



# “Start Smart” Cuaderno de Trabajo

*Libro de Recursos para el Empresario*



Mason Enterprise

*Presentado por el Shenandoah Valley Small Business Development Center (SBDC)  
Office at 127 W. Bruce Street Harrisonburg, VA 540.568.3227 [www.ValleySBDC.org](http://www.ValleySBDC.org)*

*El SBDC del estado de Virginia recibe sus fondos por una cooperación entre el U.S. Small Business Administration, George Mason University - Mason Enterprise, instituciones locales y GO VIRGINIA, una iniciativa administrada por el Virginia Department of Housing and Community Development (DHCD).*

*El SBDC de Virginia está acreditado nacionalmente por el America's SBDC.*

## **¡Bienvenido a *Start Smart!***

La mejor decisión en el proceso de planificación empresarial es el proceso de investigación y toma de decisiones para su empresa.

Este proceso conlleva tiempo ahora, pero evita errores costosos, quizá desastrosos, más adelante. Si sigue este proceso, no sólo acabará con un plan de negocios que convenza a los demás sobre su idea de negocio sino en su competencia para dirigir la empresa. También estará en el buen camino para estar preparado para poner en marcha o hacer crecer su negocio. Estará preparado para triunfar.

Los asesores empresariales del SBDC del Valle de Shenandoah están a su disposición para ayudarle en cualquier momento, desde el primer concepto, pasando por el primer borrador y el plan final, hasta el día de la apertura y más allá. Tenemos experiencia en ayudar a nuestros clientes a manejar preguntas difíciles, tomar decisiones acertadas, elaborar estrategias de marketing, desarrollar proyecciones financieras y hacer realidad sus sueños.

Si desea ayuda, sólo tiene que preguntar. Llame a la oficina SV SBDC en 540.568.3227 o correo electrónico [sbdc@jmu.edu](mailto:sbdc@jmu.edu)

*Esta guía está diseñada para proporcionar información útil sobre su negocio y se le proporciona con el entendimiento de que ni el autor ni el editor se dedican a prestar asesoramiento legal, financiero o profesional remunerado. En caso de requerir dicha asistencia, deberá recurrir a los servicios de un especialista. Esta publicación es para uso y beneficio personal de un individuo o empresa y no está destinada a la venta comercial.*

## ***¡Vamos a comenzar!***

# Tabla de Contenido

<b>¿Estás preparado para ser dueño de tu negocio?</b> -----	<b>4</b>
<b>¿Tienes una idea de negocio viable?</b>	
<b>Growth Wheel™</b> -----	<b>9</b>
<b>Selecciona tu localización</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Selecciona tu identidad jurídica</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Errores comunes al iniciar una empresa</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Tu plan de negocios</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Tus proyecciones financieras</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Hojas de cálculos financieros (Start-up y Tesorería)</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Opciones de financiamiento</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>¿Cómo encontrar un banquero?</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>¿Cómo lograr acceder a un préstamo para pequeños negocios?</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Lista de cotejo para Start-Ups</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Sobre el SV SBDC</b> -----	Error! Bookmark not defined.
<b>Gracias a nuestros auspiciadores</b> -----	Error! Bookmark not defined.

## ¿Estás preparado para tener un negocio?

### Razones personales

- ¿Por qué quieres comenzar tu negocio? Aquí hay unas respuestas comunes:
- Escapar de la rutina diaria del 9-5.
- Ser tu propio jefe.
- Mejorar tu calidad de vida.
- Proveer un producto o servicio que piensas va a tener gran demanda.
- Ten cuidado a veces puedes escapar de la rutina del 9 a.m. a 5 p.m., para reemplazarla por una rutina de 5 a.m. a 9 p.m.

### Características personales

- Crear un negocio requiere ciertas características personales. Pregunta a una persona que te conozca bien sobre estas preguntas.
- ¿Eres un líder?
- ¿Tomas tus propias decisiones o necesitas a otras personas para tomar decisiones?
- ¿Tienes autodisciplina?
- ¿Te llevas bien con todo tipo de persona?
- ¿Cómo te adaptas a las decepciones?

### Condiciones personales

- Vas a encontrar muchos retos físicos, emocionales y financieros al iniciar un negocio.
- ¿Sabes que correr tú negocio puede requerir que trabajes de 12 a 16 horas al día 6 a 7 días a la semana?
- ¿Estás dispuesto a bajar tu nivel de vida hasta que tu empresa esté establecida?
- ¿Está su crédito personal en buen estado? Si no es así, ¿ha tomado medidas para solucionar los problemas?

- ¿Tiene capital propio para invertir (20-30% de los costos para comenzar su negocio) para garantizar su préstamo empresarial?
- ¿Estás preparado para perder tu inversión?

### **Destrezas de negocio y experiencia**

- Es poco probable que poseas todos los conocimientos y la experiencia necesarios para dirigir una empresa con éxito. Puede que necesites contratar a otras personas para complementar las habilidades de las que careces.
- ¿Ha pensado cómo gestionará las siguientes tareas de su empresa? ¿Registro y contabilidad; marketing y publicidad; ventas y atención al cliente; contratación y formación; nóminas e impuestos; inventario y suministros?
- ¿Puede reunir un equipo directivo eficaz que le asesore?
- ¿Ha trabajado alguna vez como directivo o supervisor?
- ¿Ha trabajado alguna vez en una empresa como la que quiere poner en marcha?

Si tus condiciones personales/financieras son insuficientes o necesitas cierta formación empresarial, ¿estás dispuesto a retrasar tus planes para aumentar tus posibilidades de éxito?

## Aprenda más sobre su Modelo de Negocio

Para crear una nueva empresa, hay que saber lo que implica poseer y gestionar un negocio de éxito. Su objetivo en la investigación inicial es aprender antes de arriesgar su dinero. Prueba estas técnicas que te recomendamos antes de comenzar un negocio.

- Busca empresas similares con las que no tenga competencia directa. Visita el negocio y ponte en contacto con el propietario/gerente. Muchos empresarios estarán encantados de ayudarte a aprender sobre cómo comenzar un negocio.
- Consigue un trabajo a tiempo parcial en una empresa similar y habla con la gente que trabaja allí; observa cómo se hacen las cosas. Si ya tienes un empleo, pregunta al propietario o al gerente si te puede orientar.
- Se voluntario en una empresa similar a la que quieres comenzar. Sé sincero sobre lo que quieres aprender y por qué.
- Utilice las bases de datos del sector para recopilar información, puntos de referencia, tendencias y competidores importantes. Las bibliotecas locales y universitarias suelen tener acceso a bases de datos o consulte a su asesor empresarial del SBDC.
- Únete a las asociaciones profesionales y suscríbete a las revistas del sector. Lee los números anteriores; muchos te proporcionarán directrices sobre precios, marketing y funcionamiento específicos para satisfacer tus necesidades.
- Asiste a ferias comerciales de tu sector.
- Realiza encuestas a clientes potenciales (no a tus familiares o amigos) para conocer los problemas de clientes potenciales y cómo puedes satisfacer sus necesidades.
- Prueba tus productos o servicios con clientes potenciales para mejorarlos antes de lanzarlos.

## ¿Tienes un Concepto de Negocio viable?

1. **¿Qué problema solucionas a tus clientes?** 2. ¿Por qué es necesario este producto/servicio?
2. **¿Quién tiene ese problema?** Recuerda, no todas las personas son clientes. ¿Quiénes tienen el problema y como lidian con el problema ahora?
3. ¿Tienes una idea de qué **productos o servicios** quieres vender?
4. **¿Has considerado a tus competidores?** ¿Si existen pocos competidores, por qué razón?
5. **¿Qué hace tu solución al problema único?** ¿Cómo vas a diferenciar tu negocio?
6. ¿Qué **ingreso** necesitas para que este negocio sea una realidad para ti? Deberás cumplir con tus metas personales y de ingreso.
7. ¿Cuánto **cuesta** iniciar tu negocio? ¿Cuánto capital o reserva necesitas para sobrevivir hasta que alcances y superes el punto de equilibrio (break-even point)? ¿Tienes liquidez para invertir? Consulta los gastos iniciales\* en la hoja de cálculo de tesorería (cash-flow).

8. ¿Cuántas **unidades/artículos/productos/contratos** tendrá que vender para conseguir tener ingresos después del pago de impuestos necesita? Véase Hoja de Cálculo de Tesorería (Cash Flow).
  
9. ¿Ha preparado **proyecciones financieras** que presentan la viabilidad financiera de su negocio?
  
10. ¿Ha preparado un Plan de Negocios con una sección de plan de mercadeo apropiado para sus necesidades?

*\* El SV SBDC ofrece recursos para proyecciones y planes de negocio en nuestro sitio web <https://www.valleysbdc.org/small-business-resources/>. También podemos recomendar otros recursos para tipos específicos de empresas, como restaurantes. Las herramientas también están disponibles en la página web de SBA.gov*

*¡En asociación con Atlantic Union Bank, se invita a los clientes de SBDC a aprovechar los recursos interactivos, fáciles y gratuitos de Banzai! Esta plataforma en línea integral enseña educación financiera en cada fase de la vida y que puede utilizar a su propio ritmo. ¡Encuentre Banzai! en <https://ValleySBDC.banzai.org/wellness>.*



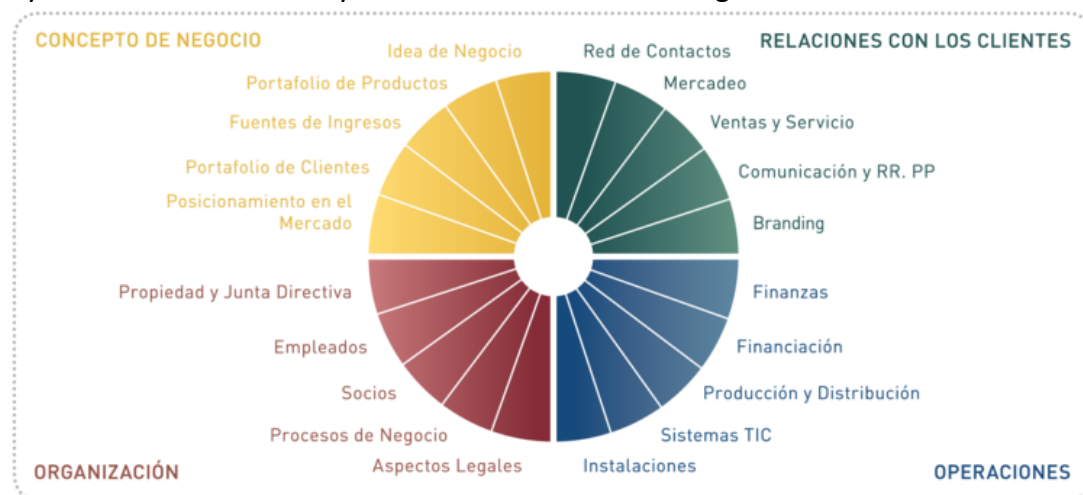


## Growth Wheel™

**Enfócate. Toma Decisiones. Toma Acción.**

Permítenos presentarte una de nuestras herramientas favoritas, una que nuestros clientes parecen apreciar mucho. Growth Wheel™ es una herramienta visual e interactiva utilizada por empresas emergentes y en crecimiento. Ayuda a los propietarios a centrarse, establecer agendas, tomar decisiones y actuar.

Los cuadrantes de la rueda de crecimiento representan los cuatro retos de la creación y el crecimiento de una empresa. Todo el mundo se enfrenta a estos retos, independientemente de la empresa, el sector o el tamaño. Cada reto se divide en 20 áreas de enfoque, que ofrecen una perspectiva completa de su negocio para ayudarle a evitar errores y tomar decisiones más inteligentes.



Las empresas de éxito establecen un sólido concepto de negocio, utilizan la organización para aplicar el concepto, crean relaciones duraderas con los clientes y mantienen operaciones rentables.

Growth Wheel™ proporciona más de 100 hojas de trabajo, artículos, impresos y herramientas en línea para ayudarle en cada área de enfoque de su negocio. Su Asesor de Negocios SV SBDC le ayudará a encontrar los elementos más útiles para su viaje. Algunas de nuestras hojas de trabajo favoritas incluyen Descripción de la Idea, Misión, Desarrollo del Producto, Mercados Objetivo y Perfil del Cliente.

## Selecciona tu Localización

*¡Selecciona tu localización basada en hechos no en emociones!*

- ★ Si no dispone de financiamiento, no se comprometa a firmar un contrato de arrendamiento. Un contrato de alquiler le vincula jurídicamente, así que hágalo revisar y, en su caso, negociar con un abogado.
- ★ ¿La ubicación y el edificio son adecuados para su tipo de negocio? ¿Se necesitan permisos especiales?

### Costos Potenciales

- ¿Cuánto costará el local al mes o al año en comparación con otras ubicaciones? ¿Cuál es la duración propuesta del contrato de alquiler y las condiciones de renovación?
- ¿Cuánto espacio necesita ahora y en el futuro?
- Qué renovaciones serán necesarias para satisfacer las necesidades de su cliente/negocio/código de construcción?
- ¿Qué seguro necesitas?

### Visibilidad

- ¿Qué es más importante para su negocio: estar en un lugar visible (los clientes son compradores impulsivos) o en un lugar de destino (están dispuestos a conducir hasta usted)?
- ¿Cuáles son las pautas de tráfico peatonal o de vehículos? ¿Origen y destino del tráfico? ¿Semáforos, límites de velocidad, etc.?
- ¿Existe un estacionamiento adecuado o regulado? ¿Hay lugar disponible para una buena rotulación? ¿Cuáles son las normas de rotulación del lugar?

### Demográfica

- ¿Cuál es la demografía de la población (clientes) de la zona?
- ¿Hay suficiente mano de obra para contratar empleados?

### Competencia

- ¿Es la localización vulnerable a la competencia hostil?
- ¿Cuál es el clima empresarial de la zona?

### Negocios desde Casa

- Consulte la Publicación 535 del IRS para obtener información sobre los negocios desde casa.

## Seleccione su Entidad Legal

Una de las primeras decisiones que tendrás que tomar como empresario es cómo debe estructurarse la empresa y qué entidad jurídica debes utilizar.

Dedica algún tiempo a informarte sobre las distintas opciones de entidad jurídica que existen y recurre a expertos que te ayuden a comprender éstas. Los abogados y los contables tienen conocimientos que pueden facilitarte información jurídica y financiera específica sobre tu situación personal que podría afectar tu decisión. Esa decisión implica un equilibrio entre cuestiones jurídicas y de índole financiero.

Al tomar su decisión, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Su visión sobre el tamaño y la naturaleza de su negocio.
- El nivel de control que desea tener.
- El nivel de "estructura" con el que está dispuesto a lidiar.
- La vulnerabilidad de la empresa a las demandas.
- Las implicaciones fiscales de las distintas estructuras de propiedad.
- Beneficios o pérdidas previstos de la empresa.
- Si necesita o desea reinvertir los beneficios en la empresa.
- Su necesidad de retirar efectivo del negocio para usted.

Consulte la hoja de recursos de nuestro sitio web para obtener información detallada y comparaciones de cada tipo.

## Empresas Individuales

Muchas pequeñas empresas empiezan como empresas unipersonales. Estas empresas son propiedad de una sola persona, normalmente el individuo que tiene la responsabilidad diaria de dirigir el negocio. Los empresarios individuales son propietarios de todos los activos de la empresa y de los beneficios que genere. También asumen toda la responsabilidad de sus obligaciones o deudas. A los ojos de la ley y del público, el propietario es el mismo que la empresa.

## **Sociedades**

En una sociedad, dos o más personas comparten la propiedad de una única empresa. Al igual que en el caso de la propiedad, la ley no distingue entre la empresa y sus propietarios. Los socios necesitarán un acuerdo legal que establezca los derechos y obligaciones específicos de los propietarios y cómo se tomarán las decisiones y transiciones empresariales.

Es difícil pensar en una "ruptura" cuando el negocio acaba de empezar, pero muchas sociedades se separan en momentos de crisis. Los socios necesitan un proceso definido para gestionar y dividir la empresa. Es importante que consulte con un abogado al crear cualquier sociedad.

## **Corporaciones (C-Corp)**

La ley considera que una corporación, es una entidad única e independiente de sus propietarios. Una corporación puede tributar, ser demandada y celebrar acuerdos contractuales. Los propietarios de una corporación son sus accionistas. Los accionistas eligen un consejo de administración que supervisa las principales políticas y decisiones y nombra a los directivos de la empresa. La corporación tiene vida propia y no se disuelve cuando cambia la propiedad.

## **Empresas del Subcapítulo S (S-Corp)**

La S-Corp ofrece variaciones sobre el estatus completo de las C-Corp:

La empresa no paga impuestos sobre sus beneficios. En su lugar, los ingresos o las pérdidas se transfieren a los accionistas (propietarios) y se declaran en sus declaraciones fiscales individuales (como una sociedad). Tenga en cuenta que, como accionista, puede tener que pagar impuestos sobre esos ingresos, aunque no haya recibido ninguno de los beneficios en forma de dividendos o distribuciones.

Como en una corporación, un propietario/accionista puede ser empleado de la empresa; si es así, los salarios pagados deben cumplir las normas de "remuneración razonable". Esto puede variar según la región geográfica, así como la ocupación, pero la regla básica es pagarse a sí mismo lo que tendría que pagar a alguien por hacer su trabajo.

## **Sociedades de Responsabilidad Limitada (LLC)**

La LLC es una estructura empresarial híbrida que está permitida en la mayoría de los estados. Está diseñada para combinar características de una corporación y una sociedad. Los propietarios de la LLC se denominan "miembros" y la duración de la LLC suele determinarse cuando se presentan los documentos de organización ante

la SCC. La LLC se considera una entidad jurídica independiente; como tal, los propietarios tienen el control de la gestión sin arriesgar su responsabilidad personal.

*Si una corporación, sociedad limitada o LLC no se registra y/o lleva sus asuntos de acuerdo con las regulaciones para esa entidad, su estatus puede ser cancelado, y será considerada una Sociedad o un Propietario Único para cuestiones fiscales y de responsabilidad legal.*

## **Corporación Benéficas**

Una corporación benéfica tiene una estructura similar a la de una LLC o una C Corp, pero sus estatutos permiten a la dirección y al consejo tener en cuenta las preocupaciones de partes interesadas más amplias (como la comunidad, el medio ambiente o los trabajadores) en lugar de centrarse únicamente en las preocupaciones financieras de los accionistas. Las pruebas estatales de "beneficio" suelen ser bastante vagas, desde "beneficio público" hasta algo más específico, como la mejora de una norma educativa. Nota: Una Corporación Benéfica no es lo mismo que una "B Corp", que es una certificación voluntaria proporcionada por B Lab, un grupo sin fines de lucro.

## **Corporación sin Fines de Lucro**

Una organización sin fines de lucro es una organización exenta de impuestos que sirve al interés público. En general, la finalidad de este tipo de organización debe ser benéfica, educativa, científica, religiosa o literaria. Legalmente, una organización sin fines de lucro es aquella que no declara beneficios y, en su lugar, utiliza todos los ingresos disponibles, después de los gastos normales de funcionamiento, al servicio del interés público. Estas organizaciones pueden ser incorporadas. A una organización sin fines de lucro no constituida en sociedad no se le puede conceder la exención de impuestos federales ni la designación de organización 501(c)(3) según la definición del Servicio de Impuestos Internos. Cuando una organización sin fines de lucro se constituye en sociedad, comparte muchos rasgos con las empresas con fines lucrativos, pero no tiene accionistas.

En resumen, debe considerar detenidamente la forma de propiedad que mejor se adapte a su empresa. Recorra a sus asesores clave para que le ayuden en el proceso. Si utiliza Internet como recurso, asegúrese de investigar la normativa de Virginia, ya que algunas normas difieren en los distintos estados. La Comisión de Corporaciones del Estado de Virginia dispone de información sobre la selección de tipos de entidades empresariales en su sitio web [www.scc.virginia.gov/pages/businesses](http://www.scc.virginia.gov/pages/businesses).

## **Errores Comunes de las Nuevas Empresas**

El fracaso de las pequeñas empresas suele estar vinculado a varios errores identificables que la planificación previa y una cuidadosa toma de decisiones pueden evitar. Su asesor empresarial del SV SBDC puede ayudarle a reconocer y evitar estos errores antes de que afecten negativamente a su negocio.

### **Capital Insuficiente**

Al empezar, es fácil determinar el dinero que se necesita para instalaciones, accesorios, maquinaria y existencias. Lo que muchos nuevos propietarios olvidan es que el capital que será necesario para financiar las necesidades cotidianas después de abrir el negocio, pero antes de que los clientes paguen. Muchas nuevas empresas quiebran simplemente porque no tienen reservas de efectivo suficientes para hacer frente a los gastos inmediatos. Crear proyecciones de flujo de caja antes de empezar te ayudará a determinar las necesidades de efectivo y a estar preparado.

### **Falta de Estudio de Mercado**

Con demasiada frecuencia, los nuevos propietarios asumen que, como a ellos -o a sus familiares y amigos- les encanta la idea de negocio, a todo el mundo le gustará. Es necesario realizar un estudio cuidadoso de mercado para validar las ideas y demostrar que a) existe una demanda suficiente para que el negocio sea sostenible y b) la gente está dispuesta a pagar el precio necesario para obtener unos beneficios decentes.

### **Mala Gestión de los Expedientes**

A la mayoría de los empresarios se les da mucho mejor "hacer" que "dirigir" una empresa. Es fácil ignorar el papeleo, pero no puede posponerse indefinidamente. Hay que registrar las ventas, hacer un seguimiento de la actividad de los clientes, documentar los gastos, emitir facturas y efectuar los pagos a tiempo. Sus registros revelan si está obteniendo beneficios, dónde puede mejorar y dónde puede reducir el despilfarro. Tener el papeleo en orden también le ahorrará dinero a la hora de pagar impuestos.

### **Mercadeo Inefectivo o No Existente**

No puede permitirse tratar el coste del marketing como un gasto de lujo. Un negocio sin marketing es como saludar a oscuras: usted sabe que lo hace, pero nadie más lo sabe. Hay muchas formas de promocionar tu negocio con un presupuesto reducido, pero requiere creatividad y planificación.

## **Crecer muy rápido**

Sorprendentemente, el crecimiento rápido puede ser un verdadero reto. Es posible que las operaciones y los procesos no puedan seguir el ritmo acelerado, y a menudo se necesita efectivo, pero no se dispone de él, para añadir inventario o personal. Si acepta demasiados pedidos, puede acabar decepcionando no sólo a los nuevos clientes, sino también a los ya existentes. El crecimiento, como un nuevo comienzo, requiere planificación y preparación.

## **Tratar de Hacer Todo / No Reclutar la Ayuda Necesaria**

La mayoría de los nuevos propietarios deben desempeñar muchas funciones al principio. A medida que la empresa crezca, debe delegar o subcontratar tareas. No se puede hacer crecer una empresa haciéndolo todo uno mismo. Añadir personal aumenta los gastos, pero también debe aumentar la eficiencia. Enseñe a otros a ayudarle a cumplir sus objetivos y buscar la ayuda de los que saben más que tú.

## **Estructura Legal Equivocada**

No existe una estructura legal "mejor", pero sí la mejor opción para su empresa. Consulte a su contable y abogado para que le ayuden a tomar esta decisión.

## **Localización Equivocada**

Algunos de los errores más comunes con la localización de la empresa son: a) ubicarla en un lugar que te beneficie, pero no a tus clientes, proveedores o empleados; b) ubicarla en un lugar que atraiga a una clientela distinta de la tuya; c) calcular mal la velocidad de expansión de tu empresa y elegir (y pagar) unas instalaciones de tamaño incorrecto; d) ubicarla en un lugar donde el contrato de arrendamiento beneficie al propietario, pero no a ti.

## **No saber qué precio poner a tus Productos o Servicios**

No se fijan los precios copiando a los competidores ni rebajándolos. Factores que hay que tener en cuenta para fijar los precios: los costos primarios (costo del producto + costos de mano de obra directa), otros costos fijos y variables de funcionamiento de la empresa, su posición en el mercado y sus estrategias generales de marketing y ventas.

## **No Tener un Plan de Negocio**

Un plan de negocio no es otra cosa que un documento en el que se recogen las decisiones que has tomado para que tu empresa tenga éxito y los demás puedan revisarlo. Puede cambiar con el tiempo, pero también proporciona un "mapa" hacia tus objetivos finales. Un plan bien elaborado explica tus productos, mercados, flujo de trabajo, necesidades de mano de obra y estrategias de marketing. También te ayuda a proyectar tus ventas, gastos y proyecciones financieras.

## Tú Plan De Negocios

Los asesores empresariales del SV SBDC tienen experiencia en guiar a los clientes a través del proceso de preparación de un plan de negocio y de los documentos financieros que lo acompañan, necesarios para una buena gestión o para solicitar un préstamo. Podemos asistirte de principio a fin y ayudarte a documentar tus decisiones y tu plan de acción. Los esquemas para los planes de negocio y las proyecciones de flujo de caja (Cash-Flow) están disponibles en nuestro sitio web en [www.ValleySBDC.org/](http://www.ValleySBDC.org/).

**Este es el bosquejo de un Plan de Negocios.** Tú negocio puede que no necesite todas las secciones.

### RESUMÉN EJECUTIVO

#### DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

- A. Producto(s) [Productos y-o Servicios]
- B. Fortalezas y Retos
- C. Misión de la Empresa/ Metas Estratégicas

#### MARKETING

- A. Descripción de la Industria y Proyecciones de Crecimiento
- B. Análisis de la Competencia
- C. Producto/Diferenciación de Servicio
- D. Estrategia de Marketing
  - 1. Descripción del Mercado Objeto
  - 2. Mezcla de Mercado [para cada Mercado Objeto]
    - a. Productos – especificaciones y beneficios
    - b. Localización – métodos de distribución
    - c. Precio – estrategias y fórmulas
    - d. Promociones – canales y mensajes clave
  - 3. Plan de Ventas

#### OPERACIONES

- A. Horas / Localización / Facilidades Físicas
- B. Horario de Trabajo
- C. Procesos
- D. Suplidores

#### GERENCIA Y ORGANIZACIÓN

- A. Dueños/Gerentes en Puestos Clave
- B. Consultores y Otros Recursos

#### LEGAL, MENEJO DE RIESGO Y CONTINGENCIA

#### ANÁLISIS FINANCIERO

- A. Costos de Inicio
- B. Fuente y Uso de los Fondos
- C. Proyecciones de Flujo de Caja (Cash-Flow)
- D. Estado de Ingresos Proyectado (Income- Statement)
- E. Estado de Ingresos y Gastos Proyectado (Balance-Sheet)

#### APÉNDICES Y OTROS DOCUMENTOS



## PROYECCIONES FINANCIERAS

Al igual que su plan escrito cuenta la historia de su empresa y las decisiones que ha tomado, las proyecciones financieras contribuyen a la historia. Las proyecciones financieras no son más que estimaciones basadas en suposiciones válidas que usted hace sobre el futuro. Tus asesores empresariales te ayudarán a tomar decisiones sobre esas suposiciones y se asegurarán de que tus planes sean evidentes tanto en palabras como en números.

### Estimados de Gastos

1. ¿Cambiarán sus gastos si cambian los proveedores? ¿Cómo cambiarán sus gastos si varía el volumen de ventas? ¿Puede comprar al por mayor para obtener precios más bajos?
2. Hay cambios fiscales o nuevas regulaciones que puedan afectar sus gastos?
3. ¿Ha habido algún cambio en la renta o interés?
4. ¿Necesitará añadir personal o aumentar los salarios con el tiempo?
5. ¿Hay que prever gastos de temporada?
6. ¿Va a añadir nuevos equipos para realizar mejoras en las instalaciones el año que viene?
7. ¿Hay gastos mensuales, trimestrales o anuales?

### Gastos Típicos de los Pequeños Negocios

**Costos Fijos** son gastos que no dependen del nivel de sus ventas. Sigues teniendo el mismo gasto independientemente de las ventas mensuales.

**Costos Variables** están directamente relacionados con el volumen de ventas. Cuando las ventas son elevadas, los gastos también lo son.

Algunos gastos tienen costos fijos como variables.

Elabore una lista de cuáles serán sus gastos mensuales y anuales. Para los gastos variables, intente determinar cuáles son esos gastos por unidad vendida. Recuerde que, en las primeras fases de planificación, estas cifras se basan en muchas estimaciones sobre su negocio. Muchos de los detalles aún no son definitivos, así que documente las estimaciones que está haciendo sobre la ubicación, los servicios públicos, los gastos de mano de obra, etc. Utiliza tu estudio de mercado para hacer buenas estimaciones.

Organice sus gastos en una hoja de cálculo donde se pueden ver los resultados rápidamente a medida que edita, sin tener que volver atrás y volver a calcular manualmente. Su asesor SV SBDC puede ayudarle a configurar y utilizar nuestra hoja de cálculo de proyección de flujo de caja, que se construye en un simple archivo de Excel.

## **Estimados de Venta**

Hay varias formas de calcular las previsiones de ventas, pero hay que centrarse en fundamentar los cálculos con lógica y no con ilusiones. Utiliza tus estimados de gastos y el estudio de mercado para fijar el precio de venta que prefieres para el producto.

## **Utilice un Estudio de Mercado para los Resultados**

1. Número total de clientes potenciales en su(s) mercado(s) objeto.
2. Promedio de dólares gastados por los clientes (anualmente/mensualmente/por compra) en su industria/tipo de negocio.
3. Tasa de uso: con qué frecuencia compra un cliente su producto en un mes o un año.
4. Por ciento del mercado objeto que puede captar.
5. Número de unidades que puede producir y vender en un día o una semana (por ejemplo: número de horas de masaje que puede dar al día o número de mesas que puede girar por turno).

## **Sobre las Proyecciones de Venta**

Documenta los cálculos basados en la realidad a medida que avanzas, de modo que puedas volver para ajustar o defender tu pensamiento. He aquí algunas cosas que debes tener en cuenta:

1. Mantén todos los cálculos conservadores al principio.
2. Añadir productos después y sus gastos relacionados.
3. Verificar si el aumento o la reorientación de la publicidad generará ventas adicionales.
4. ¿Predices ampliar tu territorio de mercado?
5. ¿Predices realizar grandes ventas?
6. ¿Cuál es el calendario de pagos de las ventas: inmediato, a 30 días, ¿a 90 días?
7. ¿Afectarán a las ventas los cambios de temporada o físicos?
8. Si vendes más de un producto principal, haz proyecciones para cada producto y luego combínalos. Los restaurantes deben hacer las ventas de desayuno/comida/cena por separado.
9. Revisa y considera otras circunstancias. Por ejemplo, es posible que los servicios por horas no se reserven al completo todos los días, y el tiempo puede afectar las ventas del restaurante.

## Hoja de Cálculo de Gastos del Start-Up y Proyecciones de Caja

Una proyección mensual del flujo de caja puede ser útil para presupuestar los gastos y predecir los ingresos. La hoja de cálculo " Proyección de gastos" se utiliza junto con la hoja " Start-Up" para rellenar automáticamente los gastos fijos. Consulte las opciones de hojas de cálculo que puede descargar en [www.ValleySBDC.org/small-business-resources/](http://www.ValleySBDC.org/small-business-resources/) , en el área Formularios y guías de planificación.

## Opciones de Fondos

Aparte de las inversiones personales del propietario (la opción de financiación más común para las nuevas empresas), existen dos tipos básicos de financiación para una pequeña empresa: el capital y la deuda.

La financiación de capital requiere que usted venda una participación parcial o la propiedad de su empresa (y, por tanto, una parte de los beneficios) a un inversor a cambio de su dinero. Algunas inversiones pueden dar lugar a un cambio en el control de la gestión. Los socios capitalistas también exigirán una estrategia de salida negociada para recuperar su inversión y su participación en los beneficios. Los tipos de inversores de capital incluyen: Inversores informales, Ofertas privadas o limitadas de acciones, Empresas de capital riesgo y Ofertas públicas iniciales (IPO). La financiación mediante deuda exige devolver el importe del préstamo más los intereses. Existen muchos tipos de préstamos o variantes: Préstamos a plazo, pagarés, líneas de crédito y una variedad de préstamos subvencionados por el gobierno.

## Cómo Seleccionar un Banquero

Dado que la elección de un banquero es una decisión tan importante, la nueva empresa debe comparar precios antes de decidirse. Al igual que otros miembros de su equipo de gestión (contables, abogados y corredores de seguros), su banquero debe ser alguien con quien pueda hablar de su negocio. El servicio personal y las relaciones son factores clave a la hora de elegir un banquero comercial. Tenga en cuenta el tamaño del banco, su alcance local, regional o nacional, y la amplitud de los servicios relacionados con las necesidades de su empresa. Un banco demasiado pequeño puede no ser capaz de atender préstamos más grandes a medida que usted crece, pero un banco demasiado grande puede ser indiferente a las necesidades de tu pequeña empresa.

## Cómo Asegurar un Préstamo de Pequeños Negocios

### 1. Comienza con un plan de negocios sólido.

Sepa exactamente cuánto dinero necesita, para qué lo va a utilizar y cómo piensa devolverlo. Los bancos no conceden préstamos de alto riesgo si no están convencidos de que se los devolverán. Depende de usted y de tu plan de negocio persuadir al prestamista de que eres un riesgo crediticio valioso.

### 2. Establecer buen crédito.

Se proactivo y soluciona cualquier problema que aparezca en tu informe crediticio antes de reunirte con un banquero. Es posible que un prestamista pueda hacer excepciones si puedes documentar por qué había un informe negativo. Incluye una explicación detallada por escrito con información de apoyo en tu propuesta de financiación. Sin embargo, si el informe muestra que tienes un historial de impagos, el prestamista no podrá concederte un préstamo.

### 3. Invierte lo más que puedas en tu negocio.

Prevé cubrir entre el 15 y el 20% del préstamo. Un banco te exigirá que garantice el préstamo, aunque te incorpores personalmente. No hay forma de evitar poner en riesgo la garantía personal. Es más probable que un prestamista invierta en ti si tienes la confianza suficiente para invertir en ti mismo.

### 4. Convéncelos de que tu Proyecto va a tener éxito.

Dado que más del 60% de las pequeñas empresas que se ponen en marcha fracasan en un plazo de cinco años, los prestamistas saben que hay pocas probabilidades de que una empresa nueva dure lo suficiente como para devolver un préstamo. Una empresa rentable es más atractiva para la financiación. Un plan de negocio sólido y unas previsiones financieras realistas le darán más posibilidades de éxito.

### 5. Planifica.

El proceso de obtención de un préstamo no es rápido. Si debe disponer del dinero para abrir antes de una fecha determinada, presente su solicitud de préstamo con la mayor antelación posible.

### 6. No dependa de una subvención para empezar.

Las subvenciones a empresas son muy escasas. Una excepción podría ser una empresa de alta tecnología, una empresa establecida similar que fabrique productos o realice investigaciones solicitadas por agencias y departamentos implicados en la defensa de nuestra nación. Las subvenciones las conceden fundaciones o agencias gubernamentales a organizaciones sin fines de lucro, y están sujetas a estrictos controles y "condiciones".

### 7. La Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa no presta dinero.

La SBA tiene un programa de garantías diseñado para proporcionar seguridad a los prestamistas, de modo que éstos, a su vez, presten dinero a pequeñas empresas que se consideran demasiado arriesgadas para un préstamo bancario normal. Los tipos de interés y las condiciones de reembolso se negocian entre usted y la institución crediticia. Su asesor empresarial del SBDC puede proporcionarle más detalles cuando hable de su proyecto empresarial.

## Lista de Cotejo para Start-Ups

Completar una planificación sencilla antes de empezar es una de las mejores maneras de asegurar el éxito empresarial y el crecimiento continuo. Tu Asesor de Negocios SV SBDC está capacitado para ayudarte a través de este proceso y permanecer a tu disposición a medida que crece tu negocio.

Utiliza esta lista de comprobación como guía para comenzar, pero utiliza tu SV SBDC y sus recursos durante toda la vida de tu empresa. Esta lista de comprobación también está disponible en <https://www.valleysbdc.org/small-business-resources/>

**Determina la Viabilidad de tu Idea de Negocios**

Prepara un Plan de Negocio con una propuesta de préstamo y documentos financieros (si requerido).

**Forma un equipo de gestión**

Tu banquero, contable, abogado, agente de seguros y asesor del SBDC pueden ser útiles y decisivos para su éxito. Utiliza tus conocimientos y experiencia para construir una base sólida para su negocio.

**Investiga las Opciones de Financiación**

Cuando busques la financiación externa, ten en cuenta el entorno de financiación, ten expectativas realistas, conoce los requisitos de los prestamistas y presenta tu solicitud de manera profesional.

**Investiga las Localidades Disponibles**

Asegúrate de que vas a poder recibir financiación y seguir adelante con el negocio antes de comprometerte a alquilarlo o comprarlo. Los negocios en casa también pueden requerir permisos y zonificación. Ponte en contacto con la Oficina de Zonificación local y/o la Oficina de Desarrollo Comunitario para informarte sobre los requisitos locales.

**Escoge el Nombre del Negocio**

Investiga los nombres que se utilizan en la zona geográfica y el lugar al que va a prestar servicio. Realiza una búsqueda en Internet para comprobar si el dominio del nombre del negocio está disponible. Presta atención a otros nombres que suenen parecido en su área de mercado.

Compruebe la disponibilidad de un nombre de entidad en la Comisión Estatal de Corporaciones: <http://www.scc.virginia.gov/clk/bussrch.aspx>.

## **Selecciona la Estructura Legal**

La mejor entidad jurídica varía para cada propietario y cada empresa. Es aconsejable consultar con un abogado y/o un contable.

<https://scc.virginia.gov/pages/Entity-Types-and-Categories>

Registra los documentos apropiados en el Sistema de Información de la Secretaría de la Comisión Estatal de Corporaciones <https://cis.scc.virginia.gov/>

## **Obtener un número de identificación patronal federal (EIN)**

**El EIN identifica las cuentas fiscales de su empresa en todos los formularios de impuestos federales y estatales. Un EIN es un número de 9 dígitos (por ejemplo, 12-3456789) asignado a una empresa a efectos de declaración de impuestos. El Servicio de Impuestos Internos le proporciona el EIN de forma GRATUITA. Visita <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/employer-id-numbers> para solicitarlo en línea.**

## **Determinar los requisitos fiscales estatales; inscribirse en el Departamento de Impuestos de Virginia**

Toda empresa que realice transacciones comerciales en Virginia debe registrarse en el Departamento de Impuestos de Virginia (<http://www.tax.virginia.gov>) para todos los impuestos que puedan aplicarse a las operaciones. El formulario R-1, el formulario de solicitud de registro combinado permite el registro para los impuestos que se enumeran a continuación. No hay ningún costo de solicitud. Se te asignará un número de identificación fiscal del estado de Virginia, también un número de registro, que se incluirá en toda la correspondencia con el Departamento.

**Impuestos de Venta:** Si usted indica en su Solicitud R-1 que va a recaudar el impuesto sobre las ventas el Departamento le enviará un Certificado de Registro del Impuesto sobre las Ventas de Virginia. Este es su permiso para recaudar el impuesto sobre las ventas y para emitir y recibir certificados de exención. El Certificado de Registro de Virginia debe exhibirse en su establecimiento comercial. La declaración y presentación de los impuestos sobre las ventas recaudados puede realizarse en línea.

### **Certificado de Exención**

Si va a comprar bienes para revenderlos, tendrá que entregar al vendedor un Certificado de Exención de Ventas y Uso. Este certificado afirma que usted no tiene que pagar el impuesto sobre las ventas, ya que va a revender los bienes y recaudará el impuesto sobre las ventas en el momento de la venta. Obtenga el

formulario ST-10 en:

<https://www.tax.virginia.gov/sites/default/files/taxforms/exemption-certificates/any/st-10-any.pdf>

**Retenciones a empleados:** Si tiene previsto contratar empleados, puede registrarse en la Comisión de Empleo de Virginia (VEC) desde el mismo enlace para los Impuestos sobre las Ventas de Virginia.

Presentar un certificado de nombre ficticio (DBA: Doing Business As)

Un nombre ficticio es un nombre que una persona (física o jurídica) utiliza en lugar de su verdadero nombre, normalmente cuando realiza o se ofrece para realizar transacciones comerciales. A veces se denomina "nombre ficticio" o "nombre comercial", y a menudo se identifica después del nombre verdadero de una persona con la abreviatura "t/a" ("trading as"), "dba" ("doing business as"), o "aka" ("also known as").

La Secretaría de la Comisión Estatal de Corporaciones gestiona los certificados de nombre ficticio.

### **Solicitar licencias comerciales locales;** informarse sobre impuestos o permisos locales

Es posible que en algunas ciudades o condados en los que opere se exija una licencia comercial. La tasa suele pagarse por adelantado como parte de la solicitud y las tarifas varían en función del tipo de negocio. La mayoría de las empresas pagan una tasa basada en los ingresos brutos; algunas categorías pagan una tasa fija. A las nuevas empresas se les pedirá que hagan una estimación de sus ingresos brutos del primer año y la tasa se ajustará posteriormente para reflejar los ingresos reales.

Póngase en contacto con el Comisionado de Hacienda de su localidad o con el Administrador Municipal para cumplir los requisitos de la licencia local y para informarse sobre cualquier otro impuesto local, como los impuestos locales sobre ventas, comidas u hospitalidad o las tasas de vendedor.

### **Abra una cuenta corriente comercial**

Es importante mantener las cuentas de su empresa separadas de sus finanzas personales. Una parte integral de esto es una cuenta corriente comercial y/o una tarjeta de crédito separadas para que todos los registros comerciales estén claros y documentados y no corran el riesgo de mezclarse con los gastos

personales. Consulte a su banquero las mejores opciones para una cuenta comercial.

### **Obtenga el seguro necesario**

Analice las necesidades de seguros de propiedad, responsabilidad civil y otros seguros con un profesional de seguros cualificado para gestionar su riesgo y protección. Compruebe la normativa vigente sobre el Seguro de Indemnización por Accidentes Laborales. Consulte la página web del VWC para más detalles: <http://www.vwc.state.va.us/>.

Considere la posibilidad de obtener licencias profesionales u ocupacionales específicas para su industria u oficio.

Visite el Departamento de Reglamentos Profesionales y Ocupacionales de Virginia (DPOR) para más detalles: <http://www.dpor.virginia.gov/>

### **Otras consideraciones**

**Prácticas de empleo y contratación:** informe de los empleados recién contratados y recontratados al Centro de Informes de Nuevas Contrataciones de Virginia: <http://www.va-newhire.com/>

**Formularios de Verificación de Elegibilidad de Empleo (Formulario I-9)** para todos los empleados. <https://www.uscis.gov/i-9-central/>.

**Registro eVA - <http://www.eva.virginia.gov>** Mercado electrónico de Virginia basado en la web para poner en contacto a compradores y vendedores de la Administración.

### **Small, Women, or Minority-Owned (SWAM) Certifications (Certificaciones de pequeñas empresas propiedad de mujeres o minorías)**

<https://www.sbsd.virginia.gov/> Proporciona la certificación de empresas propiedad de minorías y mujeres que desean hacer negocios con agencias gubernamentales estatales.

Esta lista no es exhaustiva. Cada empresa puede tener requisitos únicos de registro o presentación de informes en función de la industria, el tipo de entidad empresarial, la ubicación, las cuestiones de empleo y otros. Haga sus deberes leyendo y estudiando los sitios web y folletos preparados para su uso por las oficinas gubernamentales federales, estatales y locales. Consulte a su contable, abogado o asesor del SBDC en caso de duda.



## **Acerca del SV SBDC**

La misión del SV SBDC es asesorar, formar e informar a las pequeñas empresas para ayudarles a alcanzar el éxito.

Ofrecemos servicios de consultoría gratuitos para empresas nuevas y establecidas. Ayudamos con estudios de viabilidad, planificación empresarial, marketing, análisis financiero y mucho más. Patrocinamos seminarios y eventos de formación, y proporcionamos información, conexiones y otros servicios a pequeñas y medianas empresas.

Nuestros asesores empresariales están formados para estar al día en cuestiones empresariales y proporcionarle asistencia práctica, objetiva y confidencial en cualquier fase de su negocio.

Para concertar una cita con un asesor empresarial del SBDC, póngase en contacto con nosotros llamando al 540.568.3227, enviando un correo electrónico a [sbdc@jmu.org](mailto:sbdc@jmu.org), o rellenando el sencillo formulario en línea de solicitud de asesoramiento y el cuestionario previo al asesoramiento, ambos disponibles en <https://www.valleysbdc.org/small-business-resources/>. Nuestro director de oficina se pondrá en contacto con usted para programar su sesión inicial de asesoramiento.

## Gracias a nuestros patrocinadores

La Universidad James Madison ha sido nuestro anfitrión y patrocinador durante 33 años, proporcionando apoyo programático y financiero a nuestra región.

Las ciudades de Harrisonburg, Waynesboro, Buena Vista, y Lexington, y los condados de Rockingham, Augusta, Page, y Rockbridge

son socios colaboradores y apoyan financieramente al SBDC.

## Agradecemos a nuestro Consejo Asesor

por su apoyo y las valiosas ideas y comentarios que proporcionan sobre la comunidad de pequeñas empresas de nuestro Valle. Consejo de Inversores proporcionar financiación a la

SV SBDC con el objetivo de mejorar los servicios a la comunidad empresarial.



*Agradezca a las instituciones que le apoyan  
como empresario y propietario de un negocio.*