

EL PLAN DE NEGOCIOS

CENTRO DEL DESARROLLO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE OKLAHOMA



OSBDC
Oklahoma Small Business
Development Center

OKLAHOMA'S **ADVANTAGE**
OKLAHOMA DEPARTMENT OF COMMERCE

OSBDC
Oklahoma Small Business
Development Center
SBA
U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE

EL PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DEL DESARROLLO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE OKLAHOMA

Oficina estatal – Southeastern State University
Durant, Oklahoma

Para encontrar una oficina cercana a usted llame a:

1-800-522-6154

O visite nuestra página

“<http://www.osbdc.org>” www.osbdc.org

Editor

Susan Urbach, Regional Director OSBDC

University of Central Oklahoma

(405) 232-1968

surbach@osbdc.org

Revisado 06/2005

Un programa en combinación con la Administración para los Pequeños Negocios de los Estados Unidos. Este acuerdo cooperativo recibe algunos fondos de la Administración para los Pequeños Negocios de los Estados Unidos (SBA por sus siglas en inglés). Los fondos recibidos de la SBA no significan la aprobación de ninguno de los productos, opiniones o servicios. Todos los programas que reciben fondos de la Administración son ofrecidos al público bajo bases no discriminatorias.





LOS PLANES DE NEGOCIOS NO SE HACEN DE LA NOCHE A LA MAÑANA.

EXISTE UNA FRASE POPULAR QUE NOS PARECE MUY INTERESANTE Y QUE DICE MÁS O MENOS ASÍ: “NO ESPERE QUE LA FALTA DE ORGANIZACIÓN Y TRABAJO DE SU PARTE VAYA A CREAR UNA URGENCIA PRIORITARIA DE NUESTRA PARTE”

En las siguientes páginas usted encontrará una guía para planes de negocios que nosotros utilizamos tanto para la parte narrativa como para las proyecciones financieras. Usted se dará cuenta de que esta guía contiene varias preguntas que usted necesita contestar. Estas preguntas están diseñadas para ayudarlo a conocer la información que tiene que incluir en cada una de las diferentes secciones.

Esto podría parecer agobiante, sin embargo sabemos que puede lograrse. La idea es comenzar a escribir algo en papel. Comience con sus metas generales para el negocio y después cuantifique o dé valor numérico a estas metas, como por ejemplo ¿cuanto es el ingreso que usted necesita? ¿Cuánto necesita vender para lograr pagarse eso?

Este es su plan de negocios. No existen dos negocios iguales y usted es el que más sabe acerca de los detalles de su negocio. Además de esto, escribir un plan de negocios le ayudará a ver su negocio de una manera más clara y le será de utilidad más tarde como un punto de referencia para ver el estado actual del negocio y lo que inicialmente había proyectado.

Si usted desea mayor información para comenzar a trabajar en un plan de negocios, verifique algunos ejemplos en bibliotecas públicas o librerías.

Nuestros servicios de consultoría se ofrecen a usted sin costo alguno, sin embargo el tiempo que le podemos dedicar de manera particular es limitado. Existen algunos seminarios e información impresa por los que se cobra una pequeña cuota de recuperación. Esperamos que usted cumpla con todas sus citas para poder avanzar en el desarrollo de su plan de negocios.

Nuestra misión es asistir a tantas personas que se encuentren comenzando o expandiendo un negocio como sea posible. Nosotros medimos nuestro éxito con relación a su éxito y realmente nos agrada saber cuando su negocio ha obtenido financiamiento y que ya se encuentra en operaciones (o se ha expandido). Cuando tenga alguna pregunta o preocupación relacionada con el negocio, por favor no dude en llamarnos para solicitar asistencia.

“¿Debería yo comprar un programa para escribir un plan de negocios?”

¡Por favor ahórrese su dinero! Usualmente esto no trabaja muy bien para la mayoría de las personas. No fluye de manera correcta. La verdad es que se generan toneladas de papel, que en muchas ocasiones francamente no dicen nada y también generan tablas y gráficas que tampoco dicen mucho y utilizan más papel. Siga este manual y usted obtendrá lo que necesita – además de información suficiente para comenzar a trabajar con uno de los consultores del OSBDC.

¿QUÉ ES LO QUE LOS BANCOS BUSCAN EN UN PLAN DE NEGOCIOS? PUEDE QUE A USTED NO LE AGRADE O QUE INCLUSO NO ESTÉ DE ACUERDO EN COMO EL BANCO EVALÚA UN PLAN DE NEGOCIOS, PERO DESAFORTUNADAMENTE ESTAS SON LAS REGLAS DEL JUEGO.

Se ha dicho con frecuencia que la mejor ofensiva es una buena defensa. Con ello en mente, usted tendrá una mejor oportunidad de hacer un plan de negocios que le dará como resultados la obtención de un préstamo si usted sabe un poco más acerca de las prácticas generales para los préstamos comerciales, lo que el banco ve o busca en un plan de negocios, y lo que ellos consideran como importante.

Ya sea que usted esté buscando un préstamo de banco de manera directa, o de un préstamo garantizado por la SBA, o cualquier otro tipo de financiamiento, estos principios siguen siendo los mismos. Todo banco busca tener las probabilidades más altas de recuperar el dinero más intereses, que ha sido prestado a su negocio. Recuerde que los bancos son negocios privados que también necesitan generar ganancias, así como salvaguardar el dinero de los ahorradores. También recuerde que aun en los préstamos que son garantizados por alguna entidad del gobierno, se busca que aunque haya riesgos, también se pueda recuperar el dinero integro.

CONSEJOS

- Plan de Negocios factible de manera narrativa y también incluyendo números (proyecciones financieras)
- Habilidades gerenciales y experiencia en la industria
- La habilidad para pagar el préstamo tiene que venir de manera primaria del flujo de efectivo y ganancias proyectadas del negocio (el contar con una fuente alternativa de ingreso como un trabajo de medio tiempo del dueño o el salario del cónyuge ayuda mucho)
- Inyección de capital inicial propio - generalmente del 20-25% en efectivo en un negocio nuevo
- Garantías para respaldar la suma prestada - de 70-80% del costo total del proyecto.
- El contar con garantías de respaldo es algo deseable, además del dinero que el dueño esté invirtiendo (recuerde que el banco sólo considera el valor de liquidación de los activos del negocio como garantía)
- Llenar la solicitud de préstamo. (Obtenga las formas directamente del banco.) Regularmente se requiere que el dueño firme como aval personal para garantizar el crédito.

SECCIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

___ I. PORTADA

___ II. TABLA DE CONTENIDO

___ III. RESUMEN EJECUTIVO

___ IV. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

___ V. ESTRATEGIA DE MERCADO

Y ANÁLISIS

___ VI. LOCALIZACIÓN Y OPERACIONES

___ VII. MANEJO Y DIRECCIÓN

___ VIII. RESUMEN DE POSIBLES RIESGOS

___ IX. ESTADOS FINANCIEROS



UN PLAN DE NEGOCIOS VISTOSO NO TRANSFORMA UNA MALA IDEA EN BUENA, SIN EMBARGO UN PLAN DE NEGOCIOS COMPLETO PUEDE HACER QUE UNA BUENA IDEA LUZCA TODAVÍA MEJOR.

I. PORTADA

La portada deberá ser titulada “Plan de Negocios”, “Propuesta Comercial”, o “Propuesta Financiera.” Debe identificar al negocio y al o los directores, además de incluir forma e información para contacto posterior (dirección postal, teléfono y número de fax, así como correo electrónico)

II. TABLA DE CONTENIDO

III. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo debe ser una breve orientación (aproximadamente media página por cada 10 de contenido) y debe invitar al ejecutivo bancario a leer el resto del documento. Identifique a la compañía, así como la descripción legal de su estructura (propietario único, corporación, etc.) enliste a las personas envueltas en el negocio, y diga que tipo de negocio es (tienda de calzado, taller mecánico, etc.) Si usted esta pensando en obtener un préstamo, diga cuanto dinero exactamente necesita, y en que será usado dicho dinero (equipo, inventario, capital de trabajo, etc.) además de mencionar cuanto dinero esta usted inyectando al proyecto (usualmente se pide que la contribución sea de 20-25% en los negocios nuevos). También es bueno incluir una o dos razones por las cuales se piensa que este negocio va a salir adelante (por ejemplo: los dueños tienen 4 años de experiencia en manejo y dirección en esta industria y la tienda estará localizada en un centro comercial donde acuden cientos de posibles compradores.)

Este párrafo es particularmente útil para el ejecutivo del banco, para que de un vistazo sepa cuanto dinero se está pidiendo y pueda leer el resto de la propuesta con un contexto apropiado.

IV. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

A. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

(Nota: si el negocio es nuevo, ¡esto será muy corto!)

¿De que se trata el negocio exactamente?

Describa las operaciones de su compañía en el pasado, si fuera necesario mencione también sus planes a futuro.

¿Cuándo y como empezó su negocio?

Describa los patrones de crecimiento del negocio.

¿ha crecido a lo largo del tiempo? (Hable acerca de los resultados de los últimos años, utilice información de los estados financieros.)

B. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

1. ¿Qué tipo de servicios o productos ha ofrecido en el pasado y que es lo que esta ahora planeando ofrecer?
2. ¿Qué es lo que hace únicos a sus productos o servicios?
3. ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Entiende usted los términos de pago que se utilizan de manera estándar en esta industria – por ejemplo, efectivo, a 30 días, etc.?



V. ESTRATEGIA DE MERCADO Y ANÁLISIS

Aunque de manera usual no se requiere de un estudio de mercado caro y sofisticado, un análisis a fondo de su nicho de mercado es vital para que el negocio salga adelante. Si algún producto o servicio no se encuentra disponible en su área podría ser debido a que existe una falta de demanda. Por otro lado, si la demanda está siendo satisfecha en alguna otra comunidad cercana, podría requerir un gasto elevado en publicidad para poder traer a los clientes a que compren en su establecimiento. Observar la competencia y obtener información de los proveedores y asociaciones comerciales son buenas maneras de obtener información de mercado.

A. PERFIL DEL MERCADO

1. ¿Quiénes son exactamente sus clientes?

Describa sus características tales como:

edad, sexo, profesión, ingreso, lugar geográfico e intereses, etc.

2. ¿Cuál es el tamaño actual de su mercado expresado en dinero?

¿demográficamente? ¿por área geográfica? (Podría ser bueno incluir un mapa del área de influencia.)

¿Qué porcentaje del mercado espera usted capturar? ¿Cómo piensa mantener su participación en el mercado o incrementarla?

¿Cuál es el potencial de crecimiento de su mercado? ¿Que factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado

(incluyendo tendencias nacionales, estatales o internacionales)? ¿Qué impacto tendrá esto en su participación o en el volumen?

B. PLAN DE MERCADEO

1. ¿Cuál será su política de precios para obtener una ganancia justa pero al mismo tiempo mantenerse competitivo? ¿Puede usted agregar valor sin incrementar el costo siendo especialmente atento y cordial con los clientes? o ¿está usted buscando vender volumen en un mercado de autoservicio?
2. ¿Cómo piensa atraer y mantener a sus clientes?
3. ¿Cómo puede usted expandir su mercado?
4. ¿Cómo anunciará o publicitará el negocio? (No olvide la publicidad y las relaciones públicas de bajo costo o incluso las que no tienen costo alguno)

C. LA COMPETENCIA

1. ¿Quiénes son sus competidores tanto directos como indirectos? (Por ejemplo, un boliche puede tener como competidor indirecto a un cine o alguna otra forma de recreación.)
2. ¿En qué se diferencia usted de la competencia? ¿En precio? ¿En servicios al cliente? ¿En variedad o especialidad? ¿Por la localización?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Qué cosas no hacen ellos bien?
4. ¿Qué es lo que usted ha aprendido al observar su operación? ¿Cómo puede usted utilizar este conocimiento para mejorar su negocio?



VI. LOCALIZACIÓN Y OPERACIONES

Verifique con los gobiernos o agencias de reglamentación de la ciudad, condado y estado que tipos de licencias y permisos necesita. También esté al tanto de las restricciones de la ciudad en cuanto a zonificación.

A. LOCALIZACIÓN

1. ¿Dónde estará localizado el negocio y cuales son los beneficios de dicha localidad? (Acceso fácil, bajo costo, cerca de tiendas que atraen el mismo tipo de clientes, mano de obra accesible, etc.)
2. ¿Cuáles son los requerimientos de espacio y equipo? ¿Existe espacio para posible expansión en el futuro?
3. ¿Renta usted el local o es dueño? (Mencione los términos del contrato de arrendamiento o de compraventa)
4. ¿Qué tipo de remodelaciones se necesitan? ¿Cuánto costarán? ¿Quién paga por esto?

B. OPERACIONES

1. ¿Cuál es el horario de operaciones? ¿Es esto acorde a las necesidades de sus clientes?
2. ¿Cuáles son los puestos clave y quien los va a ocupar?
3. ¿Cuántos empleados se requieren? (Recuerde agregar un porcentaje para pagar los impuestos de nómina, impuesto de desempleo, seguro de compensación a los trabajadores, y demás deducciones estatales y federales.)
4. ¿Cuál será su agenda en términos de implementación de actividades en este proyecto?

VII. MANEJO Y DIRECCIÓN

Se atribuyen las causas de cierre del setenta y cinco por ciento de los negocios a la falta de un buen manejo y dirección. Este no es el mejor momento de ser egocéntrico o de ser extremadamente modesto, la idea es expresar abiertamente cuales son sus habilidades. Liste en detalle sus logros en lugar de hacer comentarios genéricos. Si se requieren de habilidades adicionales, diga como es que esos requerimientos serán suplidos ---empleados, profesionales externos, etc.

A. HABILIDADES GERENCIALES

1. ¿Quién estará a cargo de la operación? ¿Qué habilidades se requieren?
2. ¿Qué experiencia tiene el dueño, gerente, u otras personas clave? (Haga notar la escolaridad relevante y la experiencia)
3. ¿Se requiere de experiencia externa y de ser así, esta disponible? (Legal, contable, de seguros, mercadeo, personal, etc.) (Podría inclusive incluir a una junta de concejales de la cual podría obtener una visión objetiva de las operaciones del negocio, sin que se tenga que otorgar control)
4. ¿Cuál es la estructura de la organización? (¿Quién le da cuentas a quien?)



VIII. RESUMEN DE POSIBLES RIESGOS

El banco intentará buscar fallas en su plan de negocios. Si usted señala posibles problemas y a su vez planes de contingencia, usted estará agregando credibilidad al proyecto. No de por hecho que el banco conoce totalmente el tipo de negocio que usted tiene. El plan de negocios no solo brinda información al ejecutivo del banco, además le da la oportunidad de de mostrar su conocimiento de la industria, y su experiencia en manejo y dirección, y esto incrementa la credibilidad de su plan.

¿Es esta su primera experiencia en negocios?

¿Esta usted y su personal bien calificado en esta industria?

¿Se ha establecido ya la aceptación en el mercado y del producto?

¿Es este un buen momento con respecto a la estacionalidad y cual es la “edad” de la industria?

¿Es muy nuevo y esta creciendo rápidamente, está en etapa de madurez, o a empezado a declinar?

¿Cuáles son los problemas y las responsabilidades potenciales? ¿Hay algún tipo de demora?

IX. ESTADOS FINANCIEROS

A. ESTADOS FINANCIEROS PARA TODOS LOS NEGOCIOS

1. Estimado de Inversión Inicial
2. Cálculos para pagar el préstamo
3. Proyecciones de perdidas y ganancias (pro forma) por mes durante el primer año. Proyección de flujo de efectivo, por mes durante el primer año. Estado de pérdidas y ganancias anual durante tres años. Proyección de hoja de balance

B. ESTADOS FINANCIEROS ADICIONALES PARA NEGOCIOS EXISTENTES

1. Tres últimas declaraciones de impuestos
2. Estados financieros actualizados
3. Balance general
4. Lista de deudas a corto y largo plazo
5. Lista de cuentas por cobrar
6. Lista de cuentas por pagar

C. ESTADOS FINANCIEROS PERSONALES

1. Ultimas tres declaraciones de impuestos
2. Balance Personal
3. Reporte de crédito personal de todos los dueños con mas de 20 por ciento de acciones en la empresa*.

* NOTA: El banco va a obtener una copia de su reporte crediticio después que usted haya hecho la solicitud, sin embargo es bueno que usted revise primero su reporte, para ver si no existe nada negativo que usted tenga que explicar, o de si existen correcciones que usted tenga que hacer.

APÉNDICE

Currículum vitae

Contratos de arrendamiento (espacio comercial o contratos de renta de equipo)

Cotizaciones e información sobre el producto

Cotizaciones para remodelación o para edificación

Contrato para compra de propiedad

Cualquier otra información pertinente – artículos, informes demográficos, etc.

PAPELES CORPORATIVOS

Si usted tiene una corporación traiga su acta constitutiva

Documentos que muestren que usted esta autorizado para obtener un préstamo a nombre de la compañía.

En caso de una LLC, traiga el acuerdo operativo (Operative agreement)



EJEMPLO FICTICIO

PLAN DE NEGOCIOS

El Café de la Esquina Café y bocadillos

PEDRO Y MARÍA FUENTES

5537 N. Auburn Street

Yorktown, Oklahoma 73000

(405) 555-7300

email: maría@cafedelaesquina.com



RESUMEN EJECUTIVO

El Café de la Esquina solicita capital para iniciar, por la cantidad de \$27,268 para comprar equipo, inventario y capital de trabajo. El Café es una Corporación de tipo S y los dueños son Pedro y María Fuentes. María cuenta con un total de catorce años de experiencia en la industria de la restaurantería, doce de ellos en manejo y dirección. Pedro tiene quince años de experiencia en una industria similar, esto incluye experiencia en manejo y dirección así como de teneduría de libros. Ellos están invirtiendo \$30,000 de sus ahorros en esta empresa.

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

El café es un negocio nuevo, Pedro y María Fuentes serán los dueños, María tiene el 60% de participación y será quien opere la compañía. Pedro es dueño del 40% y se encargará de los libros y demás asuntos administrativos.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Café abre durante el desayuno y el almuerzo, y se especializa en comida tipo casera. Durante la semana se ofrece un menú ligero para el desayuno, además de ofrecer café tipo gourmet fresco, expreso, y algunas otras bebidas hechas con café. Se incluirán otras bebidas tales como jugos, tes, refrescos, y algunas otras bebidas especiales de la casa. El menú del almuerzo contará con sándwiches, sopas y ensaladas. Habrá también algunas especialidades italianas durante el almuerzo. Los sábados tendrá un menú mucho más extenso y variado para el desayuno. Los domingos permanecerá cerrado.

MERCADEO Y PUBLICIDAD

Mercadeo

El mercado primario son los trabajadores de oficina que trabajan en las áreas aledañas así como los residentes de los vecindarios que se encuentran dentro de un radio de 2 millas. La calle Auburn es una calle muy transitada en Yorktown. En el perímetro de una milla existen 5 edificios

no muy altos donde hay oficinas, los cuales emplean aproximadamente a 500 personas cada uno, así mismo uno de ellos alberga las oficinas corporativas de un banco regional, el cual cuenta con 200 empleados. Existe un centro comercial llamado Redbird Mall que se encuentra a 4 millas al norte del local, este centro comercial atrae a cientos de personas todos los días. El resto de la calle en esta área alberga a varios locales comerciales ubicados dentro de pequeños centros comerciales. Los vecindarios aledaños fueron edificados al final de los años 30's. Directamente hacia el oeste de Auburn se encuentran casas con una arquitectura muy interesante, a dichas casas se les ha dado muy buen mantenimiento por lo que en general se encuentran en buena forma. Es un distrito denominado como de preservación histórica, el cual cuenta con una asociación de vecinos muy dinámica que normalmente realiza muchas actividades. Al este de la calle Auburn se encuentra un vecindario con casas más modestas, este cuenta con una mezcla de propiedades que no reciben buen mantenimiento, sin embargo hay algunas otras que han tenido mejor suerte pues se han mudado nuevos dueños, quienes se preocupan por darles una mejor apariencia. El vecindario del oeste cuenta con un vecindario mejor establecido, muchos de los residentes trabajan en los edificios de oficinas cercanos. El del este cuenta con una población mayormente joven – muchos de ellos aun solteros o de estudiantes universitarios que asisten a una Universidad que se encuentra a varias millas de distancia del café. Se ha tratado de posicionar al café como un establecimiento “moderado en cuanto a precios”. No es un establecimiento de comida rápida tal como McDonald's o Braum's, pero tampoco es un restaurante exclusivo y con precios altos. La arquitectura del lugar ha permitido lograr un ambiente de color con una atmósfera relajante, así mismo la estructura de la fachada permite llamar la atención del transeúnte, el deseo final para este lugar es convertirlo en el lugar de reunión de la zona.



Publicidad

El área comercial dónde se encuentra ubicado el local es una de las primeras áreas comerciales de la ciudad. Inicialmente se había empezado a deteriorar, pero con el desarrollo de nuevos edificios de oficinas en la década de los 90's, ha tenido un gran desarrollo. El edificio que se rentará, es parte de un área que comprende tres cuadras y que es denominada como Yorktown Place. Esta parte tiene una arquitectura distintiva y que ha sido restaurada, además de contar con negocios que de alguna manera pueden considerarse como complementarios. Algunos de esos negocios incluyen a una librería, una tienda de bicicletas, algunas boutiques de ropas exclusivas, y algunos otros negocios de servicios tales como un salón de belleza que cuenta con masajes especializados así como productos naturales para el cuidado personal. El edificio sobresale un poco debido a que esta al final de la calle, y debido a su arquitectura mucha gente lo puede ver y muchos otros lo conocen ya. Esto nos permite tener un anuncio de buen gusto sobre el mismo edificio así como otro en un poste de la calle.

Yorktown Place realiza publicidad conjunta por medios impresos locales y radio, por cierto que también lo hacen durante la temporada navideña. Como resultado de esto, los recursos monetarios para publicidad alcanzarán para mucho más que si se hiciera esto por cuenta propia, ya que de esta manera se puede estar presentes en medios masivos de comunicación. Yorktown cuenta también con un periódico semanal el cual se concentra en las artes y el entretenimiento en la comunidad. Se tiene planeado comprar un pequeño anuncio de manera semanal en esta publicación.

COMPETENCIA

Se tiene la convicción de que existe un buen nicho de mercado dentro de esta área. En un perímetro de algunas millas existen varios restaurantes de comida rápida – McDonald's, Burguer King, Subway, Taco Bell, y otros

más o menos similares. Existen también un buen número de restaurantes de franquicia tales como Denny's, TG Friday, Outback Steakhouse, y Red Lobster por nombrar algunos. Los edificios de oficinas más grandes cuentan con pequeños lugares que sirven almuerzo, uno de ellos tiene un Michael's, un restaurante de alta cocina. El único otro lugar pequeño y familiar es uno que se llama The Eggs and More, el cual sirve desayunos y almuerzos también.

Durante el desayuno, es muy probable que la principal venta sea el café para llevar, aunque también se espera que la gente venga y se siente a disfrutar de una buena taza de café, acompañada con pan y de repente hasta leer alguno de los periódicos que habrá en el lugar todos los días. El cliente principal que se persigue es aquel que gusta de café tipo gourmet y que está dispuesto a pagar un precio un poco más alto por ello. Es bueno mencionar que afortunadamente no existen competidores tales como Starbucks en el área, quienes serían con los que habría que competir por el mercado del café matutino. No existe ventanilla de servicio en el auto, sin embargo existe un buen espacio para estacionamiento justo al lado del edificio, de manera que el cliente puede entrar por un café y salir rápidamente.

El menú que se ofrecerá durante el almuerzo tiene precios moderados. Comer en un restaurante de comida rápida cuesta aproximadamente \$5.00 o inclusive un poco menos a veces, la comida en uno de los restaurantes de franquicia costaría aproximadamente \$8.00. En el caso del Café se pretende servir un especial de almuerzo, que comprende un plato de pasta o sándwich especial, y costará aproximadamente de \$5.00-6.00. El almuerzo será al estilo casero, con un mejor balance nutricional que una hamburguesa y papas, sin embargo aun a un precio razonable para las personas que suelen comer fuera. Se utilizarán platos y cubiertos desechables para tratar de mantener los costos bajos. Los restaurantes de franquicia que tienen precios más altos normalmente atraen



almuerzos de negocios que son pagados por las empresas.

Debido a que el lugar esta rodeado de tantos establecimientos de franquicias, existe la convicción de que esto representa una buena oportunidad para abrir un Café “local” y que sea único en el área. El restaurante The Eggs and More ha desarrollado una reputación de ser considerado como un muy buen lugar para ir, se espera hacer lo mismo dentro de el área de influencia del negocio.

LOCALIZACIÓN

El edificio tiene muy buen acceso desde la calle principal. Como se ha mencionado anteriormente, el edificio es antiguo y tiene una arquitectura única y se encuentra casi al final de tres cuadras con negocios únicos en su tipo. Al estar al final de la calle el edificio es fácilmente accesible por aquellas personas que caminan en el área y al mismo tiempo por personas que llegan en carro y buscan un lugar con fácil estacionamiento.

El edificio mide aproximadamente 3,500 pies cuadrados, de los cuales 2,500 pies cuadrados se utilizarán como área de comedor donde pueden sentarse cómodamente a 65 personas. Es un espacio muy confortable y bien iluminado. Como antes se había mencionado, se tiene acceso a dos tipos de mercados, el de los negocios y el de los vecinos. La propiedad será rentada.

El horario de operaciones será de las 6:30 am a las 3:00 pm de lunes a viernes y de 7:30 a 2:00 pm los sábados y domingos. María estará ahí durante ese horario, Pedro vendrá a ayudar los sábados, además se contratarán dos empleados más, quienes estarán presentes primordialmente durante el horario del almuerzo. Se han identificado ya los dos ayudantes. Ellos han trabajado con María en otros negocios de comida y debido a cuestiones familiares están interesados en un trabajo de medio tiempo.

MANEJO Y DIRECCIÓN

María ha trabajado en la industria de los restaurantes casi toda su vida. María comenzó a cocinar comercialmente hace 14 años, ha trabajado en varios restaurantes y ha recibido entrenamiento de algunos de los mejores chefs de Yorktown. Comenzó como cocinera general y ascendió rápidamente hasta la gerencia. Prácticamente pasó por todas las áreas del restaurante, desde la gerencia de cocina, hasta la panadería, las máquinas de café, al salón comedor e inclusive en los servicios de banquetes. Ella ha sido responsable de compras de alimentos y bebidas, de contratar y despedir personal, de hacer las rotaciones de personal de cocina y del salón manteniendo siempre al día el control de mano de obra, de controles de costos de alimentos e inventario, de entrenar al personal en cuestiones sanitarias además de manejos apropiados de los alimentos. En cuanto al servicio de banquetes ella tiene experiencia en el servicio tanto en los mismos restaurantes como en salones de eventos externos con capacidad de hasta 800 personas.

Pedro ha trabajado para Pepsi durante más de 15 años. El supervisa materiales en varias bodegas y trabaja además en varios eventos tales como ferias estatales para acomodar los productos y realizar su venta. Su conocimiento de la industria de las bebidas embotelladas es muy valioso para esta nueva empresa. El esta acostumbrado a tener controles de reportes de ventas, productos, e información de inventarios. María estará al cargo de las operaciones de día a día incluyendo el manejo financiero, el por su parte trabajará en el negocio los fines de semana haciendo los libros y manteniendo los reportes al día.

EMPLEADOS CLAVE

Se han identificado dos trabajadores de medio tiempo. Elena Colinas y Leonardo Orozco. Ambos han trabajado con María con anterioridad mientras todos ellos trabajaban en la compañía de banquetes. Ambos desean trabajar de medio tiempo debido a que ambos tienen hijos en edad escolar. La ventaja de esto es que ya saben como trabajan en grupo y que se puede esperar de ellos.

RESUMEN DE POSIBLES RIESGOS

Todo negocio conlleva un riesgo, sin embargo se confía en que la experiencia ayudará a mitigar esto. María ha desempeñado funciones que la han preparado en varios aspectos del negocio. Sin embargo es bueno reconocer que es diferente cuando se trata de ser el total responsable de pagar las cuentas y a los empleados. Se está inyectando una buena cantidad de dinero para este negocio para intentar disminuir la deuda total. Eso ayuda un poco a minimizar algunos de los riesgos al bajar el costo financiero de la operación.

El área de Yorktown es todavía un poco frágil. Sin embargo se ha estado recuperando económicamente. Mientras que se piensa que el área comercial se ha ido fortaleciendo y los vecindarios aledaños se han robustecido, siempre existe el riesgo de que no todo se mantenga de la misma forma y que los clientes que se esperan continúen siendo empleados de las empresas en los alrededores. El negocio estará ubicado en un edificio viejo y algunas veces se pueden encontrar sorpresas al momento de estar remodelando, lo cual podría retrasar el proyecto en general o que los costos suban y la compañía tendría que absorberlos.

Se está esperando que la gente que trabaja en los edificios comerciales de los alrededores sean los clientes del lugar. Podría existir el riesgo de un recorte de personal grande que pudiera afectar las ventas de manera indirecta.



NECESIDADES DE INYECCIÓN DE CAPITAL

* El capital de trabajo es la cantidad de dinero que se necesita para operar el negocio hasta que los ingresos sean mayores que los egresos. Bajo condiciones normales no es común que se solicite un año completo de dinero para gastos al banco. Si usted no tiene seguridad de cuanto dinero necesita, el trabajar en las proyecciones nos ayudará a encontrar la cantidad apropiada de capital de trabajo para su negocio

Inventario/Materiales	\$4,500.00
Equipo	\$28,418.00
Mobiliario e instalaciones fijas	\$500.00
Depositos y otros pagos por adelantado	\$4,250.00
Capital de trabajo	\$15,000.00
Mejoras al local	\$4,650.00
Costo del terreno y del edificio	\$0.00
Construcción de un nuevo edificio	\$0.00
Otros (especifique)	\$0.00
Costo Total del Proyecto	\$57,318.00
Total de Préstamo	\$30,000.00
Las proyecciones mensuales comienzan en Enero 2006	\$27,318.00





CÁLCULOS

Cantidad del Préstamo	\$27,318		
Número de años	5		
Tasa de interés	8.00%		
Pago	\$553		
Salario del dueño			
Tabla de depreciación			
	Valor	Meses	Depr. Mensual
Mobiliario e instalaciones	\$500	84	\$6
Equipo	\$28,418	60	\$474
Mejoras al local	\$4,650	36	\$129
Edificio	\$0	468	\$0
Nuevo edificio	\$0	468	\$0
		Total	\$609

LOS ESTADOS PRO FORMA, SU SIGNIFICADO Y OTROS DE SUS NOMBRES

Los estados pro forma, son estados de resultados proyectados, son también conocidos como proyección de pérdidas y ganancias.

La organización de la hoja de trabajo es estándar en las diferentes industrias, aunque cada negocio tendrá algunos renglones que serán únicos para su tipo.

Este tipo de información tiene que ver con la manera de reportar impuestos, así es que mencionamos algunas características únicas. Solamente los intereses del préstamo son deducibles (no el pago total que incluye intereses y abonos a capital). En algunos casos también se incluye una categoría llamada depreciación y la cual forma parte también de los estados pro forma.

LAS DIFERENTES ESTRUCTURAS LEGALES AFECTAN LOS ESTADOS PRO FORMA

El Café de la esquina tiene una estructura legal conocida como Corporación Sub Capitulo S. Los dueños han decidido ser empleados de su propia empresa, por tanto ellos verán su salario en los estados pro forma y en el de flujo de efectivo.

Un propietario único (Sole-proprietorship) es diferente. Bajo las leyes del IRS, todo lo que usted se lleva a casa no será considerado como gasto deducible de impuestos (pero se ve reflejado en el flujo de efectivo), después de que se han descontado todos los gastos, lo que quede de ganancia es considerado como ingreso personal. Esto es un poco confuso, su consultor del OSBDC puede ayudarlo a entender y calcular esto para propósitos de proyecciones.



ESTADOS PRO FORMA
DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PAGO DE IMPUESTOS

	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Agos-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Total	
Ingresos/Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Vtas. Regulares en el Rest.	\$6,000	\$11,000	\$14,000	\$17,500	\$18,000	\$19,000	\$17,000	\$17,000	\$20,000	\$22,000	\$24,000	\$26,000	\$136,656	93.07%
Banquetes y eventos	\$0	\$0	\$100	\$100	\$500	\$1,500	\$1,000	\$200	\$300	\$700	\$1,500	\$2,000	\$7,900	3.44%
Pasteles de ocasión	\$0	\$0	\$0	\$500	\$1,000	\$2,500	\$1,000	\$1,000	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000	3.49%
Ventas 5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Ventas 6	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Otros Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Total de Ventas	\$6,000	\$11,000	\$14,100	\$18,100	\$19,500	\$23,000	\$19,000	\$18,200	\$20,800	\$23,200	\$26,000	\$28,500	\$229,400	100.00%
Costo de ventas-Costos Directos														
Costo de alimentos	\$2,400	\$3,300	\$4,200	\$5,250	\$5,400	\$5,700	\$5,100	\$5,100	\$6,000	\$6,600	\$7,200	\$7,800	\$64,050	27.92%
Mantenes	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$816	0.36%
Otras Ventas	\$0	\$0	\$25	\$150	\$375	\$1,000	\$500	\$300	\$200	\$300	\$500	\$625	\$3,975	1.73%
Mano de obra directa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Envios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Total Costo de ventas	\$2,468	\$3,368	\$4,293	\$5,468	\$5,843	\$6,768	\$5,668	\$5,468	\$6,268	\$6,968	\$7,768	\$8,493	\$68,841	30.01%
Ganancia bruta	\$5,532	\$7,632	\$9,807	\$12,632	\$13,657	\$16,232	\$13,332	\$12,732	\$14,532	\$16,232	\$18,232	\$20,007	\$160,559	69.99%
Gastos de Operación/hijos														
Publicidad	\$1,000	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$200	\$200	\$4,100	1.79%
Cargo bancos	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$180	0.08%
Cuota tarifas de c.	\$100	\$138	\$175	\$225	\$225	\$238	\$213	\$213	\$230	\$275	\$300	\$325	\$2,659	1.16%
Depreciación	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$7,305	3.818%
Cuotas y Subscripciones	\$125	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$125	0.05%
Seguro	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1,200	0.52%
Seguro, Resp. gral	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$900	0.39%
Seguro, Worker's Comp	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125	\$1,500	0.65%
Interes del préstamo	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$2,181	0.95%
Servicio de Internet	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$360	0.16%
Servicio Contable y legal	\$1,500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$7,000	3.05%
Mantenimiento	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$900	0.39%
Articulos de Oficina	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$360	0.16%
Nómina	\$3,000	\$3,000	\$4,000	\$4,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,500	\$5,500	\$5,500	\$55,500	24.19%
Imp. A la nómina	\$612	\$612	\$765	\$796	\$949	\$949	\$995	\$995	\$995	\$1,148	\$1,148	\$1,148	\$11,108	4.84%
Pago al dueño	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$17,100	7.45%
Correo	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$120	0.05%
Renta	\$2,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$13,000	5.67%
Impuestos y licencias	\$100	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$100	0.04%
Teléfono	\$200	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$1,410	0.61%
Exposiciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Viajes y entretenimiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Electricidad	\$600	\$400	\$400	\$300	\$300	\$700	\$800	\$900	\$700	\$600	\$500	\$500	\$6,700	2.92%
Gas	\$700	\$500	\$400	\$300	\$250	\$250	\$250	\$250	\$300	\$400	\$500	\$500	\$4,600	2.01%
Agua, basura	\$300	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$2,500	1.09%
Vehiculos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Otros (especificque) 1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Otros (especificque) 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Otros (especificque) 3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Otros (especificque) 4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Total Gastos Operativos	\$12,488	\$9,010	\$10,101	\$10,175	\$11,284	\$11,697	\$12,118	\$12,218	\$12,105	\$13,283	\$13,208	\$13,233	\$140,918	61.43%
Ganancias/pérdidas Netas	(\$6,956)	(\$1,378)	(\$294)	\$2,457	\$2,373	\$4,535	\$1,214	\$514	\$2,427	\$2,949	\$5,024	\$6,774	\$19,641	8.56%

EL FLUJO DE EFECTIVO

La siguiente página muestra un estado de flujo de efectivo proyectado. Difiere del estado de pérdidas y ganancias debido a que todo egreso, ya sea que pueda ser deducido de impuestos o no, se menciona.

LO QUE USTED NO VERÁ

En el flujo de efectivo proyectado, usted no verá una línea para depreciación, porque eso es un rubro deducible de impuestos pero no es realmente un egreso. En el flujo de efectivo, se incluye el pago total del préstamo, intereses y capital.

COMO ES QUE LAS CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR AFECTAN EL FLUJO DE EFECTIVO

En el caso del Café de la Esquina, la compañía pagará en efectivo todos los insumos, y los clientes pagan en efectivo por la comida y los servicios. Para algunos negocios esto cambia, el cuando se recibe el dinero (cuentas por cobrar) afecta el flujo de efectivo, así mismo cuando ellos pagan a sus proveedores (cuentas por pagar). Por ejemplo, si usted tiene que pagar a sus proveedores en efectivo, pero usted no recibe el dinero de sus clientes de manera inmediata, esto hace una gran diferencia en el flujo de efectivo.



PROYECCIONES A TRES AÑOS

Ingresos/Ventas	Año Uno		Año Dos	Año Tres
Vtas. Regulares en el Rest.	\$213,500	93%	\$235,000	\$255,000
Banquetes y eventos	\$7,900	3%	\$10,000	\$15,000
Pasteles de ocasión	\$8,000	3%	\$10,000	\$12,000
	\$0	0%	\$0	\$0
Ventas 5	\$0	0%	\$0	\$0
Ventas 6	\$0	0%	\$0	\$0
Otros ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Ventas	\$229,400	100%	\$255,000	\$282,000
Costo de ventas-Costos Directos				
Costo de alimentos	\$64,050	28%	\$65,800	\$71,400
Manteles	\$816	0%	\$1,000	\$1,100
Otras ventas	\$3,975	2%	\$5,000	\$7,000
	\$0	0%	\$0	\$0
	\$0	0%	\$0	\$0
Mano de obra directa	\$0	0%	\$0	\$0
Envíos	\$0	0%	\$0	\$0
Total Costo de ventas	\$68,841	30%	\$71,800	\$79,500
Ganancia bruta	\$160,559	70%	\$183,200	\$202,500
Gastos de Operación/fijos				
Publicidad	\$4,100	2%	\$4,000	\$4,500
Cargo bancos	\$180	0%	\$200	\$250
Cargo bancos	\$2,669	1%	\$3,000	\$3,500
Depreciación	\$7,305	3%	\$7,305	\$8,000
Coatas y Subscripciones	\$125	0%	\$200	\$400
Seguro	\$1,200	1%	\$1,300	\$1,500
Seguro, Resp. gral	\$900	0%	\$1,000	\$1,100
Seguro, Worker's Comp	\$1,500	1%	\$1,700	\$1,900
Interes del préstamo	\$2,181	1%	\$1,800	\$1,700
Servicio de Internet	\$360	0%	\$360	\$360
Servicio Contable y legal	\$7,000	3%	\$0	\$0
Mantenimiento	\$900	0%	\$1,200	\$1,400
Artículos de Oficina	\$360	0%	\$500	\$700
Nómina	\$55,500	24%	\$60,000	\$65,000
Imp. A la nómina	\$11,108	5%	\$14,000	\$17,000
Pago al dueño	\$17,100	7%	\$24,000	\$28,000
Correo	\$120	0%	\$200	\$240
Renta	\$13,000	6%	\$15,000	\$17,000
Impuestos y licencias	\$100	0%	\$150	\$150
Teléfono	\$1,410	1%	\$1,600	\$1,700
Exposiciones	\$0	0%	\$0	\$0
Viajes y entretenimiento	\$0	0%	\$0	\$0
Electricidad	\$6,700	3%	\$7,000	\$7,500
Gas	\$4,600	2%	\$5,000	\$5,300
Aqua, basura	\$2,500	1%	\$2,750	\$3,000
Vehículos	\$0	0%	\$0	\$0
Otros (especifique) 1	\$0	0%	\$0	\$0
Otros (especifique) 2	\$0	0%	\$0	\$0
Otros (especifique) 3	\$0	0%	\$0	\$0
Otros (especifique) 4	\$0	0%	\$0	\$0
Total Gastos Operativos	\$140,918	61%	\$152,265	\$170,200
Ganancias/pérdidas Netas	\$19,641	9%	\$30,935	\$32,300



BALANCE DEL NEGOCIO HABIENDO
RECIBIDO EL CRÉDITO

Activos			Pasivos	
Efectivo	\$19,250		Cuentas por pagar	
Ahorros				
Cuentas por cobrar			Tarjetas de crédito del negocio	
Inventario	\$4,500		Préstamo al banco	\$27,318
Mob/inst./equipo	\$28,918		Otros préstamos	
Propiedad/edificio				
Mejoras al local	\$4,650			
Vehículos				
Otros bienes raíces				
Otros (especifique)			Total de pasivos	\$27,318
			Valor neto	\$30,000
Total activos	\$57,318		Total de pasivos y valor neto	\$57,318



BALANCE PERSONAL

María y Pedro Fuentes

22 Octubre 2005

Activos			Pasivos	
Efectivo	\$15,000		Tarjetas de crédito	\$1,000
Ahorros	\$65,000			
Ahorros en bonos				
Acciones/bonos/fondos mutualistas			Hipoteca	\$75,000
Valor en efectivo de seguro de vida			Préstamo de carro	\$8,000
Casa	\$125,000		Préstamos estudiantiles	
Vehículos	\$25,000		Otros préstamos	
Pension/Fondo para el retiro				
Otros bienes raíces				
Otros (especifique)			Total de Pasivos	\$84,000
			Valor Neto	\$161,000
Total de Activos	\$245,000		Total de pasivos y valor neto	\$245,000



YOUR ESTIMATED MONEY NEEDS

Inventory / Materials	
Equipment	
Furniture and Fixtures	
Deposits or other up-front fees	
Working Capital	
Leasehold Improvements	
Cost of Land & Building	
Construction of new building	
Other (specify)	
Total Project Cost	
Cash Injection	
Total Loan Amount	

*Working capital is the amount of cash needed to operate your business until the income is greater than expenses.

It is not typical to ask for one year's worth of expenses from the bank. If you are not certain how much this may be, working through the projections will help us find the amount of working capital you may need.

