

Business Plan for a Startup Business

Plan de Negocios para Empezar un Negocio

The business plan consists of a narrative and several financial worksheets. The narrative template is the body of the business plan. It contains more than 150 questions divided into several sections. Work through the sections in any order that you like, except for the *Executive Summary*, which should be done last. Skip any questions that do not apply to your type of business. When you are finished writing your first draft, you'll have a collection of small essays on the various topics of the business plan. Then you'll want to edit them into a smooth-flowing narrative.

El plan de negocios consiste en una serie de instrucciones y paginas financieras. Las instrucciones son la esencia del plan de negocios. Contiene mas de 150 preguntas divididas en varias secciones. Trabaje en las secciones en cualquier orden que Ud. prefiera, excepto por el Resumen Ejecutivo que debe hacerse al final. Ignore las preguntas que no se aplican a su tipo de negocio. Cuando Ud. haya terminado de escribir su primera versión. Ud. tendrá una colección de pequeños ensayos sobre los diferentes tópicos de su plan de negocios. Entonces Ud. querrá editarlos en una narrativa fluyente, que fluya fácilmente.

The real value of creating a business plan is not in having the finished product in hand; rather, the value lies in the process of researching and thinking about your business in a systematic way. The act of planning helps you to think things through thoroughly, study and research if you are not sure of the facts, and look at your ideas critically. It takes time now, but avoids costly, perhaps disastrous, mistakes later.

El valor real de crear un plan de negocios no esta en tener un plan terminado sino el valor esta en el proceso de investigar y pensar acerca de su negocio en una manera sistemática. El hecho de planear le ayuda a Ud. Ha pensar en detalles de su negocio y mas detalle, estudiar e investigar si Ud. No esta seguro de algunas cosas y mira a sus ideas con mas criticismo. Tome tiempo ahora para evitar costoso y quizás desastroso errores mas tarde.

This business plan is a generic model suitable for all types of businesses. However, you should modify it to suit your particular circumstances. Before you begin, review the section titled *Refining the Plan*, found at the end. It suggests emphasizing certain areas depending upon your type of business (manufacturing, retail, service, etc.). It also has tips for fine-tuning your plan to make an effective presentation to investors or bankers. If this is why you're creating your plan, pay particular attention to your writing style. You will be judged by the quality and appearance of your work as well as by your ideas.

Este plan de negocios es un modelo genérico aplicable a todos tipos de negocios. Sin embargo Ud. debe acomodarlo a sus propias circunstancias. Antes que Ud. empiece, revise la sección titulada "Redefiniendo el Plan" que se encuentra al final de este documento. Sugiere énfasis en ciertas áreas dependiendo de su tipo de negocio (manufacturación, servicios, vender al por menor, etc.). También encontrara consejos que le pueden ayudar a mejorar su plan para hacer efectivas presentaciones a banqueros y financieros. Si esta es la razón por la cual Ud. esta creando su plan de negocios preste particular atención a su estilo de escribir. Ud será juzgado por la cualidad y apariencia de su trabajo como por sus ideas.

It typically takes several weeks to complete a good plan. Most of that time is spent in research and re-thinking your ideas and assumptions. But then, that's the value of the process. So make time to do the job properly. Those who do never regret the effort. And finally, be sure to keep detailed notes on your sources of information and on the assumptions underlying your financial data.

Usualmente toma varias semanas completar un buen plan. La mayoría del tiempo se usa investigando y re-pensando sus ideas y suposiciones. Pero, entonces este es el valor del proceso. Así que tómese el tiempo necesario para hacer este proceso correctamente. Quienes lo hacen nunca se han arrepentido del esfuerzo que hicieron. Finalmente, asegúrese de tomar notas detalladas sobre sus fuentes de información y sobre sus suposiciones en que se basan sus datos financieros.

If you need assistance with your business plan, contact the SCORE office in your area to set up a business counseling appointment with a SCORE volunteer or send your plan for review to a SCORE counselor at www.score.org. Call 1-800-634-0245 to get the contact information for the SCORE office closest to you.

Si Ud. necesita ayuda preparando su plan de negocios, contacte la oficina de SCORE en su área y haga una cita con consejero de SCORE o envíe su plan de negocios para ser

revisados por un consejero o consultor a www.charlottescore.org. Llame al 704 344-6576 para obtener información acerca de la oficina de SCORE mas cercana a UD.

Business Plan

Plan de Negocios

OWNERS Dueños

Your Business Name
Address Line 1

El Nombre de su Negocio
Dirección 1

Dirección2

Address Line 2

City, ST ZIP Code

Telephone

Fax

E-Mail

Ciudad, Estado, Zip Code

Teléfono

Fax

Correo Electrónico

Índice

I.	Table of Contents	Error! Bookmark not defined.
II.	Executive Summary	6
III.	General Company Description	7
IV.	Products and Services.....	9
V.	Marketing Plan	10
VI.	Operational Plan	26
VII.	Management and Organization	35
VIII.	Personal Financial Statement	37
IX.	Startup Expenses and Capitalization	38
X.	Financial Plan	40
XI.	Appendices	46
XII.	Refining the Plan.....	48

Executive Summary **Resumen Ejecutivo**

Write this section last.

Escriba esta sección al final

We suggest that you make it two pages or fewer.

Nosotros sugerimos que no sean mas de dos paginas o menos.

Include everything that you would cover in a five-minute interview.

Incluya todo lo que Ud. cubriría en una entrevista de 5 minutos.

Explain the fundamentals of the proposed business: What will your product be? Who will your customers be? Who are the owners? What do you think the future holds for your business and your industry?

Explique las bases del negocio propuesto: Que será su producto? Quienes serán sus clientes? Quienes son los dueños? Que es lo que Ud. piensa del futuro para su negocio y su industria?

Make it enthusiastic, professional, complete, and concise.

Hágalo con entusiasmo, profesionalmente, completo y conciso.

If applying for a loan, state clearly how much you want, precisely how you are going to use it, and how the money will make your business more profitable, thereby ensuring repayment.

Si esta aplicando por un préstamo, establezca claramente cuanto quiere, precisamente como Ud. va ha usarlo y como el dinero (préstamo) hará su negocio mas productivo de tal modo asegurando el pago del préstamo.

General Company Description Descripción General de la Compañía

What business will you be in? What will you do?

Que tipo de negocio va a crear? Como va Ud. participar? Que es lo que Ud va hacer?

Mission Statement: Many companies have a brief mission statement, usually in 30 words or fewer, explaining their reason for being and their guiding principles. If you want to draft a mission statement, this is a good place to put it in the plan, followed by:

Misión de la Compañía: Muchas compañías tienen una breve descripción de su misión, usualmente en 30 o menos palabras explicando la razón de su existencia y los principios que guían a la compañía. Si Ud. quiere bosquejar la misión de la compañía este es un buen lugar para hacerlo en el plan, seguido por:

Company Goals and Objectives: Goals are destinations—where you want your business to be. Objectives are progress markers along the way to goal achievement. For example, a goal might be to have a healthy, successful company that is a leader in customer service and that has a loyal customer following. Objectives might be annual sales targets and some specific measures of customer satisfaction.

Compañía Metas y Objetivos: Metas son los fines de la compañía – donde Ud quiere que estén sus negocios. Objetivos son señales a lo largo del camino para alcanzar una meta. Por ejemplo, una meta seria tener una saludable y exitosa compañía que es un líder en servir a los clientes y que tiene clientes leales que siguen a la empresa. Objetivos podrían ser usar las ventas anuales como una medida de la satisfacción de los clientes.

Business Philosophy: What is important to you in business?

Filosofía de Negocios: Que es importante en sus negocios?

To whom will you market your products? (State it briefly here—you will do a more thorough explanation in the *Marketing Plan* section).

A quienes va a comercializar sus productos? Indique brevemente aquí - Ud. hará una descripción mas completa en la sección del Plan de Mercadeo

Describe your industry. Is it a growth industry? What changes do you foresee in the industry, short term and long term? How will your company be poised to take advantage of them?

Describa su industria . Es una industria que esta creciendo? Que cambios Ud. anticipa en la industria a corto y a largo plazo? Como su compania se prepara para tomar ventaja de esos cambios?

Describe your most important company strengths and core competencies. What factors will make the company succeed? What do you think your major competitive strengths will be? What background experience, skills, and strengths do you personally bring to this new venture?

Describa lsd fortaleza mas importante de su compañía y las competencias básicas. Que factores haran el éxito de su compañía? Que cree Ud..son sus mayores ventajas competitivas? Que conocimientos, experiencia, habilidades y poder trae Ud. a esta nueva aventura?

Legal form of ownership: Sole proprietor, Partnership, Corporation, Limited liability corporation (LLC)? Why have you selected this form?

Formacion legal de propiedad: Único dueño, Asociación, Corporación, Corporación Responsabilidad Limitada.. Por que Ud eligió esa forma de negocio?

Products and Services

Productos y Servicios

Describe in depth your products or services (technical specifications, drawings, photos, sales brochures, and other bulky items belong in *Appendices*).

Describa en forma bien detallada sus productos y/o servicios (especificaciones técnicas, dibujos, fotos, folletos de ventas, y cualquier otros materiales voluminosos deben ir la sección Apéndices

What factors will give you competitive advantages or disadvantages? Examples include level of quality or unique or proprietary features.

Que factores le dan a Ud. ventajas o desventajas competitivas? Ejemplos incluyendo niveles de calidad o diferencias únicas o propiedades patentadas.

What are the pricing, fee, or leasing structures of your products or services?

Cuales son los precios, gastos, o arriendo de estructuras para sus productos o servicios?

Marketing Plan

Plan de Mercado

Market research - Why?

Investigación de Mercado – Por que?

No matter how good your product and your service, the venture cannot succeed without effective marketing. And this begins with careful, systematic research. It is very dangerous to assume that you already know about your intended market. You need to do market research to make sure you're on track. Use the business planning process as your opportunity to uncover data and to question your marketing efforts. Your time will be well spent.

A pesar de tener un buen producto y buen servicio su negocio no tendrá éxito sin tener un plan de mercadeo efectivo. Y esto comienza con cuidadosa y sistemática investigación. Es muy peligroso asumir que Ud. ya conoce acerca del mercado propuesto. Ud. necesita hacer investigación de mercadeo para asegurarse que Ud, esta en el curso correcto. Use el proceso del plan de negocios como su oportunidad de descubrir data y cuestión su mercadeo esfuerzos. Su tiempo será bien invertido.

Market research - How?

Investigación de Mercado – Como?

There are two kinds of market research: primary and secondary.

Hay dos tipos de investigación de mercadeo: primaria y secundaria

Secondary research means using published information such as industry profiles, trade journals, newspapers, magazines, census data, and demographic profiles. This type of information is available in public libraries, industry associations, chambers of commerce, from vendors who sell to your industry, and from government agencies.

Investigación secundaria significa usar información publicadas tales como perfiles industriales, Revistas de ese tipo de negocios, periódicos, revistas, censo información, y perfiles demográficos. Este tipo de información esta disponible en las Bibliotecas Publicas, Asociaciones Industriales, cámaras de comercio, de parte de vendedores que venden en su industria y agencias de gobierno.

Start with your local library. Most librarians are pleased to guide you through their business data collection. You will be amazed at what is there. There are more online sources than you could possibly use. Your chamber of commerce has good information on the local area. Trade associations and trade publications often have excellent industry-specific data.

Empiece en su biblioteca local. La gran mayoría de las bibliotecarias estarán encantadas en guiarlo a través de su colección de datos (información). Ud. va ha estar muy sorprendido de la cantidad de in formación disponible. Hay mas fuentes de información en la Internet que Ud. puede usar. Su cámara de negocios tiene buena información en el área local. Asociaciones de Comercio y publicaciones de comercio a menudo tienen datos específicos en esa industria.

Primary research means gathering your own data. For example, you could do your own traffic count at a proposed location, use the yellow pages to identify competitors, and do surveys or focus-group interviews to learn about consumer preferences.

Professional market research can be very costly, but there are many books that show small business owners how to do effective research themselves.

La investigación primaria significa que Ud. colecta sus propios datos. Por ejemplo, Ud. podría monitorear el trafico en el local propuesto, use las paginas amarillas para identificar competidores y examine o entreviste grupos para aprender las preferencias de sus clientes. Investigación Profesional de Mercadeo es muy costosa pero hay muchos libros que muestran a los dueños de pequeños negocios como hacer efectiva investigación por ellos mismos.

In your marketing plan, be as specific as possible; give statistics, numbers, and sources. The marketing plan will be the basis, later on, of the all-important sales projection.

En su plan de mercadeo, sea lo mas especifico posible; de estadísticas, números y fuentes. El plan de mercadeo será la base mas tarde, sobre todas las mas importantes proyecciones de ventas

Economics

Economia

Facts about your industry:

Hechos acerca de su industria:

- What is the total size of your market?
- Cual es el tamaño total de su mercado?
- What percent share of the market will you have? (This is important only if you think you will be a major factor in the market.)
- Que porcentaje del mercado ha Ud. tener? (Esto is importante solamente si Ud. piensa que Ud. sera un mayor factor en el mercado)
- Current demand in target market.
- Actual demanda en el mercado elegido
- Trends in target market—growth trends, trends in consumer preferences, and trends in product development.
- Tendencias en el mercado elegido – tendencias en crecimiento, tendencias en las preferencias de los clientes y en el desarrollo de productos.
- Growth potential and opportunity for a business of your size.
- Potencial de crecimiento, oportunidad para negocios de su tamaño
- What barriers to entry do you face in entering this market with your new company? Some typical barriers are:
- Cuales son la barreras que Ud. enfrenta entrando en este mercado con su nueva compania? Algunas barreras tipicamente son:
 - High capital costs
 - Alto capital costo
 - High production costs
 - Alto costo de produccion
 - eHigh marketing costs

- Internet alto costo de mercadeo
- Consumer acceptance and brand recognition
- Clientes aprobación y marca reconocimiento
- Training and skills
- Entrenamiento y habilidades
- Unique technology and patents
- Tecnología original y patentes
- Unions
- Sindicatos
- Shipping costs
- Gastos de embarque
- Tariff barriers and quotas
- Derecho arancelarios y contribuciones
- And of course, how will you overcome the barriers?
- Y como va Ud superar estas barreras?
- How could the following affect your company?
- Como podrían los siguientes factores afectar su compañía?
 - Change in technology
 - Cambios en tecnologia
 - Change in government regulations
 - Cambios en regulaciones gubernamentales
 - Change in the economy

- Cambios en la economía
- Change in your industry
- Cambios en su industria

Product

Productos

In the *Products and Services* section, you described your products and services as you see them. Now describe them from your customers' point of view.

En la sección *Productos y Servicios*, Ud. describió sus productos y servicios como Ud. los ve. Ahora describalos desde el punto de vista de sus clientes.

Features and Benefits

Características y Beneficios (Ventajas)

List all of your major products or services.

Liste todos sus mayores productos o servicios

For each product or service:

Por cada producto o servicio:

- Describe the most important features. What is special about it?
- Describa las características mas importantes. Que es especial acerca de ellas?
- Describe the benefits. That is, what will the product do for the customer?
- Describa los beneficios (ventajas). Esto es, Que hara el producto para el cliente

Note the difference between features and benefits, and think about them. For example, a house that gives shelter and lasts a long time is made with certain materials and to a certain design; those are its features. Its benefits include pride of ownership, financial security, providing for the family, and inclusion in a neighborhood. You build features into your product so that you can sell the benefits.

Note las diferencias entre las características y los beneficios, y piense acerca de ellos. Por ejemplo una casa acogedora y que va a durar por mucho tiempo es construida con ciertos materiales y diseño; esos son sus características. Sus beneficios incluyen el orgullo de ser el dueño, seguridad financiera, proveyendo para la familia, e inclusión en un buen vecindario. Ud. construye las propiedades de su producto de manera que Ud. pueda vender sus beneficios.

What after-sale services will you give? Some examples are delivery, warranty, service contracts, support, follow-up, and refund policy.

Que servicios va Ud. ofrecer después de la venta? Algunos ejemplos son entrega a domicilio, garantías, contratos de servicio, servicio, comprobar la satisfacción del comprador y póliza de reembolso.

Customers

Cientes

Identify your targeted customers, their characteristics, and their geographic locations, otherwise known as their demographics.

Identifique el tipo de clientes, sus características y sus posiciones geográficas de otra manera conocido como clientes demografía

The description will be completely different depending on whether you plan to sell to other businesses or directly to consumers. If you sell a consumer product, but sell it through a channel of distributors, wholesalers, and retailers, you must carefully analyze both the end consumer and the middleman businesses to which you sell.

La descripción será completamente diferente dependiendo si Ud. planea vender a otros negocios o directamente al consumidor. Si Ud. vende un producto al consumidor, pero lo vende a través de distribuidores, comerciantes al por mayor, y ventas al por menor, Ud. debe analizar cuidadosamente ambos el consumidor final y a los intermediarios a los cuales Ud. les vende.

You may have more than one customer group. Identify the most important groups. Then, for each customer group, construct what is called a demographic profile:

Ud. puede tener mas de un grupo de clientes. Identifique los grupos mas importantes. Entonces, construya un perfil demográfico por cada grupo de consumidores.

- Age
- Edad
- Gender
- Sexo
- Location
- Ubicación
- Income level
- Nivel de ingreso
- Social class and occupation
- Clase social y ocupación
- Education
- Educación
- Other (specific to your industry)
- Otras características (específicas a su industria)

For business customers, the demographic factors might be:

Para negocios para consumidores los factores demograficos podrian ser:

- Industry (or portion of an industry)
- Industria (o parte de una industria)
- Location
- Ubicación
- Size of firm

- Tamaño de la firma
- Quality, technology, and price preferentes
- Calidad, tecnología, y precio preferente
- Other (specific to your industry)
- Otras características (especificas a su industria)

Competition

Competencia

What products and companies will compete with you?

Que productos y compañías competirán con Ud?

List your major competitors:

Liste sus mayores competidores

(Names and addresses)

(Nombres y direcciones)

Will they compete with you across the board, or just for certain products, certain customers, or in certain locations?

Competirán con Ud en todos sus productos o solamente en ciertos productos, ciertos consumidores o solamente en ciertas localidades?

Will you have important indirect competitors? (For example, video rental stores compete with theaters, although they are different types of businesses.)

Tendrá Ud. importante indirectos competidores? Por ejemplo, tiendas que arriendan videos compiten con teatros aunque ellos son diferente tipos de negocios.

How will your products or services compare with the competition?

Como se compararan sus productos o servicios con la competencia?

Use the Competitive Analysis table below to compare your company with your two most important competitors. In the first column are key competitive factors. Since these vary from one industry to another, you may want to customize the list of factors.

Use la tabla de Análisis Competitivo que esta mas abajo para comparar su compañía con dos de sus mas importantes competidores. En la primera columna están los factores competitivos mas importantes. Como estos factores varían de una a otra industria, Ud puede ajustar la lista de factores de acuerdo a su industria.

In the column labeled **Me**, state how you honestly think you will stack up in customers' minds. Then check whether you think this factor will be a strength or a weakness for you. Sometimes it is hard to analyze our own weaknesses. Try to be very honest here. Better yet, get some disinterested strangers to assess you. This can be a real eye-opener. And remember that you cannot be all things to all people. In fact, trying to be causes many business failures because efforts become scattered and diluted. You want an honest assessment of your firm's strong and weak points.

En la columna marcada YO, ponga honestamente como Ud. piensa se compara en la mente sus clientes. Entonces verifique si Ud. piensa que este factor será una ventaja o desventaja para Ud. Trate de ser muy honesto, aquí. Aun mejor, consiga alguien desinteresado que lo evalúe a Ud. Esto puede ser una revelación o sorpresa. No se olvide que Ud no puede ser todo a toda la gente. De hecho, tratando de serlo es la causa del fracaso de muchos negocios porque los esfuerzos se dispersan y diluyen. Ud. quiere una evaluación honesta de su firma ventajas y desventajas.

Now analyze each major competitor. In a few words, state how you think they compare.

Ahora analice cada mayor competidor. En pocas palabras estete como Ud. piensa que se comparan con Ud.

In the final column, estimate the importance of each competitive factor to the customer. 1 = critical; 5 = not very important.

En la ultima columna, estime la importancia de cada factor competitivo para el consumidor. 1=Critica; 5= No muy importante.

Table 1: Competitive Analysis

Tabla 1: Análisis Competitivo

Factor	Me	Strength	Weakness	Competitor A	Competitor B	Importance to Customer
Products						
Price						
Quality						
Selection						
Service						
Reliability						
Stability						
Expertise						
Company Reputation						
Location						
Appearance						
Sales Method						
Credit Policies						
Advertising						
Image						

Now, write a short paragraph stating your competitive advantages and disadvantages.

Ahora, escriba un corto párrafo indicando sus ventajas y desventajas competitivas

Niche

Nicho

Now that you have systematically analyzed your industry, your product, your customers, and the competition, you should have a clear picture of where your company fits into the world.

Ahora que Ud. ha sistemáticamente ha analizado su industria, su producto, sus clientes, la competencia, Ud debería tener un claro cuadro donde su compañía calza el mundo de los negocios.

In one short paragraph, define your niche, your unique corner of the market.

En un corto párrafo defina su nicho, su rincón único en el mercado

Strategy

Strategia

Now outline a marketing strategy that is consistent with your niche.

Ahora bosqueje una estrategia de mercadeo que es consistente con su nicho

Promotion

Promocion

How will you get the word out to customers?

Como se dara ha conocer a sus clientes?

Advertising: What media, why, and how often? Why this mix and not some other?

Publicidad: Que medio, por que y cuan a menudo? Por que esta mezcla y alguna otra?

Have you identified low-cost methods to get the most out of your promotional budget?

Ha Ud identificado métodos de bajo costo para conseguir el máximo con su presupuesto para promoción?

Will you use methods other than paid advertising, such as trade shows, catalogs, dealer incentives, word of mouth (how will you stimulate it?), and network of friends or professionals?

Usara Ud otros metodos ademas de la publicidad pagada tales como ferias industriales, catalogos, mercader incentivos, de palabra (Como va ha estimularlo?) y red o cadena de amigos o profesionales?

What image do you want to project? How do you want customers to see you?

Que imagen quiere Ud. proyectar? Como quiere que lo vean sus clientes?

In addition to advertising, what plans do you have for graphic image support? This includes things like logo design, cards and letterhead, brochures, signage, and interior design (if customers come to your place of business).

En añidura de la publicidad que planes tiene para el apoyo de una imagen grafica? Esto incluye cosas como diseño de un logo, tarjetas, membretes, folletos, símbolos, diseño interior (Si los clientes van a venir al lugar de su negocio)

Should you have a system to identify repeat customers and then systematically contact them?

Deberia Ud tener un sistema para identificar los clientes que vienen o usan sus servicios repetidamente?

Promotional Budget

Presupuesto de Promocion

How much will you spend on the items listed above?

Cuanto dinero va a invertir en los puntos indicados en esta seccion?

Before startup? (These numbers will go into your startup budget.)

Antes de comenzar? (Estos numeros iran en su presupuesto para empezar sus negocio)

Ongoing? (These numbers will go into your operating plan budget.)

En el futuro? (Estos numeros iran en su presupuesto operacional)

Pricing

Precio

Explain your method or methods of setting prices. For most small businesses, having the lowest price is not a good policy. It robs you of needed profit margin; customers may not care as much about price as you think; and large competitors can under price you anyway. Usually you will do better to have average prices and compete on quality and service.

Explique su metodo o metodos para fijar precios . Para la gran mayoria de las empresas pequeñas tener los precios mas bajos no es una buena tactica. Le priva a Ud. del necesario margen de ganancia; los clientes no se preocupan tanto acerca del precio como Ud.piensa; y competidores mas grandes pueden tener precios mas bajos de todas maneras. Por lo general a Ud. le va mejor con precios promedio y competir en calidad y buen servicio.

Does your pricing strategy fit with what was revealed in your competitive analysis?

Es su estrategia de precio en linea con lo que aprendio en su analisis competitivo?

Compare your prices with those of the competition. Are they higher, lower, the same? Why?

Compare sus precios con los de la competencia. Son ellos mas altos, mas bajos, iguales?

How important is price as a competitive factor? Do your intended customers really make their purchase decisions mostly on price?

Cuan importante es el precio como factor competitivo? Piensa Ud que sus futuros clientes van a decidir su compra principalmente en el precio?

What will be your customer service and credit policies?

Cual sera su servicio al cliente y sus tacticas de credito?

Proposed Location

Localidad e Mente

Probably you do not have a precise location picked out yet. This is the time to think about what you want and need in a location. Many startups run successfully from home for a while.

Probablemente Ud. no tiene una precisa localidad elijida todavía. Este es el momento de pensar acerca que quiere y necesita en una localidad. Muchos negocios pequeños exitosamente empiezan en su casa.

You will describe your physical needs later, in the *Operational Plan* section. Here, analyze your location criteria as they will affect your customers.

Ud. describira sus necesidades fisicas mas tarde en la seccion "Plan Operacional". Aquí, analize el criterio para su local como afectara a sus clientes.

Is your location important to your customers? If yes, how?

Es su localidad importante para sus clientes? Si es si, como?

If customers come to your place of business:

Si sus clientes vienen a su lugar de negocios:

Is it convenient? Parking? Interior spaces? Not out of the way?

Es conveniente? Estacionamiento? Espacio interior? No es a tras mano?

Is it consistent with your image?

Es consistente con su imagen?

Is it what customers want and expect?

Es lo que sus clientes quiren y esperan?

Where is the competition located? Is it better for you to be near them (like car dealers or fast food restaurants) or distant (like convenience food stores)?

Donde esta la competencia localizada? Es mejor para Ud. estar cerca de ellos (com los vendedores de autos o restaurantes) (Como almacenes de alimentos convenientes)

Distribution Channels

Canales de Distribucion

How do you sell your products or services?

Como va vender sus productos o servicios?

Retail

Venta al por menor

Direct (mail order, Web, catalog)

Directamente (Internet, correo, catalogos)

Wholesale

Al por mayor

Your own sales force

Su propia fuerza de vendedores

Agents

Agentes

Independent representatives

Reprenetativos independientes

Bid on contracts

Postura en contratos

Sales Forecast

Pronostico o Proyecto de Ventas

Now that you have described your products, services, customers, markets, and marketing plans in detail, it's time to attach some numbers to your plan. Use a [sales forecast spreadsheet](#) to prepare a month-by-month projection. The forecast should be based on your historical sales, the marketing strategies that you have just described, your market research, and industry data, if available.

Ahora que Ud. ha descrito sus productos, servicios, clientes, mercados y el plan de mercadeo en detalle, es tiempo de poner algunos numeros a su plan. Use una hoja de calculo para preparar una proyeccion o mes a mes de sus ventas. El pronostico deberia basarse en sus ventas pasadas, la estrategia de mercadeo que acaba de describir, su investigaci3n de mercadeo, y si hay disponible data de la industria.

You may want to do two forecasts: 1) a "best guess", which is what you really expect, and 2) a "worst case" low estimate that you are confident you can reach no matter what happens.

Ud. puede querer hacer dos pronosticos: 1) uno "la mejor estimacion" que es lo Ud realmente espera y 2) "el peor caso" una estimacion baja que Ud esta seguro que la puede alcanzar pase lo que pase.

Remember to keep notes on your research and your assumptions as you build this sales forecast and all subsequent spreadsheets in the plan. This is critical if you are going to present it to funding sources.

Acuerdese de llevar apuntes de investigaciones y suposiciones a medida que Ud. construye el pronostico de ventas y todas las siguientes hojas de calculo en el plan. Esto es critico si Ud. va a ir a presenta a fuentes de financiamiento.

Operational Plan

Plan Operacional

Explain the daily operation of the business, its location, equipment, people, processes, and surrounding environment.

Explique la operación diaria de su negocio, su ubicación, equipo, operarios, procesos, y el ambiente alrededor

Production

Produccion

How and where are your products or services produced?

Como y Cuando sus productos o servicios son producidos?

Explain your methods of:

Explique sus metodos de:

- Production techniques and costs
- Producción técnicas y costo
- Quality control
- Control de calidad
- Customer service
- Servicios al cliente
- Inventory control
- Control de inventario
- Product development
- Desarrollo de productos

Location

Localidad

What qualities do you need in a location? Describe the type of location you'll have.

Que cualidades Ud. Necesita en una localidad? Describa el tipo de local que Ud. tendra.

Physical requirements:

Requerimientos fisicos:

- Amount of space
- Cantidad de espacio
- Type of building
- Tipo de edificio
- Zoning
- Zona
- Power and other utilities
- Electricidad y otros servicios

Access:

Acceso:

Is it important that your location be convenient to transportation or to suppliers?

Es importante que su localizacion sea conveniente para el transporte o proveedores?

Do you need easy walk-in access?

Necesita un acceso facil caminando?

What are your requirements for parking and proximity to freeway, airports, railroads, and shipping centers?

Cuales son sus requisitos para estacionamiento y proximidad a la autopista. Aeropuertos, ferrocarril y puertos?

Include a drawing or layout of your proposed facility if it is important, as it might be for a manufacturer.

Incluya un esquema o dibujo de la facilidad que Ud propone puede ser importante para los fabricantes

Construction? Most new companies should not sink capital into construction, but if you are planning to build, costs and specifications will be a big part of your plan.

Construccion? La mayoría de las empresas nuevas no deberían invertir capital en construccion, pero si Ud. esta planeando construir, costo y especificacions seran una gran parte de su plan.

Cost: Estimate your occupation expenses, including rent, but also including maintenance, utilities, insurance, and initial remodeling costs to make the space suit your needs. These numbers will become part of your financial plan.

Costo:Estime el costo de renta, matencion, servicios publicos, seguros, y remodelación inicial para hacer el espacioadequado para sus necesidades. Estos numeros llllegaran a ser parte de su plan financiero.

What will be your business hours?

Cual sera su horario de negocio?

Legal Environment

Ambiente Legal

Describe the following:

Describe lo siguiente:

- Licensing and bonding requirements

- Licencias y requisitos obligatorios
- Permits
- Permisos
- Health, workplace, or environmental regulations
- Sanidad, lugar de trabajo, regulaciones ambientales
- Special regulations covering your industry or profesión
- Regulaciones especiales que cubren su industria o profesion
- Zoning or building code requirements
- Zona o edificio codigo requisitos
- Insurance coverage
- Seguro cubierta
- Trademarks, copyrights, or patents (pending, existing, or purchased)
- Marca registrada, derechos de autor, o patentes (pendiente, existente o comprada)

Personnel

Personal

- Number of employees
- Numero de empleados
- Type of labor (skilled, unskilled, and professional)
- Tipo de trabajo (experto, no experiencia, profesional)
- Where and how will you find the right employees?
- Donde y como va Ud, encontrar los empleados perfectos?

- Quality of existing staff
- Calidad del personal existente
- Pay structure
- Salario estructura
- Training methods and requirements
- Entrenamiento metodos y requisitos
- Who does which tasks?
- Quien hace que tareas o faenas
- Do you have schedules and written procedures prepared?
- Tiene Ud horarios y procedimientos escritos preparados?
- Have you drafted job descriptions for employees? If not, take time to write some. They really help internal communications with employees.
- Ha Ud. bosquejado una descripción del trabajo para los empleados? Si no tome tiempo para escribir alguna. Ellos realmente ayudan la comunicación interna con los empleados.
- For certain functions, will you use contract workers in addition to employees?
- Para ciertas funciones Ud usara trabajadores a contrato en adicon de los empleados?

Inventory

Inventario

- What kind of inventory will you keep: raw materials, supplies, finished goods?
- Que tipo de inventario Ud. almacenará : materia prima, provisiones, articulos terminados?
- Average value in stock (i.e., what is your inventory investment)?

- Promedio valor en reservas (por ejemplo Cual es su inversion en en el inventario?)
- Rate of turnover and how this compares to the industry averages?
- Cuan a menudo renueva su inventario y como se compara con el promedio de la industria?
- Seasonal buildups?
- Acumulación en ciertas estaciones?
- Lead-time for ordering?
- Con cuanta anterioridad tiene que ordenar?

Suppliers

Abastecedores/ Proveedores

Identify key suppliers:

Identifique sus proveedores mas importantes:

- Names and addresses
- Nombres y direcciones
- Type and amount of inventory furnished
- Tipo y cantidad de inventario provisionado
- Credit and delivery policies
- Credito y plan de entrega
- History and reliability
- Historia y seguridad de funcionamiento

Should you have more than one supplier for critical items (as a backup)?

Tendria Ud. mas de un proveedor de materiales criticos (como sustituto)?

Do you expect shortages or short-term delivery problems?

Espera Ud. déficit o problemas a corto plazo en entregas?

Are supply costs steady or fluctuating? If fluctuating, how would you deal with changing costs?

Son los costos de los suministros fijos o fluctúan? Fluctuando, como Ud. maneja los cambios en costo?

Credit Policies

Sistemas de Credito

- Do you plan to sell on credit?
- Planea Ud vender a credito?
- Do you really need to sell on credit? Is it customary in your industry and expected by your clientele?
- Ud realmente necesita vender a credito? Es usual en su industria y es esperado por sus clientes?
- If yes, what policies will you have about who gets credit and how much?
- Si es afirmativo, que sistema usara acerca de quien recibe credito y por cuanto?
- How will you check the creditworthiness of new applicants?
- Como va Ud a verificar si los nuevos aplicantes merecen credito?
- What terms will you offer your customers; that is, how much credit and when is payment due?
- Que terminos Ud. le ofrecera a sus clientes; esto es, cuanto credito y cuando el pago es debido?
- Will you offer prompt payment discounts? (Hint: Do this only if it is usual and customary in your industry.)

- Ofrecera Ud. descuentos a pagos inmediatos? (Sugerencia:Haga esto solamente si es usual in su industria)
- Do you know what it will cost you to extend credit? Have you built the costs into your prices?
- Sabe Ud cuanto le va a costar dar credito? Ha incluido estos costos en sus precios?

Managing Your Accounts Receivable

Administración de cuentas por cobrar

If you do extend credit, you should do an aging at least monthly to track how much of your money is tied up in credit given to customers and to alert you to slow payment problems. A receivables aging looks like the following table:

Si Ud. extiende credito , Ud debera hacer un recuento mensual para no perder de vista cuanto de su capital esta invertido en el credito que le ha dado a sus clientes y le alertara acerca de problemas con pagos atrasados. Tiempo de cuentas a cobrar se parace al siguiente cuadro:

	Total	Current	30 Days	60 Days	90 Days	Over 90 Days
Accounts Receivable Aging						

You will need a policy for dealing with slow-paying customers:

Ud. necesitara un sistema para lidiar con clientes que no pagan a tiempo

- When do you make a phone call?
- Cuando va a llamar por telefono?
- When do you send a letter?

- Cuando va enviar una carta?
- When do you get your attorney to threaten?
- Cuando su abogado los va a amenazar?

Managing Your Accounts Payable

You should also age your accounts payable, what you owe to your suppliers. This helps you plan whom to pay and when. Paying too early depletes your cash, but paying late can cost you valuable discounts and can damage your credit. (Hint: If you know you will be late making a payment, call the creditor before the due date.)

Administración de cuentas por pagar

Ud también deberá tomar el tiempo de sus cuentas por pagar, lo que le debe a sus proveedores. Esto le ayuda a planificar a quienes tiene que pagarles y cuando. Pagar demasiado pronto agota su dinero en efectivo, pero pagar tarde puede costarle valiosos descuentos y pueda dañar su crédito (Sugerencia: Si Ud. sabe que va a tener que hacer un pago tarde, llame al acreedor antes de la fecha de vencimiento)

Do your proposed vendors offer prompt payment discounts?

Sus vendedores ofrecen descuentos por pagos pronto?

A payables aging looks like the following table.

Un cuadro de tiempo de la cuentas a pagar se parece así:

	Total	Current	30 Days	60 Days	90 Days	Over 90 Days
Accounts Payable Aging						

Management and Organization

Administración y Organización

Who will manage the business on a day-to-day basis? What experience does that person bring to the business? What special or distinctive competencies? Is there a plan for continuation of the business if this person is lost or incapacitated?

Quien va a administrar el negocio en las operaciones de día a día? Que experiencia tiene esta persona en este tipo de negocios? Que especialidad o competencia significativa? Existe un plan para la continuación del negocio si esta persona se va o esta incapacitada?

If you'll have more than 10 employees, create an organizational chart showing the management hierarchy and who is responsible for key functions.

Si Ud. va a tener mas de 10 empleados haga un organigrama mostrando la jerarquia de la organización y quien es responsable de las funciones claves.

Include position descriptions for key employees. If you are seeking loans or investors, include resumes of owners and key employees.

Incluya descripciones de la posición de empleados claves. Si Ud. anda en busca de prestamos o inversionistas incluya curriculos de los propietarios y empleados claves.

Professional and Advisory Support

Apoyo Profesional y Asesoramiento

List the following:

Liste lo siguiente:

- Board of directors
- Consejo de Administración
- Management advisory board
- Administración del Consejo de Asesores

- Attorney
- Abogados
- Accountant
- Contador
- Insurance agent
- Agente de Seguros
- Banker
- Bancario
- Consultant or consultants
- Consultor o Consultores
- Mentors and key advisors
- Mentores y principales asesores

Personal Financial Statement

Estado Financiero Personal

Include [personal financial statements](#) for each owner and major stockholder, showing assets and liabilities held outside the business and personal net worth. Owners will often have to draw on personal assets to finance the business, and these statements will show what is available. Bankers and investors usually want this information as well.

Incluir estados financieros ([personal financial statements](#)) personales de cada propietario y principal accionista, que muestra los fondos y obligaciones que tienen fuera de la empresa y del patrimonio neto personal. Los propietarios a menudo tienen que recurrir a los fondos personales para financiar el negocio, y estas declaraciones muestran lo que está disponible. Los banqueros y los inversionistas por lo general desean esta información también.

Startup Expenses and Capitalization

Gastos de Inicio y Capitalización

You will have many [startup expenses](#) before you even begin operating your business. It's important to estimate these expenses accurately and then to plan where you will get sufficient capital. This is a research project, and the more thorough your research efforts, the less chance that you will leave out important expenses or underestimate them.

Ud. tendra muchos gastos de inicio, ([startup expenses](#)),incluso antes de comenzar a operar su negocio.Es muy importante estimar con precision estos gastos y luego planificar si tendra suficiente capital. Este es un proyecto de investigacion y entre mas detallada es su investigación menor sera la posibilidad que Ud. ignore gastos importantes o los subestime.

Even with the best of research, however, opening a new business has a way of costing more than you anticipate. There are two ways to make allowances for surprise expenses. The first is to add a little "padding" to each item in the budget. The problem with that approach, however, is that it destroys the accuracy of your carefully wrought plan. The second approach is to add a separate line item, called contingencies, to account for the unforeseeable. This is the approach we recommend.

Aun con la mejor investigación, sin embargo, el empezar un negocio nuevo de alguna manera cuesta mas de lo anticipado. Hay dos maneras de asignar fondos para gastos inesperados. La primera es incluir un poco mas de partida en el presupuesto. Sin embargo el problema con este enfoque es que destruye la precision de su plan que Ud a cuidadosamente preparado. El segundo metodo consiste en añadir una line separada, llamada contingencias, para cubrir gastos imprevistos. Nosotros recomendamos este segundo metodo.

Talk to others who have started similar businesses to get a good idea of how much to allow for contingencies. If you cannot get good information, we recommend a rule of thumb that contingencies should equal at least 20 percent of the total of all other start-up expenses.

Hable con otras personas que han comenzado negocios similares para obtener una buena idea cuanto capital va incluir para gastos ineseperados o contingencias. Si Ud. no

puede conseguir buena información, se recomienda por regla general contar por lo menos con un 20 % de todos los gastos necesarios para poner en marcha la empresa.

Explain your research and how you arrived at your forecasts of expenses. Give sources, amounts, and terms of proposed loans. Also explain in detail how much will be contributed by each investor and what percent ownership each will have.

Explique su investigación y como llego a predecir sus gastos. De las fuentes, montos, y condiciones de los prestamos propuestos. Tambien, se debe explicar en detalle cuanto va a contribuir cada inverstor y que porcentaje del negocio le pertenecera a cada uno.

Financial Plan

Plan Financiero

The financial plan consists of a 12-month profit and loss projection, a four-year profit and loss projection (optional), a cash-flow projection, a projected balance sheet, and a break-even calculation. Together they constitute a reasonable estimate of your company's financial future. More important, the process of thinking through the financial plan will improve your insight into the inner financial workings of your company.

El plan financiero consiste en una proyección de las ganancias y pérdidas en 12 meses, proyección de las ganancias y pérdidas en 4 años (opcional), proyección del flujo de caja, proyección del balance y proyección del equilibrio entre gastos y ganancias. Juntos ellos constituyen una estimación razonable de los recursos financieros del futuro de su empresa. Mas importante, el proceso intelectual haciendo el plan financiero mejorara su interiorización en el funcionamiento interno de las finanzas de su compañía.

12-Month Profit and Loss Projection

12 Meses Proyección de Ganancias y Pérdidas

Many business owners think of the [12-month profit and loss projection](#) as the centerpiece of their plan. This is where you put it all together in numbers and get an idea of what it will take to make a profit and be successful.

Muchos dueños de negocios piensan que 12 meses proyección de ganancias y pérdidas ([12-month profit and loss projection](#)) es la pieza central de su plan. Aquí es donde Ud. pone todo junto en números y le da una idea de lo que tomara tener una ganancia y tener éxito.

Your sales projections will come from a sales forecast in which you forecast sales, cost of goods sold, expenses, and profit month-by-month for one year.

Sus proyecciones de ventas vendran de su presupuesto de ventas, en el cual se incluye el costo de ventas, gastos y y ganancias mes a mes por un año.

Profit projections should be accompanied by a narrative explaining the major assumptions used to estimate company income and expenses.

Las proyecciones de ganancias deben ir acompañadas de una narración explicando las asunciones principales que utilizo para calcular los ingresos y los gastos de la empresa.

Research Notes: Keep careful notes on your research and assumptions, so that you can explain them later if necessary, and also so that you can go back to your sources when it's time to revise your plan.

Anotaciones de Investigación: Mantenga notas detalladas de su investigación y asunciones, de modo que Ud. pueda explicar más tarde si es necesario, y también pueda volver a sus fuentes cuando tenga que revisar su plan.

Four-Year Profit Projection (Optional)

4 Años proyección de Ganancias (Opcional)

The 12-month projection is the heart of your financial plan. [The Four-Year Profit projection](#) is for those who want to carry their forecasts beyond the first year.

La proyección de 12 meses (. [The Four-Year Profit projection](#)) es la esencia de su plan financiero. La proyección de las ganancias por 4 años es para aquellos que quieren llevar sus proyecciones más allá del primer año

Of course, keep notes of your key assumptions, especially about things that you expect will change dramatically after the first year.

Por su puesto, guarde apuntes de sus asunciones claves, especialmente sobre las cosas que Ud. espera que cambian drásticamente después del primer año.

Projected Cash Flow

Flujo de Efectivo Proyectado

If the profit projection is the heart of your business plan, cash flow is the blood. Businesses fail because they cannot pay their bills. Every part of your business plan is important, but none of it means a thing if you run out of cash.

Si la proyección de ganancias es el corazón de su plan de negocios, el flujo de caja es la sangre. Las empresas fracasan porque no pueden pagar sus cuentas. Cada parte de su plan de negocios es importante, pero nada de esto será importante si se queda sin dinero en efectivo.

The point of this worksheet is to plan how much you need before startup, for preliminary expenses, operating expenses, and reserves. You should keep updating it and using it afterward. It will enable you to foresee shortages in time to do something about them—perhaps cut expenses, or perhaps negotiate a loan. But foremost, you shouldn't be taken by surprise.

El punto de esta hoja de trabajo es planificar la cuanto Ud. necesita antes de empezar, para los gastos preliminares, gastos de operación, y reservas. Ud. debera mantener al dia y usarlo despues. Le permitira preever la escazes a tiempo y hacer algo al respecto, tal vez reducir gastos, o tal vez negociar un prestamo. Pero ante que todo nada deberia tomarlo a Ud. por sorpresa.

There is no great trick to preparing it: The [cash-flow projection](#) is just a forward look at your checking account.

No hay gran truco en prepararla: La proyeccion del flujo en efectivo ([cash-flow projection](#)) es solo una mirada en el futuro de cuenta corriente.

For each item, determine when you actually expect to receive cash (for sales) or when you will actually have to write a check (for expense items).

Por cada item, determine cuando Ud. espera recibir dinero en efectivo (por ventas) o cuando en realidad Ud. tiene que hcer un cheque (por gastos en items)

You should track essential operating data, which is not necessarily part of cash flow but allows you to track items that have a heavy impact on cash flow, such as sales and inventory purchases.

Ud. no debe perder de vista la información esencial para funcionar, que no es necesariamente parte del flujo de efectivo o caja, sino que le permite seguir la pista de los artículos que tienen un fuerte impacto sobre el flujo del efectivo, tales como ventas y compras para mantener el inventario.

You should also track cash outlays prior to opening in a pre-startup column. You should have already researched those for your startup expenses plan.

Tambien debe no perder de vista los desembolsos de efectivo antes de la apertura en una pre-inaguracion columna. Ud. ya deberia haver investigado los gastos iniciales para su inauguracion.

Your cash flow will show you whether your working capital is adequate. Clearly, if your projected cash balance ever goes negative, you will need more start-up capital. This plan will also predict just when and how much you will need to borrow.

Su flujo en efectivo le indicara si su capital de trabajo es adecuado. Claramente, si el balance en efectivo proyectado alguna vez es negativo, Ud necesitara mas capital inicial. Este plan tambien predicara exatadamente cuando y cuanto necesitara pedir prestado.

Explain your major assumptions, especially those that make the cash flow differ from the *Profit and Loss Projection*. For example, if you make a sale in month one, when do you actually collect the cash? When you buy inventory or materials, do you pay in advance, upon delivery, or much later? How will this affect cash flow?

Explique sus principales Hipótesis, especialmente las que hacen que el flujo en efectivo difiera de la *Proyeccion de Ganacias y Perdidas*. Por ejemplo, si Ud. hace una venta en un mes, cuando realmente Ud recibe el dinero en efectivo? Cuando Ud. compra inventario o materiales, paga Ud. por adelantado, a la entrega, o mucho mas tarde? Como esto afectara el flujo en efectivo?

Are some expenses payable in advance? When?

Son algunos de los gastos pagados por adelantado? Cuando?

Are there irregular expenses, such as quarterly tax payments, maintenance and repairs, or seasonal inventory buildup, that should be budgeted?

Hay gastos irregulares, como los pagos trimestrales de impuestos, mantenimiento y reparaciones, o acumulacion de inventario de temporada, que deben ser presupuestados?

Loan payments, equipment purchases, and owner's draws usually do not show on profit and loss statements but definitely do take cash out. Be sure to include them.

Pago de prestamos, compras de equipo, y por lo general dueño saca dinero y no aparecen en los estados de ganacias y perdidas, pero definitivamente retiran dinero en efectivo. Asegurese de incluirlos.

And of course, depreciation does not appear in the cash flow at all because you never write a check for it.

Y por supuesto, la depreciación no aparece en el flujo de efectivo o caja en absoluto porque Ud. nunca escribe un cheque por ella.

Opening Day Balance Sheet

Día de Apertura Balance

A balance sheet is one of the fundamental financial reports that any business needs for reporting and financial management. A balance sheet shows what items of value are held by the company (assets), and what its debts are (liabilities). When liabilities are subtracted from assets, the remainder is owners' equity.

Un balance general es uno de los informes financieros fundamentales que toda empresa necesita para la presentación de informes y administración financiera. Un balance muestra que ítemes de valor están en manos de la empresa (activos) y cuáles son sus deudas (pasivos). Cuando se restan los pasivos de los activos la diferencia es el capital de los dueños.

Use a startup expenses and capitalization spreadsheet as a guide to preparing a balance sheet as of opening day. Then detail how you calculated the account balances on your [opening day balance sheet](#).

Use la hoja de cálculo de gastos iniciales y capitalización como una guía para la preparación de un balance a partir del día de la inauguración. A continuación detalles de cómo se calcula la cuenta de saldos en su balance [opening day balance sheet](#).

Optional: Some people want to add a [projected balance sheet](#) showing the estimated financial position of the company at the end of the first year. This is especially useful when selling your proposal to investor

Opcional: Algunas personas quieren añadir un balance provisional (a [projected balance sheet](#)) que muestra la posición financiera estimada de la compañía al final del primer año, Esto es especialmente útil cuando Ud. quiere vender su proyecto a los inversores.

Break-Even Analysis

Analisis del punto de equilibrio

A [break-even analysis](#) predicts the sales volume, at a given price, required to recover total costs. In other words, it's the sales level that is the dividing line between operating at a loss and operating at a profit.

El analisis de equilibrio ([break-even analysis](#)) predice que volumen de ventas, a un precio determinado, es necesario para recuperar los costos totales. En otras palabras, es el nivel de ventas que es la linea que divide si el negocio esta operando a pérdidas o ganancias.

Expressed as a formula, break-even is:

Expresado en una formula, el punto de equilibrio es:

$$\text{Break-Even Sales} = \frac{\text{Fixed Costs}}{1 - \text{Variable Costs}}$$

(Where fixed costs are expressed in dollars, but variable costs are expressed as a percent of total sales.)

(Cuando los costos son fijos se expresan en dolares pero los costos variables se expresan como un porcentaje de las ventas totales)

Include all assumptions upon which your break-even calculation is based.

Incluya todas las supuestos en los que se basa el calculo del punto de equilibrio.

Appendices

Appendices

Include details and studies used in your business plan; for example:

Incluya detalles y estudios que uso en su plan de negocios; por ejemplo:

- Brochures and advertising materials
- Folletos y materiales de publicidad
- Industry studies
- Estudios industriales
- Blueprints and plans
- Organograma y planes
- Maps and photos of location
- Mapas y fotografías de la ubicación
- Magazine or other articles
- Revistas y otros artículos
- Detailed lists of equipment owned or to be purchased
- Detallada lista de los equipos, maquinarias que posee o piensa comprar
- Copies of leases and contracts
- Copias de los contratos de arrendamientos y contratos
- Letters of support from future customers
- Cartas de apoyo de los futuros clientes
- Any other materials needed to support the assumptions in this plan

- Cualquier otros materiales necesarios para apoyar las asunciones del plan
- Market research studies
- Estudios de investigación de mercadeo
- List of assets available as collateral for a loan
- Lista de las posesiones disponibles como garantía para un préstamo

Refining the Plan

Refinando el Plan

The generic business plan presented above should be modified to suit your specific type of business and the audience for which the plan is written.

El plan de negocios en general presentado mas arriba debe ser modificado para adaptarlo a su tipo de negocio y para la audiencia que el plan es escrito.

For Raising Capital

Para conseguir capitales

For Bankers

Para los Banqueros

- Bankers want assurance of orderly repayment. If you intend using this plan to present to lenders, include:
- Los banqueros quieren asegurarse de un reembolso ordenado. Si Ud. intenta presentar este plan a prestamistas incluya.
 - Amount of loan
 - Cantidad del prestamo
 - How the funds will be used
 - Como los fondos seran usados
 - What this will accomplish—how will it make the business stronger?
 - Que va a lograr con el prestamo—Como el prestamo va a hacer el negocio mas fuerte?
 - Requested repayment terms (number of years to repay). You will probably not have much negotiating room on interest rate but may be able to negotiate a longer repayment term, which will help cash flow.

- Los plazos de reembolso solicitados (numero de años para pagar) Ud. probablemente no tendra mucho margen para negociar sobre la tasa de interes, pero puede ser capaz de negociar por plazos mas largo, lo que le ayudara en el flujo de efectivo.
- Collateral offered, and a list of all existing liens against collateral
- Garantías disponibles, y una lista de todos los gravames existentes con garantias.

For Investors

Para Investors

- Investors have a different perspective. They are looking for dramatic growth, and they expect to share in the rewards:
- Los Inversionistas tienen una perspectiva diferente. Ellos están buscando un crecimiento espectacular y esperan participar de las ganancias.
 - Funds needed short-term
 - Fondos necesarios a corto plazo
 - Funds needed in two to five years
 - Fondos que se necesitan en dos a cinco años
 - How the company will use the funds, and what this will accomplish for growth.
 - Como la compañía utilizará los fondos, y, lo que esto va a lograr para el crecimiento?
 - Estimated return on investment
 - Estimado retorno en la inversión
 - Exit strategy for investors (buyback, sale, or IPO)
 - Estrategia de salida para los inversionistas (recompra, venta o IPO)

- Percent of ownership that you will give up to investors
- Porcentaje de titulo de propiedad que Ud. dara a los inversionistas
- Milestones or conditions that you will accept
- Hitos o plazos o condiciones que Ud. aceptara
- Financial reporting to be provided
- Informes financieros que ppresentara
- Involvement of investors on the board or in management
- Participacion de los inversores en el consejo y administracion

For Type of Business

Para Tipo de Negocios

Manufacturing

Industrial

- Planned production levels
- Niveles de produccion planeados
- Anticipated levels of direct production costs and indirect (overhead) costs—how do these compare to industry averages (if available)?
- Los niveles anticipados de los costos de produccion directos e indirectos (gastos generales} Como se comparan con el promedio del sector (si esta disponible)
- Prices per product line
- Precios por linea de productos
- Gross profit margin, overall and for each product line

- Margen bruto de ganancias, en terminos generales, para cada linea de productos
- Production/capacity limits of planned physical plant
- Produccion/limites de capacidad de planta fisica planeada
- Production/capacity limits of equipment
- Produccion / limites de capacidad de la maquinaria
- Purchasing and inventory management procedures
- Compras y procedimietos de administracion del inventario
- New products under development or anticipated to come online after startup
- Nuevos productos en desarrollo o previstos a entrar en la linea de produccion despues de comenzar el negocio.

Service Businesses

Empresas de Servicios

- Service businesses sell intangible products. They are usually more flexible than other types of businesses, but they also have higher labor costs and generally very little in fixed assets.
- Las empresas de servicios venden productos intangibles. Por lo general son mas flexibles que otras empresas, pero tambien tienen mayores costos laborales y generalmente muy poco en activos o bienes fijos.
- What are the key competitive factors in this industry?
- Cuales son los factores competitivos claves en esta industria?
- Your prices
- Sus precios
- Methods used to set prices
- Metodos usados para fijar los precios

- System of production management
- Sistema de administracion de la produccion
- Quality control procedures. Standard or accepted industry quality standards.
- Calidad de los procedimientos de control. Estandars o standars de calidad aceptados por la industria.
- How will you measure labor productivity?
- Como va medir la productividad del trabajo?
- Percent of work subcontracted to other firms. Will you make a profit on subcontracting?
- Porcentage de trabajo subcontratado a otras empresas? Exististirá un beneficio en mataria de subcontratación?
- Credit, payment, and collections policies and procedures
- Credito, pago, sistema y procedimientos de cobranzas
- Strategy for keeping client base
- Estrategia para el mantenimiento de la base de clientes

High Technology Companies

Empresas de Alta Tecnologia

- Economic outlook for the industry
- Perspectivas economicas para la industria
- Will the company have information systems in place to manage rapidly changing prices, costs, and markets?
- Tendra la compañía sistemas de informacion para administrar los cambios rapidos en precios, costos y mercados?
- Will you be on the cutting edge with your products and services?

- Estara a la vanguardia con sus productos y servicios?
- What is the status of research and development? And what is required to:
- Cual es el estado de la investigacion y desarrollo? Y que es lo necesita para:
 - Bring product/service to market?
 - Traer a producto/servicio al mercado?
 - Keep the company competitive?
 - Mantener la compañía competitiva?
- How does the company:
- Como hace la empresa:
 - Protect intellectual property?
 - Proteje la propiedad intelectual?
 - Avoid technological obsolescence?
 - Evitar obsolescencia tecnologica?
 - Supply necessary capital?
 - Fuentes de capital? necesario?
 - Retain key personnel
 - Retener el personal clave?

High-tech companies sometimes have to operate for a long time without profits and sometimes even without sales. If this fits your situation, a banker probably will not want to lend to you. Venture capitalists may invest, but your story must be very good. You must do longer-term financial forecasts to show when profit take-off is expected to occur. And your assumptions must be well documented and well argued.

Las compañías de alta tecnología a veces tienen que operar por un largo tiempo sin ganancias y a veces incluso sin vender. Si esto describe su situación, un banquero

probablemente no le querra prestar. Los capitalista aventurados pueden invertir pero su historia tiene que ser muy buena. Ud. debe hacer las previsiones financieras a largo plazo para mostrar cuando las ganancias comenzaran. Y sus supuestos deben estar bien documentados y muy bien argumentados.

Retail Business

Comercio al por menor

- Company image
- Imagen de la empresa
- Pricing:
- Precios:
 - Explain markup policies.
 - Explique sistema de mercado
 - Prices should be profitable, competitive, and in accordance with company image.
 - Los precios deben dar ganancias, ser competitivos y estar de acuerdo con la imagen compañía
- Inventory:
- Inventario:
 - Selection and price should be consistent with company image.
 - La selección y precio tienen que ser coherente con la imagen de la empresa
 - Inventory level: Find industry average numbers for annual inventory turnover rate (available in RMA book). Multiply your initial inventory investment by the average turnover rate. The result should be at least equal to your projected first year's cost of goods sold. If it is not, you may not have enough budgeted for startup inventory.

- Nivel de Inventario: Encuentre el número promedio de rotación de inventario (disponible en RMA libro). Multiplique la inversión inicial en su inventario por el promedio de la tasa de rotación anual. El resultado debería ser al menos igual a su proyectado para el costo de mercaderías vendidas. Si no es así, es posible que no tienen suficiente presupuesto para el inventario de inicio.
- Customer service policies: These should be competitive and in accord with company image.
- Servicio de atención al cliente: Esto debe ser competitivo y de acuerdo con la imagen de la compañía
- Location: Does it give the exposure that you need? Is it convenient for customers? Is it consistent with company image?
- Ubicación: Da la exposición que Ud. Necesita? Es conveniente para los clientes? Es consistente con la imagen de la empresa?
- Promotion: Methods used, cost. Does it project a consistent company image?
- Promoción: Métodos usados, el costo. Proyecta una imagen consistente con la compañía?
- Credit: Do you extend credit to customers? If yes, do you really need to, and do you factor the cost into prices?
- Crédito: Da Ud. crédito a sus clientes? En caso afirmativo, Es realmente necesario? Toma Ud. en cuenta este factor en los precios?