una de las etapas.

### FIJE SU PRECIO INICIAL:

- Considere los costos de producción de su producto o el suministro de su servicio, más la ganancia.
- Conozca el precio de la competencia y si lo va a igualar, si va a ser menos, o si va a cobrar más.



### EL SIGNO DEL DÓLAR (\$\$\$)

Su precio es la forma más poderosa de indicarle a su cliente el valor percibido de los productos o servicios y su posición en el mercado. Un precio más alto lleva a los clientes a tener mayores expectativas. Un precio más bajo puede minimizar el valor percibido por su producto o servicio.

## ENTENDER LOS MEDIOS

Los medios es cómo los productos y servicios son distribuidos al cliente. A continuación le indicamos los medios más comunes que son utilizados por los negocios:

- **VENTA DIRECTA AL NEGOCIO:** Puede vender productos o servicios directamente a los negocios.
- **VENTAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR:** Puede vender productos o servicios directamente a personas.
- **VENTAS AL DISTRIBUIDOR QUE LE VENDE AL MINORISTA:** Si fabrica o importa un producto, puede vendérselo a un agente o a un intermediario, quien luego lo vende a las tiendas al por menor.
- **VENTAS POR INTERNET:** Puede vender bien sea a negocios o a clientes en línea (comercio-e).
- **REDES DE ASOCIADOS O AFILIADOS:** Puede vender su producto a través de una red de asociados (fuera de línea) o afiliados (en línea) que se quedan con parte de las ganancias a cambio de facilitar la venta.

Entender los diferentes medios le ayudará a ver los segmentos del mercado que podría haber dejado pasar, identificar otros segmentos del mercado que usted puede captar, le ayudará a fijar precios de tal manera que se eviten los conflictos del medio y le ayudará a desarrollar su estrategia de comunicación comercial.

**AJUSTE SU PRECIO SEGÚN LA NECESIDAD:**

- Monitoree la demanda del consumidor. ¿Se está vendiendo su producto o servicio? Si no es así, analice nuevamente su precio.
- Compare sus ventas con las de la competencia. ¿Sus ventas son mejores, similares o peores que las de ellos?
- Asegúrese de proporcionar un valor acorde con su precio.
- Considere las condiciones de crédito, o agrupación de productos/servicios para hacer que sus ofertas sean más atractivas.
- Antes de aumentar los precios, busque las formas de reducir sus costos.

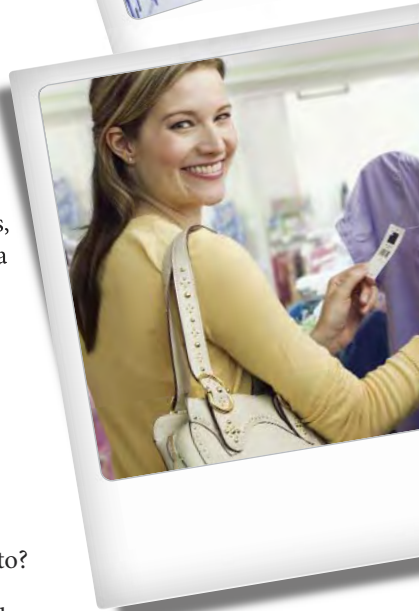
## Comparación y Selección del Mercado Objetivo

Un segmento del mercado es un subconjunto de un mercado que tiene necesidades y características similares. Por ejemplo, si quiere captar a madres como clientes, los segmentos del mercado que puede considerar incluyen las mujeres embarazadas, madres de recién nacidos y de niños pequeños. Para determinar si un segmento del mercado es o no un buen mercado objetivo para usted, pruébelo con el siguiente criterio:

- ¿Su producto o servicio cubre las expectativas insatisfechas del mercado o de los clientes?
- ¿Qué tan rentable es el segmento de mercado?
- ¿Qué nivel de ventas puede esperarse del segmento?
- ¿Cuáles son los conflictos potenciales que se puedan presentar en los medios?
- ¿Qué tan favorable o desfavorable es el ambiente competitivo?
- ¿Encaja realmente este segmento del mercado con su visión como empresa y sus destrezas?

### PRÓXIMO PASO

Para comparar los segmentos del mercado potenciales, llene la Hoja de Trabajo de Comparación del Mercado Objetivo que se encuentra en la página siguiente.



### UNA BATALLA PERDIDA

La fijación de precios muy bajos puede sonar como una manera de estimular las ventas. En realidad, los precios que están demasiado bajos afectan al mercado creando a una guerra de precios. Precios bajos anormales no se pueden sostener — y en una guerra de precios, los negocios nuevos son los que más sufren. Esta es una guerra que no puede ganar, así que ni siquiera la inicie.

Ejemplo

|                               |   |  |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| <b>SEGMENTO DEL MERCADO ▶</b> | Jardineros de alta calidad de la zona                 |  |  |  |
| <b>NECESIDAD</b>              | Plantas originales y únicas, servicio de alta calidad |  |  |  |
| <b>GANANCIA</b>               | Potencial de alta ganancia                            |  |  |  |
| <b>VENTAS</b>                 | Potencial para ventas altas y estables                |  |  |  |
| <b>CONFLICTO DE CANALES</b>   | Posible conflicto con ventas en línea                 |  |  |  |
| <b>COMPETENCIA</b>            | Limitada  |  |  |  |
| <b>ME FUNCIONA</b>            | Sí  |  |  |  |

- Clasifique cada segmento del mercado que piensa captar.
- Utilice los símbolos de más (+), neutro (o) o negativo (-) para cada factor.
- Utilice los resultados para determinar qué mercados son los más prometedores (es decir, los positivos) para su negocio.

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

El primer paso para comercializar su empresa es crear una marca. ¿Qué es una marca? En pocas palabras, es la imagen de su empresa; lo que la gente piensa cuando escucha el nombre de su empresa. Su identidad de marca es fundamental porque todas sus actividades de mercadeo sirven para promocionar y realzar su marca, cimentando reconocimiento de la marca.

Para crear su marca, debe comenzar pensando cómo quiere que su empresa sea reconocida. ¿Quiere que sea líder en ofrecer productos de bajo costo? ¿De productos de lujo? ¿La compañía con el servicio más rápido? ¿La compañía con los empleados más amigables?

El próximo paso es llenar la hoja de trabajo “Descripción del Producto y Servicio” que se encuentra en la próxima página. Escriba en la lista cualquier cosa que haga que su producto o servicio resalte de a competencia e incluya lo siguiente:

- Beneficios especiales (¿Cómo su producto o servicio satisface una necesidad o resuelve un problema?)
- Características únicas (atributos físicos del producto o servicio)
- Las limitaciones y los aspectos de responsabilidad civil (¿Qué clase de garantías o políticas de devolución está ofreciendo su empresa?)
- Métodos o logística de producción y de entregas (¿Entregas en un sólo día? ¿Los productos están hechos a mano?)
- Proveedores (¿Usted está autorizado como revendedor de una marca reconocida?)
- Propiedad intelectual, permisos especiales (¿Su producto/servicio es único en su clase?)

## PRÓXIMO PASO

Llene la hoja de trabajo “Descripción del Producto y Servicio” que se encuentra en la próxima página.



|  |  |
|--|--|
| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA ▶</b>                      |  |
| <b>IDEA SOBRE EL PRODUCTO o SERVICIO</b>           |  |
| <b>BENEFICIOS ESPECIALES</b>                       |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS ÚNICAS</b>                      |  |
| <b>LIMITACIONES Y RESPONSABILIDAD CIVIL</b>        |  |
| <b>PRODUCCIÓN Y ENTREGA</b>                        |  |
| <b>PROVEEDORES</b>                                 |  |
| <b>PROPIEDAD INTELECTUAL / PERMISOS ESPECIALES</b> |  |

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

### SU MENSAJE DE MERCADEO

El completar la hoja de trabajo de la “Descripción del Producto y Servicio” lo ayudará a crear su mensaje de mercadeo. Su mensaje de mercadeo reúne todos los elementos de su marca en un párrafo.

El siguiente es un ejemplo de un mensaje de mercadeo de una empresa ficticia:

“El Vivero de Ann (la empresa) le ofrece a los cultivadores y jardineros (mercado objetivo) árboles, arbustos, y matas trepadoras ornamentales y de alta calidad (productos), que son respaldados por la reconocida horticultora Dra. Ann Murphy; le garantizamos que las plantas crecerán y le damos instrucciones por escrito sobre los cuidados especiales de las plantas (características únicas)”.

Es muy importante que redacte su mensaje de mercadeo muy bien, porque va a ser utilizado en casi todas las comunicaciones dirigidas a los clientes potenciales.



Es muy importante que redacte su mensaje de mercadeo muy bien, porque va a ser utilizado en casi todas las comunicaciones dirigidas a los clientes potenciales.

## PRÓXIMO PASO

Use la hoja de trabajo del Mensaje de Mercadeo que se encuentra en la página siguiente para escribir su mensaje de mercadeo.

Basándose en el mensaje de mercadeo del Vivero de Ann que se encuentra en la página 33, escriba su mensaje de mercadeo adaptado a su empresa utilizando los tópicos que se enumeran a continuación:

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>           |  |
| <b>PRODUCTO O SERVICIO QUE OFRECE</b> |  |
| <b>MERCADO OBJETIVO</b>               |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS ÚNICAS</b>         |  |
| <b>BENEFICIOS AL CLIENTE</b>          |  |
| <b>MENSAJE:</b> ▼                     | <i>Escriba su mensaje de mercadeo e incluya los temas que se indicaron arriba.</i> |
|                                       |  |

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

Así como el plan de negocio explica la idea, las estrategias y las operaciones de su empresa, su Plan de Mercadeo explica su mensaje de mercadeo y cómo lo va a comunicar.

El siguiente es un desglose de lo que su plan de mercadeo debe contener:

### 1) SU MERCADO OBJETIVO

Use la información que recolectó en la Sección 2 de este libro para explicar cuál es su mercado objetivo, incluya el tamaño del mercado, el comportamiento del consumidor, la información demográfica y dónde está ubicado.

### 2) SU PRODUCTO O SERVICIO

¿Qué diferencia hay entre su producto y el de la competencia y qué es mejor? ¿Qué necesidad satisface o qué problema resuelve?

### 3) ¿QUÉ MÉTODOS DE COMUNICACIÓN DE MERCADEO VA A UTILIZAR?

Los métodos de comunicación de mercadeo más comunes son:

- Anuncios de publicidad: radio, TV, periódicos, revistas, correo directo. Las páginas amarillas, en línea
- Relaciones Públicas (medios impresos, radio, TV, blogs)
- Materiales colaterales (materiales de mercadeo impresos, como por ejemplo, tarjetas de presentación, folletos, papelería de la empresa, volantes)
- Internet (sitios web, correo electrónico, redes sociales, blogs, boletines)
- Muestras de productos, ofertas especiales
- Materiales de presentación, letreros



### FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL PLAN DE MERCADEO

Usted ya tiene gran parte de la información que recopiló durante la fase de investigación para elaborar el plan de mercadeo. Si necesita más información, puede buscar en:

- Bancos
- Organizaciones civiles
- Datos del censo
- Internet
- La sección de libros de referencia en las bibliotecas
- Las asociaciones de comercio

#### 4) SU ESTRATEGIA DE MERCADEO

Esta parte de su plan de mercadeo esboza un plan de acción para la forma en que va a mercadear su empresa durante el año. Debe incluir:

- El mensaje de mercadeo (el que formuló en la hoja de trabajo de la página 34).
- Medio de distribución preferido o la forma en que va a vender (venta directa, por Internet, etc.).
- Los métodos que utilizó y los costos relacionados (como por ejemplo, un puesto en una exposición de comercio, el costo del diseño de su sitio web), gastos recurrentes (mantenimiento de su sitio web, anuncios mensuales, listados especializados), cuánto tiempo del personal será utilizado en actividades de mercadeo, el costo asociado y cualquier otra actividad promocional.

Debe medir la eficacia de cada una de las estrategias de mercadeo y hacer las modificaciones necesarias

#### GRÁFICO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

A continuación se encuentra el ejemplo de un gráfico de estrategia de mercadeo creado para la empresa ficticia Vivero de Ann:

#### COMPARE SU ESTRATEGIA DE MERCADEO A SU MERCADO OBJETIVO

Las estrategias de mercadeo, para que sean efectivas, deben adaptarse a los diferentes mercados objetivos y a diferentes tipos de empresas. Cuando haga su mezcla de mercadeo, tome en cuenta a quién le está vendiendo y cómo se lo va a vender.

- Vender un producto de empresa a empresa
- Ofrecer un servicio de empresa a empresa
- Vender un producto de empresa a consumidor
- Ofrecer un servicio de empresa a consumidor
- Ventas por Internet

VIVERO DE ANN: GRÁFICO DE ESTRATEGIA DE MERCADEO

|                                 | CLIENTE MINORISTA LOCAL       | CLIENTE MINORISTA REMOTO              | CLIENTE DE INTERNET                             |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---|
| <b>GASTOS ÚNICOS</b>            | \$1.000 en muestras           | \$3.000 para materiales de exhibición | \$2.000 para el sitio web                       |
| <b>GASTOS MENSUALES/ANUALES</b> | \$150 por mes para transporte | \$2.000 por año para viajes           | \$100 mensuales para mantenimiento de sitio web |
| <b>COSTOS LABORALES</b>         | 0,5 miembro del personal      | 0,25 miembro del personal             | 0,25 miembro del personal                       |

### PRÓXIMOPASO

Crea su propio Gráfico de Estrategias de Mercadeo y llene la hoja de trabajo que se encuentra en la página siguiente.

Ejemplo

|   |                                  |  |  |  |
|---|----------------------------------|--|--|--|
| <b>MERCADO<br/>OBJETIVO POR<br/>MEDIO ▶</b> | Cliente minorista                |  |  |  |
| <b>GASTOS<br/>ÚNICOS</b>                    | \$1.000<br>en muestras           |  |  |  |
| <b>GASTOS<br/>MENSUALES/<br/>ANUALES</b>    | \$150 por mes<br>para transporte |  |  |  |
| <b>COSTOS<br/>LABORALES</b>                 | 0,5<br>miembro<br>del personal   |  |  |  |

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

Los medios sociales, llamados también redes sociales, se han convertido en una de las principales estrategias de mercadeo para las pequeñas empresas. Ya que las herramientas de los medios sociales son gratis, sólo requieren de su tiempo, estas son ideales para los dueños de pequeñas empresas que están empezando con un presupuesto limitado.

No importa si es LinkedIn, Twitter o Facebook. Los medios sociales funcionan de la misma manera: Usted crea su perfil personal y va aumentando sus contactos con los que puede interactuar en línea. A continuación se encuentra información general sobre algunos de los medios sociales más populares y cómo los puede usar para mercadear su empresa.

## LinkedIn

**LINKEDIN** ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)) es el medio social más popular para empresas en general. Úselo para contactar clientes potenciales, socios, proveedores e inclusive, empleados nuevos; para saber un poco más sobre sus clientes potenciales antes de contactarlos; o introducirse a las persona que quiere conocer. Este medio social está menos orientado hacia el consumidor final y funciona mejor para el mercadeo de empresa a empresa. ¿Quiere convertirse en experto de su industria? Use LinkedIn Answers para contestar preguntas relacionadas con su industria, para registrarse o comenzar un grupo relacionado a su industria.

## facebook

**FACEBOOK** ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)) es más informal que LinkedIn. Funciona mejor para empresas cuyos productos y servicios están dirigidos al consumidor final y que pueden desarrollar una base de “fanáticos”. Los restaurantes, los productos de consumo masivo y los minoristas se han beneficiado de Facebook. Comience por crear una página en Facebook para que le hagan clic a “Like” o “Me gusta” en su página y puedan revisar las noticias nuevas. Mientras más información añade en su página, mejor. Así que actualice su página frecuentemente con noticias, fotos y videos. Ofertas especiales, como descuentos o promociones de corto plazo, son muy populares en Facebook.



### MÁS ALLÁ DE LOS "TRES GRANDES"

Además de Facebook, LinkedIn y Twitter existen otros medios sociales más pequeños para industrias específicas. Busque en línea o pregúntele a sus contactos de la industria si le pueden recomendar los mejores sitios.



**TWITTER** ([www.twitter.com](http://www.twitter.com)) es un servicio de micro-blogueo en donde los usuarios envían mensajes cortos (no más de 140 letras, incluyendo espacios) llamados “tweets”. El envío de un “tweet” se llama “retweeting”; los usuarios se “siguen” unos a otros para ver que dice cada uno. Para comenzar en Twitter, importe sus contactos de correo electrónico, sígalos y cuando observe a quiénes ellos están siguiendo, su red de contactos crecerá de forma natural. Empiece por escuchar qué se está diciendo. Cuando usted empiece a “tweetiar”, asegúrese que está proporcionando algo de valor y no sólo que se está promocionando. Ayude a otros al reenviar los “tweets” que usted considere que tienen algo de valor. Muchas empresas “tweetean” sus ofertas especiales o descuentos para atraer a más clientes.

### SIMPLIFIQUE EL USO DE LOS MEDIOS SOCIALES

Los medios sociales lo pueden hacer sentir abrumado en un principio. No importa cual sea el medio social que usted usará, siga estos consejos para maximizar sus esfuerzos.

- **ENLACE** el perfil de su medio social con el sitio web de su empresa.
- **NO SE SOBREPASE HACIENDO PROMOCIONES.** Si lo único que usted hace es escribir sobre sus proyectos nuevos, las personas se van a descartar. Sea de utilidad y comparta cosas que sean interesantes.
- **SEA AUTÉNTICO.** Usar los medios sociales no es para dar una imagen falsa de su empresa. Es una manera de mostrar su “verdadero yo”. Como empresario, su toque personal es una de las ventajas más importantes de su empresa. Así que deje relucir la dedicación que le da a los medios sociales.
- **PRUÉBELOS TODOS.** Dele la oportunidad a todos los medios sociales grandes. Cree un perfil y dedíquele media hora al día a cada uno.
- **USE LAS HERRAMIENTAS.** Haga una búsqueda de las herramientas que ofrece Facebook, Twitter o LinkedIn, y va a encontrar muchas aplicaciones que pueden simplificar el uso de los medios sociales y ahorrarle tiempo.
- **CONOZCA SUS OBJETIVOS.** Establezca objetivos realistas y siga los resultados de cada uno de los sitios. Pronto se dará cuenta cuáles herramientas de los medios sociales le dan el mejor retorno de su inversión.



### USE LAS APLICACIONES MÓVILES

La última tendencia de los medios sociales es usar las aplicaciones “BASADAS EN LA UBICACIÓN” para que los usuarios puedan acceder desde sus teléfonos inteligentes. Las empresas usan estas herramientas para enviar ofertas especiales, cupones y alertas al usuario dependiendo en dónde está ubicado en ese momento. Las aplicaciones móviles Facebook Places, Foursquare y Gowalla son tres herramientas basadas en la ubicación que usted debería revisar.



Habiendo completado su plan de mercadeo, su próximo paso es la planificación financiera. La planificación financiera es esencial para iniciar una empresa porque le ayuda a:

- Darse cuenta de cuánto dinero va a necesitar para iniciar y dirigir su empresa.
- Crear un plan para guiarlo en tomar las decisiones de la empresa en el futuro y seguir el progreso de los resultados.
- Comunicar a las partes interesadas en la empresa—grupos de interés— (inversionistas, acreedores, empleados, etc.) el estado de las finanzas de la empresa.
- Comprender mejor los riesgos financieros y las recompensas de su emprendimiento.

Un plan de finanzas es su pronóstico de ventas, costos, ganancias y activos durante el primer año o más, después de haber iniciado su empresa. Usted usará este plan para predecir cuánto éxito su empresa podría tener y para definir dónde será invertido su dinero y de dónde vendrán sus ingresos. A medida que su empresa crezca, analice periódicamente su plan financiero con su contador, para así revisar y actualizar sus pronósticos con base a los resultados históricos de su empresa y al plan de negocio.

## Componentes de su plan financiero

Hay cinco elementos que constituyen el plan de finanzas:

- 1. FONDOS REQUERIDOS PARA EL LANZAMIENTO**
- 2. SALARIOS Y SUELDOS**
- 3. GASTOS FIJOS DE OPERACIÓN**
- 4. PRONÓSTICO DE PROYECCIÓN DE VENTAS**
- 5. RECIBOS Y DESEMBOLSOS DE CAJA**

En las siguientes páginas, veremos en detalle cada uno de estos elementos.



Un plan de finanzas es su pronóstico de ventas, costos, ganancias y activos durante el primer año o más, después de haber iniciado su empresa.

### 1. FONDOS REQUERIDOS PARA EL LANZAMIENTO

A continuación vea algunos de los factores que debe considerar a la hora de calcular los fondos requeridos para el inicio de su empresa.

- ¿Cuánto dinero necesita para poner a su empresa en marcha?
- ¿En qué será utilizado?
- ¿Cuáles serán sus fuentes de capital?
- ¿Cuánto será financiado por usted y su(s) socio(s), y cuánto por otras fuentes?

Sea lo más detallado posible al estimar los costos de inicio de operación. Incluya los equipos, el inventario y los servicios, tales como los seguros y los costos legales. No lo olvide, usted también necesitará suficiente capital de trabajo para poder fundar las operaciones de su empresa antes de generar ganancias (generalmente entre 6 y 18 meses). Por último, y no menos importante, asegúrese de tener disponible capital extra para cualquier contingencia que pueda surgir. Preparar su nueva empresa para el éxito requiere que usted esté seguro que su capital y financiamiento disponibles excedan sus costos de inicio de operación.

### 2. SALARIOS Y SUELDOS

- Incluya los sueldos de los empleados y del (de los) propietario(s) de la empresa.
- Recuerde incluir los impuestos a los sueldos.
- Como regla general, los beneficios complementarios obligatorios y voluntarios deben sumar un 15 % de los sueldos.

### 3. GASTOS FIJOS DE OPERACIÓN

Los gastos fijos de operación son los gastos administrativos necesarios para manejar la empresa. Estos incluyen gastos como los de seguros, alquileres, servicios públicos, comisiones de ventas, publicidad, impuestos y licencias de operación.



#### OBTENGA AYUDA

Encuentre herramientas y plantillas que puede descargar gratis del sitio de SCORE, [www.score.org](http://www.score.org).

## PRÓXIMO PASO

Para tener una mejor idea de sus gastos de lanzamiento, complete la Hoja de Costos Estimados de Lanzamiento.

| GASTOS DE LANZAMIENTO                                | MONTO ESTIMADO |
|--|----------------|
| <b>INSTALACIONES / BIENES RAÍCES</b>                 |                |
| Compra / Arrendamiento                               |                |
| Construcción   |                |
| Remodelación   |                |
| Mejoras En El Local Arrendado                        |                |
| Otros  |                |
| <b>TOTAL INSTALACIONES / BIENES RAÍCES</b>           | <b>\$</b>      |
| <b>LISTA DE BIENES DE CAPITAL</b>                    |                |
| Muebles  |                |
| Equipos  |                |
| Accesorios   |                |
| Maquinarias  |                |
| Tecnología   |                |
| Otros  |                |
| <b>TOTAL DE BIENES DE CAPITAL</b>                    | <b>\$</b>      |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                        |                |
| Honorarios Corporativos, Permisos E Impuestos        |                |
| Depósitos De Bienes Raíces Y De Servicios Públicos   |                |
| Honorarios Legales Y De Contabilidad                 |                |
| Seguros  |                |
| Sueldos Y Salarios                                   |                |
| Impuestos Sobre Nómina                               |                |
| Beneficios   |                |
| Mantenimiento Del Sitio Web                          |                |
| Suministros De Oficina                               |                |
| Otros  |                |
| <b>TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>               | <b>\$</b>      |
| <b>INVENTARIO INICIAL</b>                            |                |
| Categoría 1  |                |
| Categoría 2  |                |
| Categoría 3  |                |
| <b>TOTAL DEL INVENTARIO</b>                          | <b>\$</b>      |
| <b>GASTOS DE PUBLICIDAD / PROMOCIONALES</b>          |                |
| Publicidad   |                |
| Desarrollo Del Sitio Web                             |                |
| Comunicación/Carteles                                |                |
| Gastos De Imprenta                                   |                |
| Viajes, Comida Y Entretenimiento                     |                |
| Otros / Categorías Adicionales                       |                |
| <b>TOTAL DE GASTOS DE PUBLICIDAD / PROMOCIONALES</b> | <b>\$</b>      |
| <b>OTROS GASTOS</b>                                  |                |
| Otros Gastos 1                                       |                |
| Otros Gastos 2                                       |                |
| <b>TOTAL DE OTROS GASTOS</b>                         | <b>\$</b>      |
| <b>RESERVA PARA CONTINGENCIAS</b>                    |                |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                            |                |

**NOTAS:**  
 ESTIME CUÁNTO COSTARÁ  
 ECHAR EN MARCHA SU  
 EMPRESA Y MANTENERLA HASTA  
 QUE GENERE GANANCIAS  
 (GENERALMENTE DE 6 A 18  
 MESES).

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

## 4. PRONÓSTICO DE PROYECCIÓN DE VENTAS

**A) UNIDADES DE PRONÓSTICO DE VENTA:** El primer paso para proyectar sus unidades de ventas es determinar en cuáles unidades serán vendidos sus productos o servicios. ¿Va usted a vender productos, servicios u horas? Diferentes tipos de empresas venden sus productos o servicios en diferentes tipos de unidades. Por ejemplo:

- Minorista (productos)
- Peluquero (servicios)
- Reparador de computadoras (horas)

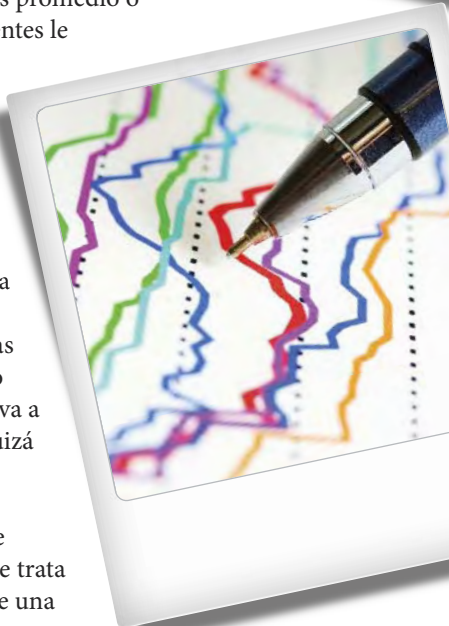
Por supuesto, una misma empresa puede también tener múltiples categorías. Por ejemplo, usted podría abrir una tienda que ofrezca reparación de computadoras (que se cobra por horas) pero también vender equipos de computación y periféricos (que son productos).

Intente determinar cuál unidad de ventas promedio o paquetes de bienes y de servicios sus clientes le van a comprar. Si usted vende su producto o servicio en formas diferentes, o si tiene más de un tipo de cliente, podría tener que dividir su pronóstico en tres o cuatro tipos diferentes de transacciones.

Supongamos, por ejemplo, que usted va a vender equipos de computación y servicios de informática (IT por sus siglas en inglés). Usted tiene que determinar lo que su cliente promedio probablemente va a comprar; y este, ¿será un individuo (y quizá compre una computadora) o será una empresa (y quizá compre varias computadoras)? Un trabajo promedio de informática podría tomar dos horas (si se trata de un individuo) o dos días (si se trata de una empresa).

Una vez que haya determinado su unidad de promedio de ventas, usted podrá calcular:

- Su costo directo por unidad
- Su precio por unidad



### FUENTES DE DATOS DE LAS UNIDADES DE VENTAS

Como nuevo empresario, predecir las unidades de ventas significa que debe definir ciertas premisas; sin embargo, estas premisas deben ser basadas en conocimientos reales. Use los datos que obtuvo en su investigación del mercado, en la investigación de la competencia y en su plan de negocio. Asegúrese de anotar las bases de sus premisas de manera que pueda recordar cómo obtuvo las cifras cuando revise su plan financiero en un futuro.

**B) MARGEN DE GANANCIA BRUTA:** El siguiente paso en su pronóstico de proyección de ventas es determinar su margen de ganancia bruta. El margen de ganancia bruta es la cantidad en dólares de sus ventas, menos el costo directo de esas ventas. Los costos directos de ventas son aquellos que varían a partir del volumen de ventas—tales como el transporte de los productos—en comparación con los costos indirectos (también llamados gastos generales) que son fijos, tales como los alquileres y los sueldos.

Determinar su margen de ganancia bruta es importante porque requiere que usted estime los costos de lo que vende y le ayuda a decidir si su precio es el adecuado.

Si su margen de ganancia bruta, calculado como porcentaje de las ventas, es más alto que la norma de la industria, será difícil que su empresa se mantenga. Conozca las normas de su industria y úselas en sus proyecciones financieras. (Vea la lista de sitios web mencionados en la Sección 2 para conocer las fuentes de datos industriales).

Una vez que haya pronosticado las unidades de ventas y determinado su margen de ganancia bruta, usted estará listo para hacer su pronóstico proyectado de ventas.

## 5. RECIBOS DE CAJA Y DESEMBOLSOS

No siempre usted recibe el pago en el momento de hacer la venta, así que además de proyectar las ventas, usted tiene que proyectar cuándo va a recibir los pagos y, a su vez, cuándo usted tendrá que hacer sus pagos. Las condiciones de pago varían de industria a industria. Las condiciones comunes de pago incluyen:

- 0 a 30 días
- 31 a 60 días
- 60 o más días

Conozca cuáles son las normas para su industria, y sea realista en cuanto a cuándo usted estima recibir sus pagos. A veces usted puede acelerar los pagos ofreciendo descuentos o recibéndolos con tarjetas de crédito, pero si usted está en tratos con el gobierno o con clientes corporativos, esto podría no ser posible.



## AYUDA FINANCIERA

Comprender las finanzas puede ser una de las partes más difíciles a la hora de iniciar una empresa, pero usted no tiene por qué hacerlo solo. SCORE tiene miles de asesores en el país para trabajar con usted, cara a cara, sin costo alguno, para ayudarle a planificar e iniciar su empresa. Visite [www.score.org/mentors](http://www.score.org/mentors) hoy mismo para buscar un asesor.

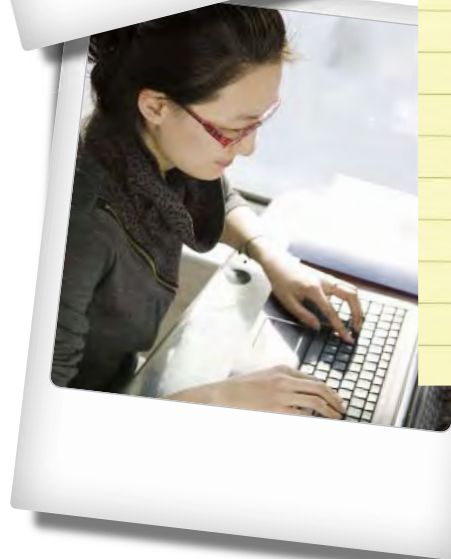
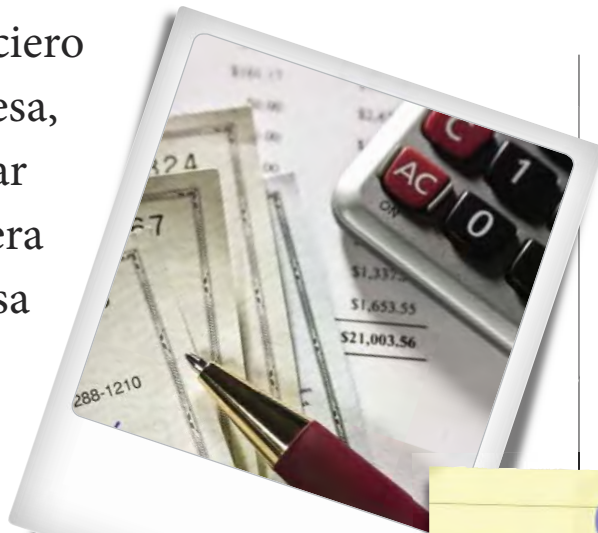
Además de crear un plan financiero al momento de iniciar su empresa, usted tendrá que entender y usar los estados financieros de manera regular a medida que su empresa crezca. Incluso, si tiene un contador, es importante que usted tenga al menos un conocimiento básico de los estados financieros y de cómo usarlos.

Hay tres estados financieros primordiales que se usan en todos los tipos de empresas, grandes o pequeñas, y que se ajustan a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). En conjunto, estos estados financieros proporcionan una imagen de la situación financiera de su empresa en cualquier hora y en cualquier momento y también le ayudan a proyectar hacia el futuro.

**1. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS:** Al mostrar cuánta ganancia o pérdida ha generado, el estado de ganancias y pérdidas le ayuda a gestionar los gastos generales y le muestra cuánto tiempo le tomará generar rentabilidad.

**2. BALANCE GENERAL:** Al mostrar los activos (lo que se posee), los pasivos (lo que se debe) y su capital o patrimonio, el balance general le ayuda a gestionar el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

**3. FLUJO DE CAJA:** Al mostrar los fondos que entran y salen de la empresa, el flujo de caja le muestra si cuenta con suficientes recursos para administrar y hacer crecer su empresa.



### MÁS ALLÁ DE LLEVAR LA CONTABILIDAD

Un buen contador hace mucho más que llevar sus libros y preparar sus declaraciones de impuestos. Busque un contador que pueda servirle de asesor permanente. Una buena relación de trabajo con su contador le ayudará a construir una empresa exitosa.

Veamos cada uno en detalle.

### 1. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

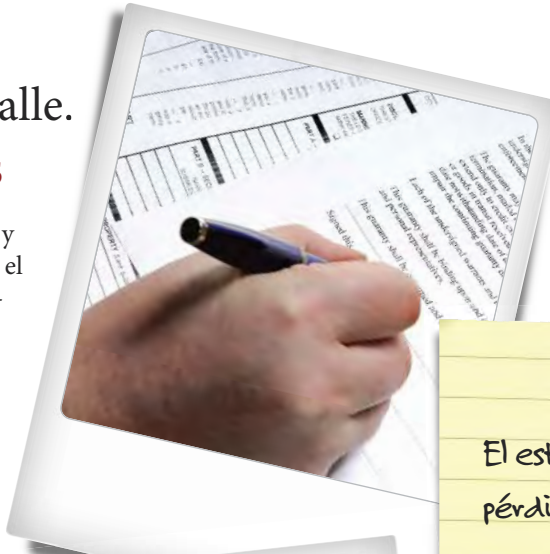
También conocido como estado de ingresos y egresos, el estado de ganancias y pérdidas es el retrato financiero de los resultados de la empresa durante un período de tiempo.

El estado de ganancias y pérdidas es requerido anualmente, pero por lo general se prepara en forma mensual o trimestral, siendo el reporte final del año el resumen anual que se presenta como parte de la declaración de impuestos. Se requiere que las empresas paguen sus impuestos en cuotas trimestrales, basadas en la proporción de ganancias generadas en el trimestre contra la ganancia total durante el año.

El renglón superior del estado de ganancias y pérdidas muestra la ganancia por ingresos pronosticados en ventas a los clientes. De allí se restan los costos de los bienes vendidos. Después, se restan los gastos operativos pronosticados, divididos por categorías: salarios y sueldos, alquileres, seguros, viajes, gastos de oficina, etc.

Lo que queda es el ingreso operativo. El ingreso operativo se modifica luego para tomar en cuenta cualquier ingreso o gasto no operacional (tales como intereses cobrados o pagados).

El resultado final es llamado ingreso antes del impuesto o ganancia antes del impuesto (PBIT por sus siglas en inglés) y se usa para determinar los ingresos de la empresa sujetos al pago de impuestos.



El estado de ganancias y pérdidas es requerido anualmente, pero por lo general se prepara en forma mensual o trimestral, siendo el reporte final del año el resumen anual que se presenta como parte de la declaración de impuestos. Se requiere que las empresas paguen sus impuestos en cuotas trimestrales, basadas en la proporción de ganancias generadas en el trimestre contra la ganancia total durante el año.

**PRÓXIMOPASO**

Comience a trabajar en el Estado de Ganancias y Pérdidas en la siguiente página.

|   | IND % | Ene % | Feb % | Mar % | Abr % | May % | Jun % | Jul % | Ago % | Sep % | Oct % | Nov % | Dic % | Año % |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Ingresos (Ventas)</b>                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 1                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 2                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 3                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 4                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 5                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 6                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 7                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Total Ingresos (Ventas)</b>          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Costo De Ventas</b>                  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 1                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 2                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 3                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 4                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 5                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 6                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Categoría 7                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Total Costo De Ventas</b>            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Ganancia Bruta</b>                   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Gastos</b>                           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Gastos de sueldos                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Gastos de nómina                        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Servicios externos                      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Suministros de oficina y de operaciones |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Reparaciones y mantenimiento            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Publicidad                              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Vehículos, entregas y viajes            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Contabilidad y legal                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Arrendamiento                           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Teléfono                                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Servicios públicos                      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Seguros                                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Impuestos (bienes raíces, etc.)         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Intereses                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Depreciación                            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Otros gastos (especifique)              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Otros gastos (especifique)              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Otros gastos (especifique)              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Misceláneos (no especificados)          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Total Gastos</b>                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Ganancia Neta</b>                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

## 2. BALANCE GENERAL

El balance general es una herramienta crucial en la gerencia financiera de su empresa. Al dar una mirada al balance general, usted contempla una fotografía instantánea de las finanzas de su compañía en un momento en particular. En el balance general se destacan:

- Lo que usted posee (activos)
- Lo que usted debe (pasivos)
- Su valor neto (activos menos pasivos)
- La fórmula simple es: activos menos pasivos es igual al capital accionario o valor neto.

### LOS ACTIVOS SON:

#### ● **ACTIVOS CIRCULANTES O DE CORTO PLAZO** –

Estos comprenden aquellos activos que serán consumidos o cambiados por efectivo en el plazo de un año o menos. En esta categoría se pueden incluir activos tales como efectivo, cuentas por pagar, gastos pre-pagados e inventario.

● **ACTIVOS FIJOS** – Estos incluyen activos que se usarán al largo plazo. En esta categoría se pueden incluir edificios y equipos.

### LOS PASIVOS SON:

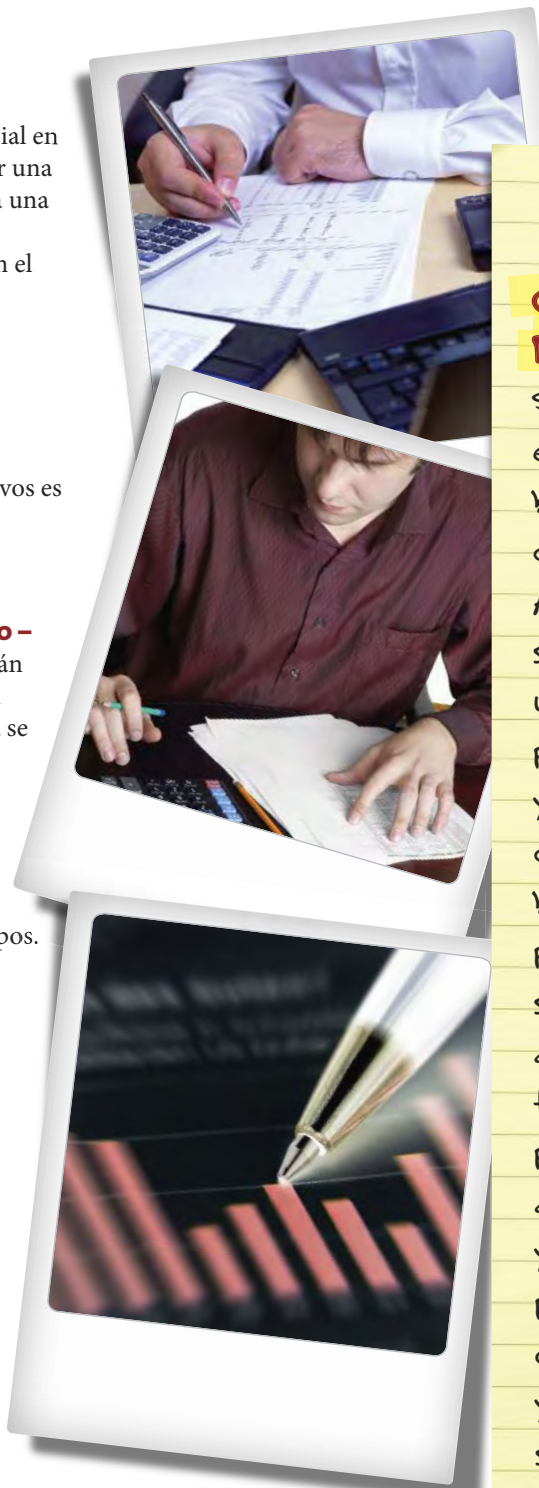
#### ● **DEUDA** (dinero que se debe a otros)

**A)** pasivo circulante o deuda de corto plazo (tales como líneas de crédito) que se anticipa pagar en el plazo de un año o menos.

**B)** deuda a largo plazo (tales como hipotecas o préstamos) que tomará más de un año para pagar.

#### ● **CAPITAL ACCIONARIO O VALOR NETO** –

La proporción del valor de los activos que representa el dinero invertido por los propietarios de la empresa.



### QUIÉN PUEDE DARLE UNA MANO

Sáquele provecho a la experiencia que su banquero ejecutivo tiene con las pequeñas empresas. Al forjar una relación con su banquero ejecutivo, usted tendrá un socio que puede trabajar con usted y ayudarlo a hacer crecer su empresa. Su banquero ejecutivo le puede sugerir productos y servicios tales como pago de nómina, banca en línea, facturación en línea, procesamiento de tarjetas de crédito para comercios y más. Estas herramientas pueden simplificar las operaciones de su empresa y mejorar las ganancias en su balance.

**PRÓXIMOPASO**

Comience a llenar en el ejemplo de un Balance General en la siguiente página.

|   | Comienzo:<br>fecha: / / |  | Proyección<br>fecha: / / |
|---|-------------------------|--|--------------------------|
| <b>Activos</b>  |                         |  |                          |
| <b>Activo corriente/circulante</b>                                      |                         |  |                          |
| Efectivo en bancos  | \$                      |  | \$                       |
| Cuentas por cobrar  |                         |  |                          |
| Inventario  |                         |  |                          |
| Gastos pagados por anticipado   |                         |  |                          |
| Otros activos corrientes  |                         |  |                          |
| <b>Total activos corrientes/circulantes</b>                             | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |
| <b>Activos fijos</b>  |                         |  |                          |
| Maquinaria y equipos  | \$                      |  | \$                       |
| Accesorios y Muebles  |                         |  |                          |
| Mejoras del arrendamiento   |                         |  |                          |
| Terreno y Instalaciones   |                         |  |                          |
| Otros activos fijos (MENOS depreciación acumulada de los activos fijos) |                         |  |                          |
| <b>Total activos fijos (neto de depreciación)</b>                       | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |
| <b>Otros activos</b>  |                         |  |                          |
| Intangibles (propiedad intelectual, secretos comerciales)               | \$                      |  | \$                       |
| Depósitos   |                         |  |                          |
| Plusvalía   |                         |  |                          |
| Otros   |                         |  |                          |
| <b>Total otros activos</b>  | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |
| <b>Total activos</b>  | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |
| <b>Pasivos y Patrimonio</b>   |                         |  |                          |
| <b>Pasivo corriente</b>   |                         |  |                          |
| Cuentas por pagar   | \$                      |  | \$                       |
| Intereses por pagar   |                         |  |                          |
| Impuestos por pagar   |                         |  |                          |
| Pagarés a corto plazo (a pagar en 12 meses)                             |                         |  |                          |
| Deuda a Largo plazo   |                         |  |                          |
| Otros pasivos corrientes  |                         |  |                          |
| <b>Total pasivo corriente</b>   | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |
| <b>Deudas a largo plazo</b>   |                         |  |                          |
| Préstamos bancarios por pagar   | \$                      |  | \$                       |
| Pagarés a accionistas   |                         |  |                          |
| Menos la porción a pagar a corto plazo (pagar en un año)                |                         |  |                          |
| Otras deudas a largo plazo  |                         |  |                          |
| <b>Total Deudas a Largo Plazo</b>                                       | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |
| <b>Total de pasivos</b>   | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |
| <b>Patrimonio del dueño</b>   |                         |  |                          |
| Capital invertido   | \$                      |  | \$                       |
| Ganancias retenidas (al principio)                                      |                         |  |                          |
| Ganancias retenidas (actuales)  |                         |  |                          |
| <b>Total patrimonio del dueño</b>                                       | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |
| <b>Total pasivo + patrimonio</b>  | <b>\$</b>               |  | <b>\$</b>                |

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

### 3. ESTADO DE FLUJO DE CAJA

Así como el estado de ganancias y pérdidas muestra la facturación y los gastos acumulados, el flujo de caja muestra los cobros y los pagos—flujos de ingresos y flujos de egresos. El reporte de flujo de caja difiere del estado de ingresos en que no muestra los conceptos donde no hay desembolso real de dinero, tales como los gastos por depreciación, pero sí contiene los gastos en efectivo, tales como los pagos a capital de un préstamo, que no aparecen en el estado de ingresos.

El reporte de flujo de caja es una referencia crucial para su empresa. Úselo cada mes para determinar si sus proyecciones financieras son precisas. Debe hacer seguimiento constante a su flujo de caja para asegurarse de que su cuenta corriente siempre tenga un balance positivo y de que usted hace más dinero del que gasta. De lo contrario, tiene que revisar sus planes.

Piense que su flujo de caja es el talonario de su chequera. En efecto, el formato de reporte de flujo de caja más comúnmente usado imita el de un reporte mensual de movimientos en cuenta corriente. Allí se muestran el saldo inicial, los depósitos anticipados en efectivo, los retiros anticipados en efectivo y, por último, el saldo al final de cada mes, que será el saldo inicial del mes siguiente.

Examine el reporte de flujo de caja en la página siguiente. Los depósitos anticipados en efectivo están divididos en categorías, se incluyen ingresos por ventas y por cuentas por cobrar, entre otros.

Los retiros anticipados en efectivo también están divididos en categorías, se incluyen pagos de impuestos, pagos de intereses y pago de préstamos, entre otros.

Si la empresa tiene una línea de crédito, los “Retiros de la línea de crédito” reflejan las cantidades tomadas de la línea de crédito; el “Saldo en línea de crédito” refleja el crédito que queda disponible.



#### PREPARAR UN ESTADO FINANCIERO

Si usted planea buscar financiamiento, debe saber que su flujo de caja es el documento más importante en su solicitud de préstamo. Los prestamistas lo van a evaluar cuidadosamente para ver si sus cobros y pagos anticipados son exactos y realistas.

**PRÓXIMOPASO**

Comience a llenar el Estado del Flujo de Caja en la siguiente página.

|  | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| <b>FLUJO DE CAJA INICIAL</b>             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>INGRESOS DE CAJA</b>                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Ingresos por ventas                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Cuentas por cobrar                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>TOTAL INGRESOS DE CAJA</b>            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>EGRESOS DE CAJA</b>                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Actividades de inversión                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Compras de activos fijos nuevos          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Adición de inventario al balance general |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Costo de ventas                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Sueldos y salarios                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Gastos fijos                             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Impuestos                                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Pagos de préstamos                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Intereses de la línea de crédito         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Pagos a la línea de crédito              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| Dividendos pagados                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>TOTAL EGRESOS DE CAJA</b>             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>BALANCE DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>RETIROS DE LA LÍNEA DE CRÉDITO</b>    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>BALANCE DE EFECTIVO FINAL</b>         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>BALANCE DE LA LÍNEA DE CRÉDITO</b>    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.

## Otras herramientas financieras importantes

Además de los estados financieros, hay otras dos herramientas claves que pueden ayudarle a determinar como le va a su empresa económicamente.

### 1. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel donde su margen bruto (ventas menos costos de ventas) es igual al de sus gastos fijos de operación. Usted puede calcular el punto de equilibrio dividiendo el gasto total operativo entre el margen bruto (como porcentaje de las ventas). Esta es la fórmula:

**Punto de equilibrio de ventas = Gasto operativo total / Porcentaje del margen bruto**

Supongamos que este es un problema de álgebra donde quiere conocer el valor de X (el punto de equilibrio de ventas). Si las ventas reales están por debajo del punto de equilibrio, usted tendría que recalcular su plan de administración de la empresa. La mayoría de las nuevas empresas anticipan alcanzar el punto de equilibrio en los primeros 6 a 18 meses de operación.

### 2. PUNTO DE REFERENCIA E INDICES FINANCIEROS

Punto de referencia significa comparar la información financiera de su empresa con la misma información de empresas similares o con las normas de la industria o indicadores financieros. El punto de referencia es una herramienta magnífica para poner a prueba la factibilidad de su plan financiero.

Las fuentes de índices financieros incluyen:

- BizStats ([www.BizStats.com](http://www.BizStats.com))
- D&B ([www.dnb.com](http://www.dnb.com))
- La Asociación para la Gerencia del Riesgo Financiero (RMA, por sus siglas en inglés, Risk Management Association): Estudios de Estados Financieros Anuales (Annual Statement Studies), disponibles en las bibliotecas o en línea en [www.rmahq.org](http://www.rmahq.org)

Su bibliotecario, banquero ejecutivo o consejero de SCORE también pueden ayudarle a encontrar las proporciones financieras apropiadas, punto de referencia y estadísticas.

Si usted está en búsqueda de financiamiento, tenga en cuenta que los prestamistas e inversores compararán algunos renglones de su estado de ingresos y de su balance general con los indicadores de su industria.

### ¿NECESITA AYUDA?

La planificación financiera puede parecer intimidante. Un consejero de SCORE puede guiarlo a lo largo del proceso.

OBTENGA CONSEJO EN LÍNEA:

[www.score.org/mentors](http://www.score.org/mentors)

ENCUENTRE UNA OFICINA CERCA DE USTED:

[www.score.org/chapters](http://www.score.org/chapters)

ENVÍE UN CORREO

ELECTRÓNICO A SCORE:

[contact@score.org](mailto:contact@score.org)

HAGA UNA BÚSQUEDA EN EL

SITIO DE SCORE:

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



Llevar los registros financieros precisos y entender sus estados financieros son pasos esenciales para obtener financiamiento para su empresa.

### ANÁLISIS FINANCIERO

Antes de hacer una cita con los prestamistas e inversores, usted debe realizar el análisis de sus estados financieros regularmente.

- Prepare los estados financieros mensualmente (dentro de los 10 días después del final del de cada mes) y revíselos.
- Realice un análisis de los indicadores financieros mensualmente.
- Realice un análisis mensual de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Realice un análisis referencial mensualmente.
- Realice un análisis mensual de ganancias y pérdidas.

Dependiendo de su industria, pueden haber otras claves de medidas que usted quiera realizar, tales como rotación de inventarios, análisis de los días de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar pendientes. Analizar sus finanzas mensualmente le permitirá detectar las tendencias y hacer los cambios necesarios.

### REGISTROS FINANCIEROS

Ya sea que usted esté buscando financiamiento en este momento o planea hacerlo en el futuro, sus registros financieros tienen que estar en orden. Los prestamistas e inversores quieren ver hechos, investigaciones y proyecciones realistas—mensuales durante el primer año de su empresa y anuales para los demás. Comience en este momento a llevar un registro de todos sus gastos.

Hay en el mercado muchos programas de computación que facilitan a las pequeñas empresas el registro de sus operaciones, ingresarlas a los libros y producir los reportes de contabilidad. Es una buena idea escoger a su contador primero y luego, adoptar el programa que él o ella recomiende. Pídale también a su contador que le ayude a iniciar su sistema así como los formatos para las cuentas.



### APRENDA LA TERMINOLOGÍA

Si usted no se siente cómodo a la hora de interpretar los estados financieros de su empresa, considere tomar unas clases. Aunque tenga quien le lleve los libros y haga la contabilidad, usted tiene que entender los conceptos básicos de las finanzas de su empresa.

Hoy en día los programas de computación para contabilidad son fáciles de usar, pero si usted no tiene el tiempo o la paciencia para llevar los libros usted mismo, contratar un profesional a medio tiempo puede ser una opción inteligente.

## Préstamos bancarios: Lo que usted debe saber

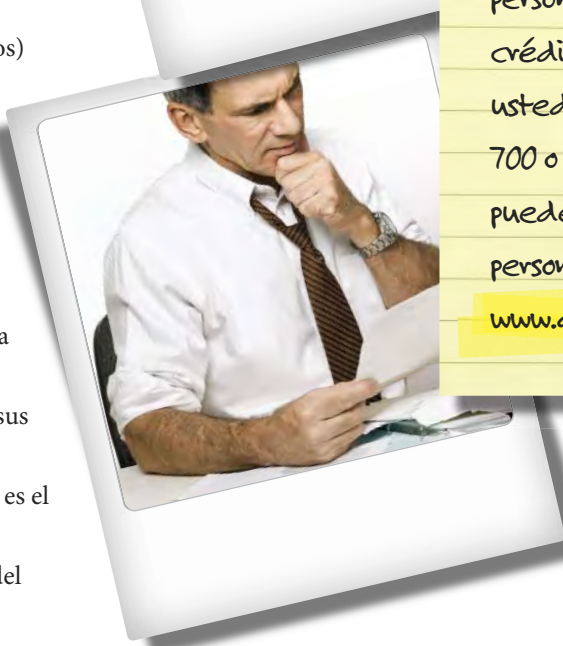
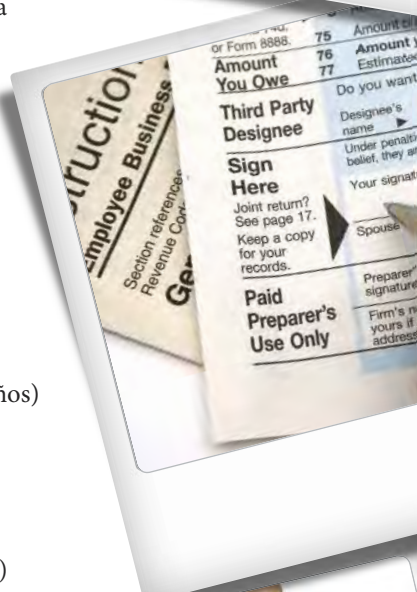
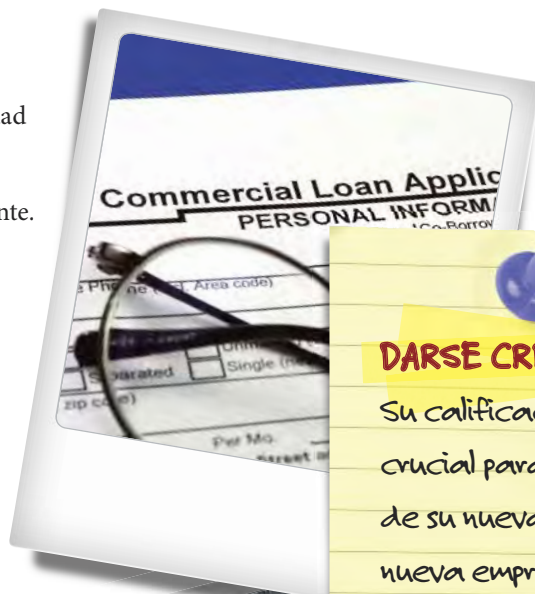
A la hora de evaluar su solicitud de crédito, los prestamistas quieren ver un buen historial de crédito, un plan de negocio factible, capital accionario adecuado y garantías suficientes de pago; sin embargo, es posible que ellos también quieran ver la experiencia y el compromiso de la gerencia. Querrán saber cuánta experiencia real tienen usted y sus socios principales o sus empleados en el manejo de este tipo de empresa.

Esto es lo que usted necesitará a la hora de solicitar un préstamo bancario:

- Carta de presentación
- Resumen de las necesidades financieras
- Estados financieros de la empresa (3 años)
- Declaraciones de impuestos de la empresa (3 años)
- Proyección del flujo de caja (12 meses)
- Garantías de pago (tanto de la empresa como personales)
- Declaraciones de impuestos personales (3 años)
- Estados financieros personales
- Curriculum Vitae

El prestamista también querrá saber si:

- Existe alguna demanda legal, embargo preventivo o juicio contra usted o su empresa.
- Existen activos comprometidos como garantía de pago.
- Están al día las declaraciones de impuestos y sus pagos.
- Usted tiene un seguro de vida. Si es así, ¿Cuál es el valor nominal o el valor en efectivo?
- ¿Cuáles son sus ingresos y gastos mensuales del hogar?



### DARSE CRÉDITO ASÍ MISMO

Su calificación de crédito es crucial para el éxito financiero de su nueva empresa. Como su nueva empresa no tiene un historial de crédito todavía, los bancos tomarán en cuenta su calificación personal a la hora de tomar la decisión de conceder un préstamo o de abrir una cuenta para su empresa. Proveedores y potenciales socios también evaluarán su calificación personal antes de extenderle un crédito o hacer negocio con usted. Una calificación FICO de 700 o mayor es deseable. Usted puede obtener una calificación personal de crédito gratuita en [www.annualcreditreport.com](http://www.annualcreditreport.com).

## LAS SEIS C DEL CRÉDITO

Una vez que su solicitud de crédito esté en manos de los bancos, ellos se concentrarán en “las seis C del crédito”.

### 1. CARÁCTER

- Confiabilidad
- Historial de crédito, personal y del negocio
- Integridad
- Calidad de las referencias
- Experiencia en el negocio
- Impresión que usted causa en el prestamista o inversor

### 2. CAPACIDAD

- Capacidad para pagar la cantidad prestada
- Cuán pronto puede generar un flujo de caja positivo
- Cuándo mostrará una ganancia
- Cuán grande será la ganancia
- Capacidad para sostener la ganancia

### 3. CAPITAL

- El dinero que usted personalmente ha invertido
- Su habilidad para ahorrar dinero y crecer con la acumulación de su capital accionario

### 4. COLATERAL/GARANTÍA

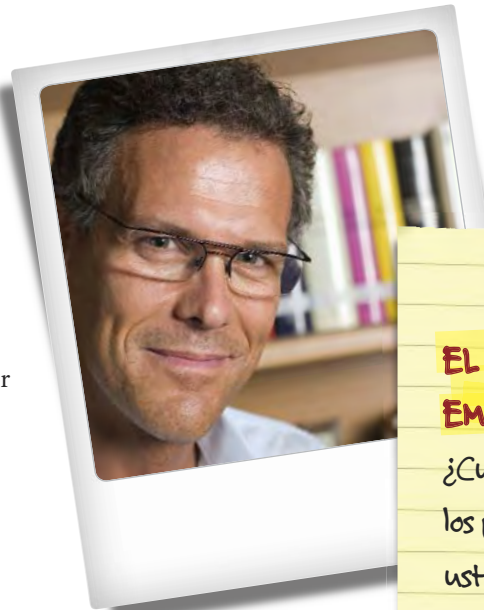
- Fuente secundaria de pago de la cantidad solicitada en préstamo
- Garantía de terceros
- Activos tangibles
- Propiedades
- Equipos
- Cuentas por cobrar
- Inventarios

### 5. CONDICIONES

- Condiciones del préstamo, que incluyen: – Propósito –Cantidad solicitada –Duración del préstamo
- Entorno económico local de la industria
- Entorno económico local de la empresa

### 6. CAJA DE FLUJO

- De dónde provendrá el dinero para pagar la deuda
- Cómo se utilizarán los recursos del préstamo



## EL RIESGO DE LA EMPRESA

¿Cuánto dinero esperan los prestamistas que usted invierta en su empresa? La práctica establece que los propietarios deben contribuir con un mínimo de 20% a 30% del capital requerido. Los bancos no van a financiar el 100% de su empresa; ellos buscan reducir su riesgo y quieren que sepa que también usted está “arriesgando el pellejo”.

## Fuentes de capital

Aunque los bancos son típicamente la primera fuente de financiamiento en la que piensan los propietarios de nuevas empresas, ellos no representan el único camino. Aquí presentamos un panorama de opciones:

| FORMAS TRADICIONALES DE FINANCIAMIENTO |   |
|--|---|
| PATRIMONIO                             | DEUDA   |
| Quiere decir propiedad e incluye:      | No quiere decir propiedad; es dinero que se toma prestado y debe pagarse e incluye:   |
| Ahorros personales                     | Prestamos de bancos y de sociedades de crédito (generalmente garantizados por la SBA) |
| Inversiones de familiares y amigos     | Programa de microcréditos Community Express   |
| Contribuciones de los socios           | Tarjetas de crédito (no recomendado)  |
| Retención de ganancias de la empresa   |   |

Examinemos en detalle las diferentes formas de financiar su empresa utilizando estas dos modalidades.

● **INVERSIÓN DE CAPITAL ACCIONARIO:**

Como regla general, entre 25 y 30 por ciento del capital de la empresa debe ser financiado por el o los propietarios. Este puede provenir de ahorros, liquidación de inversiones o el valor de liquidación de una póliza de seguros.

● **SOCIOS:** Si usted no tiene el capital requerido, considere incluir un socio en la empresa, que pueda poner el dinero requerido para lanzamiento.

● **AMIGOS Y FAMILIARES:** Puede ser en la forma de deuda (un préstamo) o de patrimonio (y otorgarle al amigo o familiar propiedad en la empresa a cambio de su inversión).

● **PRÉSTAMOS:** Estos pueden provenir de bancos o sociedades de crédito y podrían incluir créditos con garantía hipotecaria.

● **TARJETAS DE CRÉDITO:** Si usted paga el saldo en su totalidad cada mes, las tarjetas de crédito pueden funcionar, pero si no, este método de financiamiento se hace muy costoso rápidamente.



**FLUYA CON EL FLUJO**

Como regla general, los bancos quieren ver un flujo de caja libre anual equivalente a 1,3 veces el monto requerido por el servicio anual de la deuda. (El servicio de la deuda comprende el capital más los pagos de intereses). Como los pronósticos del flujo de caja son inciertos, los bancos prefieren tener un colchón equivalente a un tercio por encima de lo proyectado que requerirá el servicio de la deuda.

● **VENTA DE ACCIONES A CUENTA DE CAPITAL:** Dependiendo de la estructura legal de su empresa, usted podría obtener capital mediante la venta de acciones. Tome en cuenta que esto significa ceder en parte la propiedad de la empresa.

● **SUBSIDIOS:** Para la mayoría de las empresas que operan con fines de lucro, las concesiones no están disponibles; sin embargo, si usted está iniciando una organización sin fines de lucro, las concesiones pueden ser una opción.

### OTRAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO

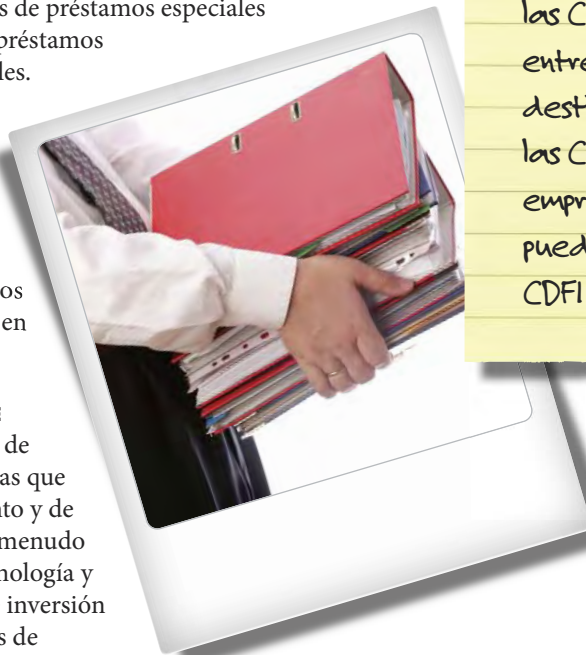
● **PRÉSTAMOS CON GARANTÍA DE LA SBA:** Estos préstamos son otorgados por los bancos pero un porcentaje del mismo está garantizado por la SBA, por lo que los bancos están más dispuestos a asumir un riesgo en su empresa.

● **SECRETARÍA DE DESARROLLO COMUNITARIO Y ECONÓMICO:** Programas de desarrollo económico locales pueden ofrecerle asistencia financiera.

● **SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y SERVICIOS DE DESARROLLO RURAL:** Si usted está ubicado en un área rural o quiere comenzar una empresa relacionada con la agricultura, podría recibir asistencia de los programas de préstamos especiales existentes. La SBA también tiene préstamos orientados a los empresarios rurales.

● **INVERSIONISTAS ANGELICALES:** Los inversores “Ángel” son individuos, a menudo empresarios retirados, que invierten en compañías promisorias. Pueden formar grupos de ángeles para hacer inversiones en conjunto.

● **INVERSIONISTAS DE CAPITAL DE RIESGO:** Las compañías de capital de riesgo invierten en otras compañías que tienen potencial de alto crecimiento y de rápido retorno de la inversión. A menudo se concentran en empresas de tecnología y buscan grandes oportunidades de inversión que requieran múltiples instancias de financiamiento.



### PARTE DE LA COMUNIDAD

Las Instituciones Financieras de Desarrollo Comunitario (CDFI, por sus siglas en inglés, Community Development Financial Institutions) pueden ser una opción para el financiamiento de pequeñas empresas. Las CDFI son intermediarios financieros del sector privado que promueven el desarrollo económico en áreas poco atendidas por las instituciones financieras tradicionales. El programa piloto de Préstamos para el Mejoramiento de la Comunidad (Community Advantage Loan) ofrece solicitudes de aprobación rápida para préstamos de hasta US\$ 250.000 realizados a través de las CDFI. Varios bancos principales, entre ellos el Bank of America, han destinado concesiones de dinero a las CDFI para prestar a pequeñas empresas. Su asesor de SCORE puede ayudarle a encontrar una CDFI cerca de usted.

● **PRÉSTAMOS ENTRE IGUALES:** En sitios web como Prosper.com ([www.prosper.com](http://www.prosper.com)) o Lending Club ([www.lendingclub.com](http://www.lendingclub.com)), los individuos pueden conectarse para prestar dinero o solicitarlo en préstamo entre ellos.

### FINANCIAMIENTO A PARTIR DEL BALANCE GENERAL

Algunas veces usted puede obtener financiamiento con base en el valor de los activos en su empresa o en el valor de los bienes que va a comprar con el préstamo. Estos valores incluyen:

● **FINANCIAMIENTO MEDIANTE LAS CUENTAS POR COBRAR:** Llamado también factoring, es un medio de obtener financiamiento con base en el valor de sus cuentas por cobrar.

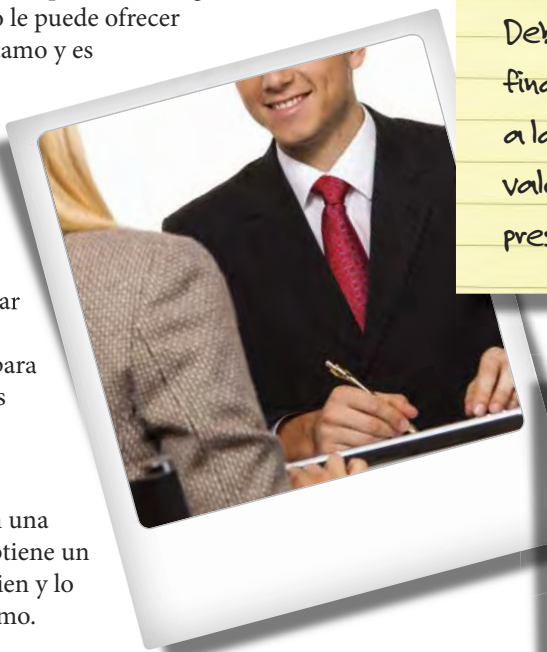
● **LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO:** Ésta es una cantidad de crédito pre-establecida que usted puede usar según lo necesite. Una línea de crédito le puede ofrecer más flexibilidad que un préstamo y es más fácil de obtener. Típicamente, tiene base en 75 % de sus cuentas por cobrar al día de hoy ó 50 % del valor de su inventario.

● **ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS:** En lugar de comprar equipos para la empresa, considere el arrendamiento para conservar el efectivo. Muchas arrendadoras ofrecen financiamiento.

● **HIPOTECA MOBILIARIA:** En una hipoteca mobiliaria, usted obtiene un préstamo para comprar un bien y lo usa como garantía del préstamo.

● **PRÉSTAMOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES:** Usted puede obtener un crédito para mejorar la planta o las instalaciones de su empresa colocando estas propiedades como garantías. Por lo general, el préstamo se limita del 75 a 80% del valor de mercado de la propiedad.

● **CONTRATO DE VENTA CONDICIONADA:** Éste le permite financiar la compra de un bien; el vendedor mantiene la propiedad del bien hasta que usted lo haya pagado en su totalidad.



### CARA A CARA

No importa que tan impresionante luzca su empresa en el papel, una reunión cara a cara con el prestamista o inversionista puede determinar el éxito o el fracaso de la negociación. ¡Prepárese para producir la mejor impresión! Conozca su FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) financieras. Destaque sus fortalezas a la hora de exponer brevemente el valor de su propuesta y en la presentación de sus soportes.

### PARA MÁS INFORMACIÓN

Visite estos sitios web para obtener más información sobre préstamos y otros tipos de financiamiento:

SUBSIDIOS DEL GOBIERNO

FEDERAL: [www.grants.gov](http://www.grants.gov)

PRÉSTAMOS CON GARANTÍA DE LA

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

SCORE: [www.score.org](http://www.score.org)

Ha encontrado una idea de para un negocio y está emocionado; ha hecho un estudio de factibilidad; y ha sumado números para analizar los aspectos financieros de lanzar su empresa. Ahora es hora de tomar la gran decisión:

### ¿SIGO ADELANTE O NO?

- ¿Va a dar el siguiente paso de lanzar su empresa?
- ¿Necesita investigar más?
- ¿Necesita afinar un poco más la idea para su empresa?
- ¿Regresa al punto de partida y piensa en otro un concepto de negocio?

### NO IMPORTA EN QUE ETAPA DE SU DECISIÓN SE ENCUENTRE. SCORE LE PUEDE AYUDAR A:

- Investigar más su idea
- Completar su estudio de factibilidad
- Terminar sus proyecciones financieras
- Desarrollar su plan de negocio
- Preparar su paquete para solicitar un préstamo
- Lanzar su empresa.

¡Recuerde, una vez que su empresa esté en marcha, regrese a SCORE para ayudarlo a crecer!



Una vez que su empresa esté en marcha, regrese a SCORE para ayudarlo a crecer!

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

## PRÓXIMOPASO

Llene la Hoja de Trabajo del Estudio de Factibilidad para el Concepto del Negocio que se encuentra en la próxima página para ayudarlo a tomar la decisión de “proceder o no”.

**ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

Ahora que ya ha completado este cuaderno de ejercicios, usted está listo para evaluar si le gustaría seguir adelante con su idea empresarial o tomar algún tiempo adicional para investigar su plan.

Por favor, lea las siguientes declaraciones, asígneles un puntaje de 0 a 5 dependiendo el nivel de conformidad. Mientras más conforme este con la declaración, mayor puntaje debe asignarle. Si no está de acuerdo con la declaración entonces puede asignarle “0” puntos. Calcule el puntaje para que vea los resultados.

| TEMA                              | DECLARACIÓN   | PUNTAJE |
|-----------------------------------|---|---------|
| <b>FACTIBILIDAD DE LA IDEA</b>    | Yo sé que mi idea satisface una necesidad que no está siendo satisfecha y que estoy proporcionando un servicio que no se está prestando.  |         |
|                                   | Yo sé que mi producto o servicio puede ser expandido para obtener más grupos de consumidores.   |         |
| <b>IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO</b> | Yo sé quiénes son mis clientes potenciales.   |         |
|                                   | Yo tengo una propuesta de valor clara para mis clientes potenciales.  |         |
| <b>IMPLEMENTACIÓN</b>             | Yo sé lo que se necesita para comenzar mi empresa.  |         |
|                                   | Yo sé lo que se necesita para operar mi empresa.  |         |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>             | Yo entiendo lo que voy necesitar para obtener financiamiento.   |         |
|                                   | Yo tengo pensado autofinanciarme para el lanzamiento de mi empresa.   |         |
| <b>PREPARACIÓN PERSONAL</b>       | Estoy dispuesto a trabajar duro para alcanzar mis objetivos empresariales.  |         |
|                                   | Entiendo cuáles son los retos a los que me voy a enfrentar, y tengo un plan para enfrentarlos.  |         |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b>              |   |         |
| PUNTAJE TOTAL                     | RECOMENDACIÓN   |         |
| 40-50                             | ¡Felicidades! Parece que usted está listo para seguir adelante. Usted sabe bien que su producto/ servicio se va a vender; sabe lo que va a necesitar para comenzar; y se siente listo para enfrentar el reto. SCORE puede convertir su sueño de tener una empresa en realidad. Así que asegúrese de solicitar una reunión para que comience con la asesoría correcta. |         |
| 20-39                             | ¡Qué suerte! Parece que usted está casi listo para tomar una decisión, y SCORE le puede ayudar a completar los pasos.   |         |
| 0-19                              | Piense en los temas que sacó un puntaje bajo. Asegúrese de discutir sus resultados con un asesor de SCORE para que reciba consejos adicionales.   |         |

**NOTAS**

Obtenga ayuda de los asesores de SCORE. Visite [www.score.org](http://www.score.org) para buscar un asesor cerca de usted o para recibir ayuda en línea.



¿Quiere empezar una empresa?  
Reciba la ayuda que necesita. Únase a nosotros....

## Talleres de *Simple Steps* for Starting your Business

*Simple Steps for Starting your Business* es una serie de 5 talleres de 3 horas cada uno que están diseñados para proporcionarle las herramientas, la información, y la asesoría que necesita para que alcance el éxito. Usted aprenderá los principios básicos de cómo lanzar un negocio, recibirá información sobre los pasos a seguir, y asesoría individual.

### ¿Su idea va a funcionar?

Haga el estudio de factibilidad de su idea de negocio, y aumente las posibilidades de tener éxito con las herramientas y las plantillas de SCORE.

### Los elementos del éxito

Empezar con planes sólidos, verdadero conocimiento del mercado, un plan financiero, y expectativas realistas son claves para que el lanzamiento de su empresa sea exitoso.

### Experticia en Asesoría y la Prestación de Asistencia

Expertos en negocios lo ayudarán a navegar por los retos esperados e inesperados a los que se enfrentan la mayoría de los dueños de negocios de las empresas.

### Haga contactos y aprenda

Aproveche esta gran oportunidad de recibir asesoría individual por un experto en negocios, y conozca a otros aspirantes a dueños de empresas.

Todas las empresas comienzan con un sueño.

El éxito comienza con SCORE

### No se pierda estas 5 sesiones:

- Principios básicos para el lanzamiento
- Concepto del negocio
- Plan de mercadeo
- Proyecciones financieras
- Fuentes de financiamiento y próximos pasos

## ¡Comience hoy!

Busque a su afiliada local en  
**[www.score.org](http://www.score.org)**

en colaboración con

**Bank of America** 

**SCORE** 

FOR THE LIFE OF YOUR BUSINESS

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

# Permita que **SCORE** le dé Vida a Su Negocio

## **CONSTRUYA · CREZCA · PROSPERE**

Asesoría Empresarial Gratis y Confidencial

Recursos Con Experiencia en Línea

Talleres Locales

Visítenos en [www.score.org](http://www.score.org)  
para mayor información sobre  
SCORE, o llame teléfono:  
**1-800-634-0245.**



**WWW.SCORE.ORG**

**SCORE**  <sup>TM</sup>

FOR THE LIFE OF YOUR BUSINESS

This material is based on work supported by the U.S. Small Business Administration (SBA) under cooperative agreement number SBAHQ-07-S-0001. Any opinions, findings and conclusions or recommendations expressed in this publication are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the SBA.