

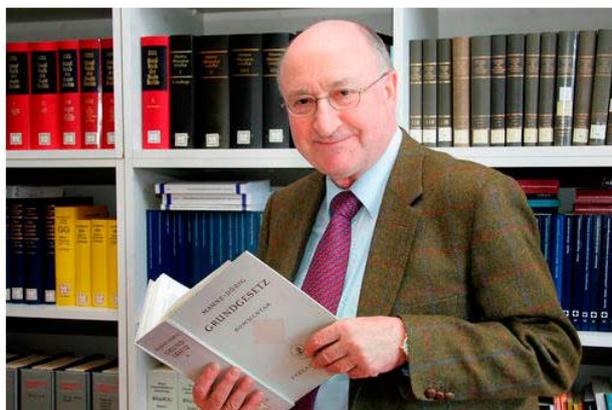


MANUEL ATIENZA



LIBARDO RODRÍGUEZ

Revista de la Jurisdicción Contencioso Administrativa



ROBERT ALEXY

Edición:01

saltamirandar@consejoestado.ramajudicial.gov.co
www.consejodeestado.gov.co

Comité Editorial

LUIS RAFAEL VERGARA QUINTERO
Presidente



MARTHA TERESA BRICEÑO DE V.
Vicepresidenta



MARÍA CLAUDIA ROJAS LASSO
Presidente Sección Primera

GERARDO ARENAS MONSALVE
Presidente Sección Segunda

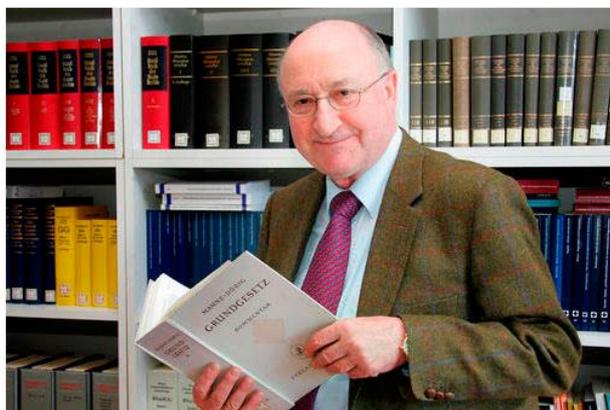
CARLOS ZAMBRANO BARRERA
Presidente Sección Tercera

JORGE OCTAVIO RAMIREZ R.
Presidente Sección Cuarta

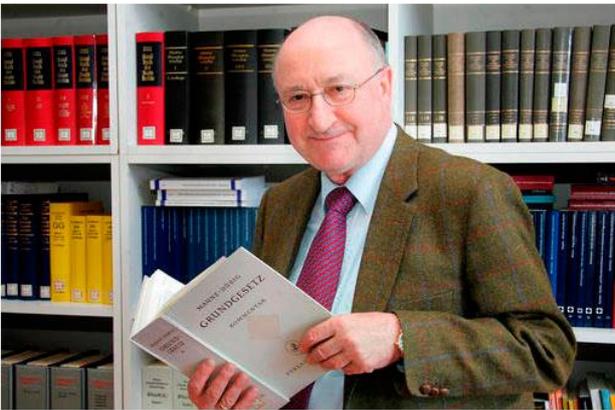
LUCY JEANNETTE BERMÚDEZ B.
Presidente Sección Quinta

ALVARO NAMÉN VARGAS
Presidente Sala Consulta

DANILO ROJAS BETANCOURTH
Coordinador



Diseño
SERGIO ALTAMIRANDA RODRIGUEZ
Presidencia 2015



Resumen ejecutivo

i Escriba esto al final para que pueda resumir los puntos más importantes de su plan de negocio.

Proporcione una descripción concisa aunque positiva de su compañía, incluidos los objetivos y los logros. Por ejemplo, si la suya es una compañía establecida, considere la posibilidad de describir a qué se dedica, cómo ha logrado los objetivos hasta la fecha y qué queda por hacer. Si es nueva, resuma qué pretende hacer, cómo y cuándo pretende hacerlo y cómo cree que puede superar los principales obstáculos (por ejemplo, la competencia).

También puede optar por usar los siguientes cuatro subtítulos para organizar la información del resumen ejecutivo y ayudar a presentarla.

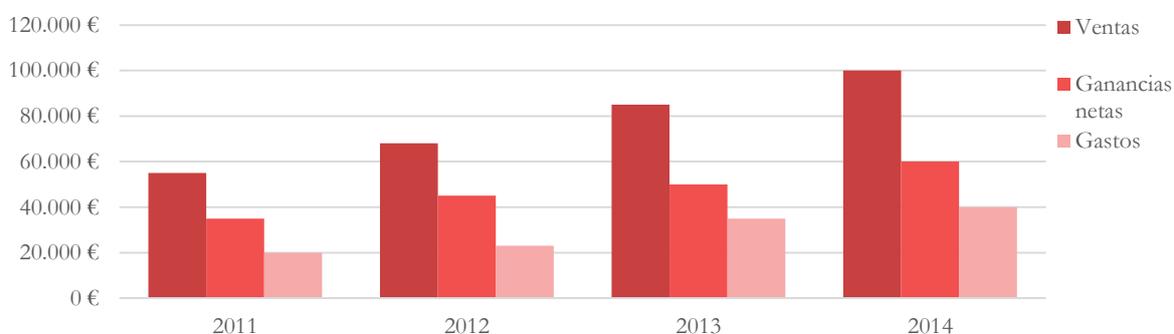
Nota: Para eliminar sugerencias como esta, simplemente haga clic en el texto de la sugerencia y presione la barra espaciadora.

Información destacada

i Resuma los aspectos destacados más importantes del negocio. Por ejemplo, quizás quiera incluir un gráfico de ventas, gastos y beneficios netos de varios años.

Nota: Para reemplazar los datos del gráfico de ejemplo con los suyos, haga clic con el botón secundario en el gráfico y, después, en Editar datos.

Introducción financiera



Objetivos

i Por ejemplo, incluya una escala de tiempo con los objetivos que espera lograr.

Declaración de objetivos

i Si tiene una declaración de objetivos, inclúyala aquí. Incluya también todos los puntos esenciales acerca de su negocio que no estén incluidos en ninguna otra parte del resumen ejecutivo.

Claves para el éxito



Describa los factores únicos o diferenciadores que ayudarán al éxito de su plan de negocio.

Descripción del negocio



Ofrezca una descripción de su negocio positiva, concisa y basada en hechos: qué hace, y qué va a hacer que sea único, competitivo y con éxito. Describa las características especiales que harán que su negocio sea atractivo para posibles clientes, e identifique los propósitos y objetivos principales de su compañía.

Propiedad de la compañía/entidad legal



Indique si su empresa es de un único propietario, es una corporación (tipo) o asociación. Si es apropiado, defina el tipo de negocio (como manufacturación, comercialización o servicios).

Si necesita licencias o permisos, describa los requisitos para conseguirlos y en qué fase del proceso se encuentra.

Si aún no ha declarado si este es un nuevo negocio independiente, una absorción, una franquicia o una expansión de un negocio anterior, inclúyalo aquí.

Ubicación



Recuerde que la ubicación es de suma importancia para algunos tipos de negocios, y menor para otros.

- Si su negocio no requiere consideraciones específicas en cuanto a la ubicación, podría suponer una ventaja y debería indicarlo aquí.
- Si ya ha elegido su ubicación, describa los aspectos destacados; puede usar algunos de los factores destacados en la siguiente viñeta como guía u otros factores que sean consideraciones esenciales para su negocio.
- Si aún no tiene una ubicación, describa los criterios más importantes para determinar una ubicación apropiada para su negocio.

Considere los ejemplos siguientes (tenga en cuenta que no es una lista exhaustiva y en su caso podría haber también otras consideraciones):

¿Qué tipo de espacio está buscando y dónde? ¿Hay un área en particular que sería especialmente deseable desde el punto de vista del marketing? ¿Debe tener un local en la planta baja? En ese caso, ¿su ubicación debe ser fácilmente accesible mediante transporte público?

Si está considerando un sitio determinado o comparando sitios, lo siguiente puede ser importante: ¿Cómo es el tráfico o el acceso? ¿Las instalaciones de aparcamiento son adecuadas? ¿La iluminación de la calle es suficiente? ¿Está próximo a otros negocios o centros que podrían ayudar a perfilar el tipo de cliente que busca? En el caso de un escaparate, ¿atrae la atención o qué se puede hacer para que atraiga el tipo de atención que necesita?

Si la señalización es apropiada para su negocio: ¿Hay normativas locales relativas a la señalización que pudieran afectarle negativamente? ¿Qué tipo de señalización sería la más adecuada para sus necesidades? ¿Ha incluido el coste de la señalización en sus cifras de puesta en marcha?

Interior

i Para algunos negocios, el interior del sitio es tan importante como la ubicación. Si ese es el caso de su negocio, describa qué hace que el suyo funcione bien.

¿Cómo ha calculado qué superficie necesita? ¿Ha realizado planes previos para asegurarse de que aprovechará el espacio al máximo, por ejemplo, qué irá en qué lugar?

¿El espacio presenta requisitos o modificaciones que tendrá que construir o instalar? ¿Necesita permisos del propietario u otros permisos para hacerlo?

Si corresponde, ¿cómo mostrará sus productos? ¿La distribución tiene características o flujos que contribuyan al ambiente o que pudieran ayudar a aumentar las ventas?

Describa las características especiales del interior de su negocio que crea que pueden aportar ventajas competitivas respecto a negocios similares.

Horas de funcionamiento

i Autoexplicativo, pero importante para negocios como tiendas o negocios estacionales.

Productos y servicios

i Describa sus productos y servicios y por qué hay una demanda de ellos. ¿Cuál es el posible mercado? ¿En qué beneficia a los clientes? ¿En qué aspecto sus productos o servicios le aportan ventajas competitivas?

Si vende varias líneas de productos o servicios, describa qué incluyen. ¿Por qué eligió esta variedad de ofertas? ¿Cómo ajusta esta oferta para responder a las demandas del mercado?

Para negocios basados en productos, ¿dispone de controles de inventario o los necesita? ¿Tiene que tener en cuenta algún "tiempo de preparación" al realizar pedidos de algunos artículos? ¿Necesita un sistema de auditoría o seguridad para proteger el inventario?

Nota:

- Si sus productos o servicios son más importantes que la ubicación, mueva este tema antes de la ubicación y horas de funcionamiento.
- Si va a proporcionar solo productos o solo servicios, elimine la parte del título que no corresponda.

Proveedores

i Si la información acerca de los proveedores, incluidos los acuerdos financieros con ellos, juega un papel importante en su negocio, incluya la información relevante en esta sección.

Servicio

i Tanto si comercializa productos como servicios, use esta sección para especificar el nivel y los medios de servicio que proporciona a los clientes antes, durante y después de la venta.

¿Qué hace para que sus servicios destaquen respecto a la competencia?

Manufacturación

i ¿Su negocio fabrica algún producto? En caso afirmativo, describa sus instalaciones y la maquinaria o los equipos especiales.

Sin revelar ninguna información de carácter propietario, describa el procedimiento de fabricación.

Si aún no se ha incluido en la sección Productos y servicios, describa cómo venderá los productos que fabrica. ¿Directamente al público? ¿A través de un mayorista o distribuidor? ¿Otros?

¿Cómo transportará los productos al mercado?



Administración

i ¿Cómo ayudarán sus antecedentes o su experiencia a convertir este negocio en un éxito? ¿Cuál será su grado de actividad y qué áreas de administración delegará a otros?

Describa a otras personas que administran o administrarán su negocio, incluido lo siguiente:

- *¿Cuáles son sus cualificaciones y sus antecedentes? (Se pueden incluir currículos en un apéndice).*
- *¿Cuáles son sus puntos fuertes o áreas de experiencia que respalden el éxito de su negocio?*
- *¿Cuáles son sus responsabilidades y están estas claramente definidas (especialmente importante en acuerdos de asociación)?*
- *¿De qué habilidades carece su equipo de administración que deban suplirse mediante fuentes externas o contratación adicional?*

Si su negocio tiene empleados, describa la cadena de mando. ¿Qué cursos y soporte (como un manual de las directivas de la compañía) proporcionará a los empleados? ¿Proporcionará incentivos a los empleados que mejoren el crecimiento de la compañía?

Si su negocio es una franquicia, ¿qué tipo de asistencia puede esperar y durante cuánto tiempo? Incluya información acerca de los procedimientos operativos y guías relacionadas que le haya proporcionado el franquiciador.



Administración financiera

i Cuando escriba esta sección, considere que la forma de administrar las finanzas de la compañía puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

En función de los productos o servicios determinados que pretende ofrecer, explique cómo espera hacer que su negocio sea rentable y en qué plazo de tiempo. ¿Su negocio proporcionará un buen flujo de caja o tendrá que preocuparse por el tamaño de las Cuentas a cobrar y posibles problemas de deudas o cobros?

En el apéndice debe incluir información detallada de los costes de puesta en marcha y de operación. No obstante, puede un breve resumen con referencias a las tablas, los gráficos o los números de página apropiados indicando las necesidades de puesta en marcha y el presupuesto operativo.

- *Las necesidades de puesta en marcha incluyen compras puntuales, como equipos o suministros importantes, cuotas iniciales o depósitos, así como cuotas legales y profesionales; licencias o permisos; seguros; renovación, diseño o decoración de su ubicación; costes de personal previos a la apertura; publicidad o promoción.*
- *Una vez listo para abrir su negocio, necesitará un presupuesto operativo para ayudar a priorizar los gastos. Debe incluir el dinero que necesita para sobrevivir los primeros tres a seis meses de funcionamiento e indicar cómo tiene pensado controlar las finanzas de su compañía. Incluya los siguientes gastos: alquiler, servicios públicos, seguros, nóminas (incluidos impuestos), pagos de préstamos, suministros de oficina, viajes y entretenimiento, contabilidad y legal, publicidad y*

promoción, reparaciones y mantenimiento, depreciación, y otras categorías específicas de su negocio.

También puede incluir información (o referencias cruzadas a otras secciones de este plan de negocio si ya se ha incluido en otras partes) acerca del tipo de sistema de contabilidad y control de inventario que está usando, pretende usar o, cuando corresponda, el franquiciador espera que use.

Resumen de puesta en marcha/adquisición

i Resuma los detalles más importantes relativos al inicio o a la adquisición de su negocio. (Si no es aplicable a su negocio, elimínelo).

Tal y como se indicó en la sección anterior, incluya la tabla de los costes de puesta en marcha o adquisición en el apéndice.

Marketing

i La forma en que comercialice su negocio puede jugar un papel importante en su éxito o en su fracaso. Es vital saber todo lo posible acerca de sus posibles clientes: quiénes son, qué quieren (y no quieren) y las expectativas que pudieran tener.

Análisis de mercado

i ¿Cuál es su mercado de destino? (¿Quién es más probable que compre sus productos o use sus servicios?) ¿Cuáles son los datos demográficos? ¿Cuál es el tamaño de su posible base de clientes?

¿Dónde están? ¿Cómo les hará saber quién es, dónde está y qué tiene que ofrecerles?

Si cree que tiene algo nuevo, innovador o que no está fácilmente disponible: ¿Cómo sabe que hay mercado para ello, que las personas querrán pagar por lo que ofrece?

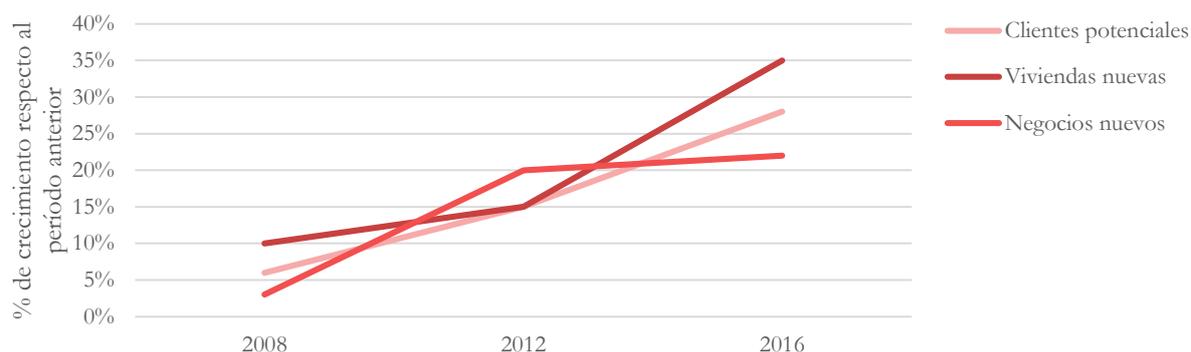
Considere el mercado al que está intentando llegar: ¿está en crecimiento, se está reduciendo o está estático?

¿A qué porcentaje del mercado cree que podrá llegar? ¿Cómo podrá aumentar su cuota de mercado?

Nota: Podría incluir un gráfico, como el siguiente, para ofrecer de un vistazo los puntos importantes acerca de su potencial de mercado.



Crecimiento del mercado local



Segmentación del mercado



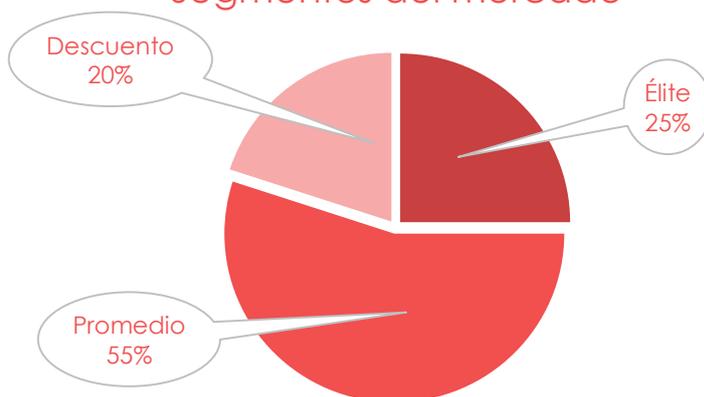
¿Su mercado de destino está segmentado? ¿Hay diferentes niveles dentro del mismo tipo de negocio, y ofrece cada uno de ellos una diferencia en cuanto a calidad, precio o gama de productos?

¿Esta segmentación del mercado está dirigida por área geográfica, líneas de productos, precios u otros criterios?

¿En qué segmento del mercado encajaría su negocio principal? ¿Qué porcentaje del mercado total supone este segmento? ¿A qué porcentaje de este segmento llegará su negocio?

Nota: Un gráfico circular es una buena manera de mostrar las relaciones entre las partes y el todo, como el porcentaje del mercado de destino que encaja en cada segmento principal. Para cambiar la forma de las etiquetas de datos, haga clic con el botón secundario y, después, haga clic en Cambiar formas de etiquetas de datos.

Segmentos del mercado



Competencia



¿Quién más está haciendo lo mismo que usted está intentando hacer?

Describe brevemente varios de sus competidores más próximos y más importantes. ¿A qué porcentaje del mercado llega cada uno? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles? ¿Qué puede aprender de la manera en que hacen negocios, de sus enfoques en cuanto a precios, publicidad y marketing general? ¿Cómo espera competir? ¿Cómo espera hacerlo mejor?

¿Qué competencia indirecta afrontará, por ejemplo, ventas en Internet, centros comerciales o importaciones internacionales?

¿Cómo se mantendrá al día en la tecnología y las tendencias cambiantes que pudieran afectar a su negocio en el futuro?



Precios

i ¿Cómo ha desarrollado sus directivas sobre precios?

¿Cuáles de las siguientes estrategias de precios podrían adaptarse mejor a su negocio? Costes y precios de minorista, posición frente a la competencia, precios más bajos que la competencia, precios más altos que la competencia, precios múltiples, líneas de precios, precios basados en coste más margen u otros?

¿Cuáles son las directivas de precios de sus competidores y cómo son comparadas con las suyas?
¿Sus precios están en línea con los promedios del sector?

¿Cómo supervisará los precios y los gastos indirectos para asegurarse de que su negocio funcionará con beneficios?

¿Cómo planea estar al día de los cambios del mercado para asegurarse de que sus márgenes de beneficios no se ven afectados negativamente por nuevas innovaciones o competidores?



Publicidad y promoción

i ¿Cómo tiene pensado publicitar su negocio?

¿Cuáles de las siguientes opciones de publicidad y promoción le ofrecen las mejores oportunidades para que su negocio crezca? Servicios de directorio, sitios web de redes sociales, medios (periódicos, revistas, televisión, radio), correo directo, marketing telefónico, seminarios y otros eventos, publicidad conjunta con otras compañías, representantes de ventas, boca a boca, otros?

¿Cómo determinará su presupuesto de publicidad?

¿Cómo realizará el seguimiento de los resultados de sus esfuerzos de publicidad y promoción?

¿Se anunciará de forma regular o realizará campañas estacionales?

¿Cómo se embalarán sus productos? ¿Ha investigado qué tipo de embalaje resultará más atractivo para sus clientes? ¿Ha realizado un análisis de costes de las diferentes formas de embalaje?



Estrategia e implementación

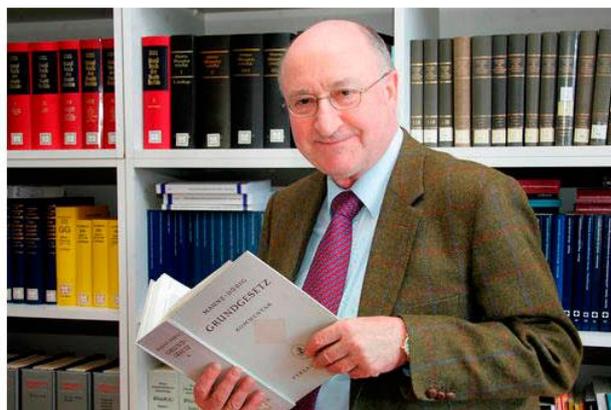
i Ahora que ha descrito los elementos importantes de su negocio, quizás quiera resumir su estrategia de implementación. Si su negocio es nuevo, dé prioridad a los pasos que debe dar para abrir las puertas del negocio. Describa sus objetivos, cómo pretende alcanzarlos y en qué plazos de tiempo.

La planeación es una de las partes más infravaloradas, aunque más vitales, del plan de negocio para asegurarse de que tiene el control (en la medida de lo posible) de los eventos y de la dirección en la que se mueve su negocio. ¿Qué métodos de planeación utilizará?

Apéndice

Gastos de puesta en marcha

Licencias del negocio	
Gastos de incorporación	
Depósitos	
Cuenta bancaria	
Alquiler	
Modificaciones del interior	
Equipos o maquinaria necesarios:	
Artículo 1	
Artículo 2	
Artículo 3	
Equipos y maquinaria totales	
Seguros	
Pandería/tarjetas de visita	
Folletos	
Publicidad previa a la apertura	
Inventario de apertura	
Otros (listar):	
Artículo 1	
Artículo 2	
GASTOS TOTALES DE PUESTA EN MARCHA	



Determinación del capital de puesta en marcha



1. En la tabla de flujo de efectivo de la página siguiente, comience por rellenar las cifras de los distintos tipos de gastos.
2. En la tabla siguiente, comience el primer mes con un efectivo inicial de 0 USD y consolide los gastos de "salida de efectivo" de la tabla de flujos de efectivo situados en los tres encabezados principales de alquiler, nóminas y otros (incluido el importe de los costes de puesta en marcha "Otros" del mes 1).
3. Continúe con las proyecciones mensuales de la tabla siguiente hasta que los saldos finales sean positivos de manera uniforme.
4. Encuentre el mayor saldo negativo: este es el importe necesario como capital de puesta en marcha para que el negocio sobreviva hasta el punto de equilibrio, cuando los ingresos cubran todos los gastos.
5. En la tabla de flujos de efectivo, continúe insertando el importe de capital de puesta en marcha necesario como efectivo inicial del Mes 1.

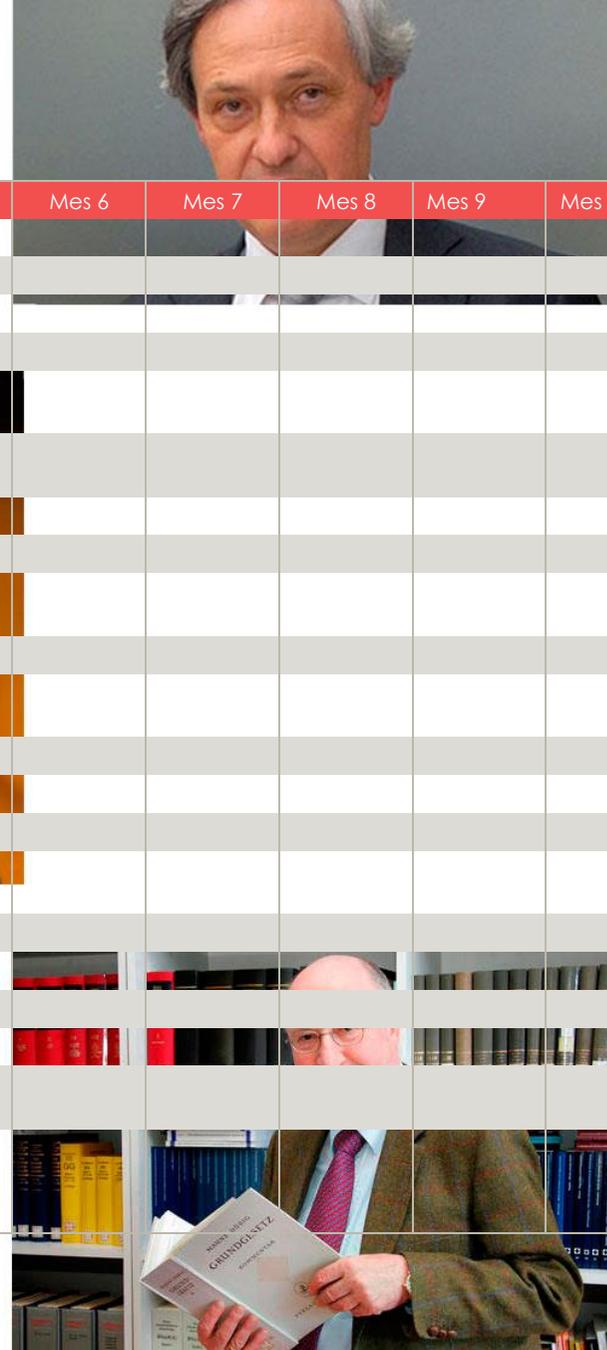


	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Efectivo inicial	0,00 €							
Entrada de efectivo:								
Ventas en efectivo pagadas								
Cuentas a cobrar								
Entrada de efectivo total								
Salida de efectivo:								
Alquiler								
Nómina								
Otros								
Salida de efectivo total								
Saldo final								
CAMBIO (FLUJO DE EFECTIVO)								



Flujo de efectivo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Efectivo inicial												
Entrada de efectivo:												
Ventas en efectivo												
Cuentas a cobrar												
<i>Ingresos en efectivo totales</i>												
Salida de efectivo (gastos):												
Alquiler												
Servicios públicos												
Nóminas (incl. impuestos)												
Beneficios												
Pagos de préstamos												
Desplazamientos												
Seguros												
Publicidad												
Honorarios profesionales												
Material de oficina												
Gastos de envío												
Teléfono												
Internet												
Comisiones bancarias												
<i>Salida de efectivo total</i>												
SALDO FINAL												



Declaración de previsión de ingresos



La Declaración de previsión de ingresos es otra herramienta de administración para prever el importe de ingresos que se genera cada mes en función de predicciones razonables del nivel mensual de ventas y los costes y gastos. A medida que las previsiones mensuales se desarrollan y se especifican, estas cifras sirven como objetivos para controlar los gastos de operación. Una vez obtenidos los resultados reales se comparan con los importes previstos y se obtienen señales de aviso si los costes se están disparando para poder tomar las acciones necesarias para corregir el problema.

El **Porcentaje del sector** (% sector) se calcula multiplicando los costes o gastos por 100% y dividiendo el resultado por las ventas netas totales. Indica las ventas totales que son estándar para un sector determinado. Esta información se puede obtener en asociaciones de comercio, contables, bancos o bibliotecas de referencia. Las cifras del sector son un referente útil con el que comparar los costes o gastos de su propio negocio. Compare su porcentaje anual con la cifra indicada en la columna de porcentaje del sector.

La siguiente es una explicación de algunos de los términos usados en la tabla siguiente:

Ventas netas totales (ingresos): esta cifra son las ventas totales estimadas por mes. Sea todo lo realista que pueda y tenga en cuenta las tendencias estacionales, devoluciones, fluctuaciones y rebajas.

Coste de ventas: para que sea realista, esta cifra debe incluir todos los costes implicados en la realización de una venta. Por ejemplo, cuando haya inventario implicado, incluya el coste de transporte y envío. Los costes de mano de obra directos también deben incluirse.

Beneficio bruto: reste el coste de ventas de las ventas netas totales.

Margen de beneficio bruto: se calcula dividiendo el beneficio bruto entre las ventas netas totales.

Gastos controlables: salarios (base más complementos), gastos de nómina (incluidas vacaciones pagadas, bajas por enfermedad, seguros médicos, seguros de desempleo y tasas de la seguridad social), coste de servicios externos (incluidos subcontratos, trabajo en momentos de necesidad especial o servicios puntuales), suministros (incluidos todos los elementos y servicios adquiridos para su uso en el negocio), servicios públicos (agua, calefacción, electricidad, recogida de basuras, etc.), reparación y mantenimiento (incluidos gastos normales y periódicos, como pintura), publicidad, desplazamientos y vehículos (incluido el uso de empresa del automóvil personal, aparcamiento y viajes de negocios), contabilidad y legal (costo de los servicios profesionales externos).

Gastos fijos: alquiler (solo de inmuebles usados en el negocio), depreciación (amortización de activos de capital), seguros (incendio, responsabilidad sobre la propiedad o los productos, compensaciones de los trabajadores, robo, etc.), devoluciones de préstamos (incluidos los pagos de intereses y principal de préstamos pendientes del negocio), varios (gastos pequeños no especificados y no incluidos en otras cuentas o epígrafes).

Pérdidas y ganancias netas (antes de impuestos): reste los gastos totales del beneficio bruto.

Impuestos: sobre inventario, ventas, bienes, inmuebles, federales, estatales, etc.

Pérdidas y ganancias netas (después de impuestos): reste los impuestos de los beneficios netos antes de impuestos.

Total anual: sume todas las cifras de la tabla para cada elemento de ventas y gastos.

Porcentaje anual: multiplique el total anual por 100% y divida el resultado por la cifra de ventas netas totales. Compare con el porcentaje del sector de la primera columna.

	% sector	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total anual	% anual
Ventas netas est.															
Coste de ventas															
Beneficio bruto															
Gastos controlables:															
Sueldos y salarios															
Gastos de nóminas															
Legal/contabilidad															
Publicidad															
Desplazamientos/vehículos															
Cuotas y suscripciones															
Servicios públicos															
Varios															
<i>Gastos controlables totales</i>															
Gastos fijos:															
Alquiler															
Depreciación															
Seguros															
Permisos/licencias															
Pagos de préstamos															
Varios															
<i>Gastos fijos totales</i>															
<i>Gastos totales</i>															
Pérdidas y ganancias netas antes de impuestos															
Impuestos															
PÉRDIDAS Y GANANCIAS NETAS DESPUÉS DE IMPUESTOS															

Balance de pérdidas y ganancias

i Fundamentalmente, esta tabla contiene la misma información básica que la declaración de previsión de ingresos. Los negocios establecidos usan esta forma de declaración para comparar un período con otro. Muchos prestamistas podrían solicitar los balances de pérdidas y ganancias de los últimos tres años de operaciones.

En lugar de comparar los ingresos y gastos reales con un promedio del sector, esta forma de balance de pérdidas y ganancias compara cada elemento de ingresos y gastos con el importe que se presupuestó para él. La mayoría de los programas informáticos de contabilidad puede generar un balance de pérdidas y ganancias para los períodos solicitados, con o sin comparación con el presupuesto.

Pérdidas y ganancias, presupuesto frente a cifras reales. [Mes y año de inicio]—[Mes y año de finalización]

	Mes y año de inicio]—[Mes y año de finalización]	Presupuesto	Importe sobre presupuesto
Ingresos:			
Ventas			
Otros			
Ingresos totales			
Gastos:			
Sueldos y salarios			
Gastos de nóminas			
Legal/contabilidad			
Publicidad			
Desplazamientos/vehículos			
Cuotas y suscripciones			
Servicios públicos			
Alquiler			
Depreciación			
Permisos/licencias			
Devoluciones de préstamos			
Varios			
Gastos totales			
PÉRDIDAS Y GANANCIAS NETAS			

Balance



Las siguientes son directrices sobre qué incluir en la hoja de balance: (para su uso en negocios establecidos)

Activos: cualquier parte del valor que sea propiedad de un negocio o le corresponda legalmente. Los activos totales incluyen todos los valores netos; los importes que resultan de restar la depreciación y la amortización del coste original de adquisición del activo.

Activos actuales:

Efectivo: dinero en el banco o recursos que se pueden convertir en efectivo en un plazo de 12 meses desde la fecha de la hoja de balance.

Caja en metálico: fondo de efectivo para pagos pequeños y diversos.

Cuentas a cobrar: importes debidos por clientes por comercialización o servicios.

Inventario: materias primas disponibles, trabajos en curso y todos los bienes terminados (manufacturados o comprados para reventa).

Inversiones a corto plazo: participaciones que generan intereses o dividendos y que se espera convertir en efectivo en el plazo de un año; acciones, bonos, certificados de depósito y cuentas de ahorro de depósito temporal. Estas deben mostrarse con su coste o con su valor de mercado actual, el que sea menor. Las inversiones a corto plazo también pueden denominarse "inversiones temporales" o "títulos comercializables".

Gastos prepagados: bienes, beneficios o servicios que un negocio adquiere o alquila por anticipado, como los suministros de oficina, los seguros o el espacio de trabajo.

Inversiones a largo plazo: participaciones que un negocio pretende conservar al menos durante un año. También conocidas como activos a largo plazo, suelen ser acciones, bonos o cuentas de ahorro con pago de intereses o dividendos.

Activos fijos: este término incluye todos los recursos que un negocio posee o adquiere para usar en sus operaciones y que no están destinados a reventa. Pueden arrendarse en lugar de adquirirse y, en función de los contratos de arrendamiento, podría ser necesario incluirlos como bien por el valor y como pasivo. Los activos fijos incluyen terrenos (debe indicarse el precio de compra original sin las fluctuaciones del valor del mercado), edificios, reformas, equipos, muebles, vehículos.

Pasivo:

Pasivo actual: incluya todas las deudas, obligaciones monetarias y cuentas a pagar en el plazo de 12 meses.

Cuentas a pagar: importes debidos a proveedores por bienes y servicios adquiridos para el negocio.

Notas a pagar: balance del principal que se debe en deudas a corto plazo; fondos de préstamos para el negocio. También incluye el importe actual que se debe por notas cuyos plazos son superiores a 12 meses.

Intereses a pagar: importes acumulados debidos por el capital de préstamos a corto y largo plazo, y créditos al negocio.

Impuestos a pagar: importes devengados durante el período contable que abarca la hoja de balance.

Nóminas acumuladas: sueldos y salarios devengados durante el período que abarca la hoja de balance.

Pasivo a largo plazo: notas, pagos por contratos o pagos por hipotecas cuyo plazo de deuda supera los 12 meses. Deben enumerarse por saldo pendiente menos el vencimiento de la posición actual.

Patrimonio neto: también denominado capital del propietario. Este es el importe de la parte de los activos del negocio que corresponde a los propietarios. En una propiedad o asociación, este capital es la inversión original de cada propietario más las ganancias después de reembolsos.

La mayoría de los programas informáticos de contabilidad pueden generar una hoja de balance para el período requerido.

Nota: Los activos totales siempre serán igual al pasivo total más el patrimonio neto total. Es decir, las cifras finales de activos totales y pasivo total siempre serán iguales.

Activos	
Activos actuales:	
Efectivo:	
Caja en metálico	
Cuentas a cobrar	
Inventario	
Inversión a corto plazo	
Gastos prepagados	
Inversión a largo plazo	
Activos fijos:	
Terreno	
Edificios	
Reformas	
Equipos	
Mobiliario	
Automóviles/Vehículos	
Otros activos:	
Artículo 1	
Artículo 2	
Artículo 3	
ACTIVOS TOTALES:	

Pasivo	
Pasivo actual:	
Cuentas a pagar	
Notas a pagar	
Intereses a pagar	
Impuestos a pagar:	
Impuestos federales sobre ingresos	
Impuestos estatales sobre ingresos	
Impuestos por autoempleo	
Impuesto sobre ventas (SBE)	
Impuestos sobre la propiedad	
Nóminas acumuladas	
Pasivo a largo plazo	
Notas a pagar	
PATRIMONIO NETO/CAPITAL DEL PROPIETARIO/GANANCIAS RETENIDAS	
PASIVO TOTAL:	

i Esta información se puede mostrar en un gráfico o en una tabla, bien por meses, trimestres o años, para ilustrar el crecimiento anticipado de ventas y los costes de ventas correspondientes.

Hitos

i Esta es una lista de los objetivos que su negocio puede querer alcanzar, por fecha de inicio y finalización, y por presupuesto. También se puede presentar en una tabla o gráfico.

Análisis del punto de equilibrio

i Use esta sección para evaluar la rentabilidad de su negocio. Puede medir lo cerca que está de lograr el punto de equilibrio en el que los gastos quedan cubiertos por el importe de la ventas y están en el umbral de rentabilidad.

Un análisis del umbral de rentabilidad puede indicar qué volumen de ventas necesitará para generar un beneficio. También se puede usar como guía para establecer los precios.

Hay tres maneras básicas de aumentar los beneficios de un negocio: generar más ventas, aumentar los precios y reducir los costes. Todas ellas pueden afectar a su negocio: si aumenta los precios, ya no será tan competitivo; si genera más ventas, quizás tenga que aumentar el personal para dar servicio a dichas ventas, lo que aumentaría los costes. Reducir los costes fijos que el negocio debe pagar cada mes tendrá más impacto en el margen de beneficio que cambiar los costes variables.

Costes fijos: alquiler, seguros, salarios, etc.

Costes variables: el coste al que compra los productos, suministros, etc.

Margen de contribución: este es el precio de venta menos los costes variables. Mide el dinero disponible para pagar los costes fijos y generar un beneficio.

Cociente del margen de contribución: importe de las ventas totales menos los costes variables, divididos por las ventas totales. Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que se destina a pagar los costes fijos y generar un beneficio.

Punto de equilibrio: importe en el que las ventas totales son iguales que los gastos totales. Representa el importe mínimo en ventas que debe alcanzar para poder generar un beneficio.

Punto de equilibrio en unidades: en los negocios donde corresponda, este es el total de los costes fijos divididos por el precio de venta unitario menos los costes variables por unidad. Indica cuántas unidades necesita vender para poder generar un beneficio.

Punto de equilibrio en dólares: este es el importe total de los costes fijos dividido por el cociente del margen de contribución. Es un método para calcular el importe mínimo de ventas que hay que alcanzar para poder generar un beneficio.

Nota: Si el importe de ventas es inferior al punto de equilibrio, su negocio está perdiendo dinero.



Para respaldar las declaraciones realizadas en su plan de negocio, quizás tenga que incluir alguno de los siguientes documentos, o todos, en el apéndice:

- Currículos personales
- Declaraciones financieras personales
- Informes de créditos, profesionales y personales
- Copias de arrendamientos
- Cartas de referencia
- Contratos
- Documentos legales
- Devoluciones de impuestos personales y profesionales
- Documentos relevantes diversos
- Fotografías

