

Small Business Basics™





Felicidades por tomar su primer paso hacia empezar y desarrollar su propio negocio. Las pequeñas empresas son de gran importancia para la economía de nuestro país y una prioridad para Bank of America.

Los empresarios y los dueños de pequeñas empresas estimulan el crecimiento de nuestra nación, al generar el 75% de los nuevos trabajos, el 50% del producto doméstico bruto privado (GDP) y el 45% de todas las nóminas anuales privadas.

Hace más de 100 años, Bank of America fue fundado para financiar las aspiraciones de los nuevos inmigrantes de los Estados Unidos, llegados con las esperanzas de realizar sus sueños empresariales. Hoy, más que nunca, nos enfocamos en ayudar a que las pequeñas empresas prosperen. Más de 5.1 millones de propietarios de pequeñas empresas escogen a Bank of America para cumplir con sus necesidades financieras, haciendo de Bank of America el banco más grande para las pequeñas empresas.

En Bank of America, consideramos un privilegio copatrocinar junto con SCORE esta guía para ayudar a realizar el sueño de tener su propio negocio. Estamos aquí para proveerle con recursos como esta guía, así como otros productos y servicios y otras herramientas que encontrará en nuestro sitio Web en www.bankofamerica.com/businessbasics o visitando cualquiera de nuestras 5,700 sucursales para hablar con un banquero personal.

Le deseo éxito en su negocio.

Mark Hogan
Presidente de servicios bancarios para pequeñas empresas
Bank of America

Bank of America, N.A. Miembro FDIC



Los consejeros de las pequeñas empresas de Estados Unidos (SCORE) están orgullosos de presentarle esta guía práctica para ayudarle a alcanzar sus ideas empresariales. Las pequeñas empresas en los Estados Unidos constituyen el 50 por ciento de la fuerza laboral privada, lo cual hace a los empresarios individuales un componente vital de la economía estadounidense. SCORE, en cooperación con Bank of America, ofrece este guía a cualquier persona que busque poner en práctica sus ideas y sueños.

SCORE y Bank of America tienen el mismo objetivo de traer recursos útiles a los propietarios de pequeñas empresas. Este folleto informativo tiene la intención de ser un manual conciso en cómo convertir una idea en una pequeña empresa próspera y en pleno funcionamiento. Las siguientes páginas enfatizan información útil y ejercicios que podrán desarrollar su plan de negocios, decidir incorporar su negocio, cómo desarrollar una campaña de mercadeo, y mucho más.

Bank of America está comprometido en ayudar a las pequeñas empresas a ser exitosas, y se ha asociado con SCORE para ofrecer recursos educacionales para que las pequeñas empresas planifiquen su éxito. No tiene que hacerlo solo. Estupendos recursos como la consejería de SCORE y este folleto informativo le pueden ayudar. La intención es que pueda vivir su sueño.

Los 10,500 consejeros de SCORE donan su tiempo y conocimientos para ayudar a las pequeñas empresas con consejos comerciales gratuitos y confidenciales. Fundada en 1964, la asociación SCORE ha ayudado a más de 7.6 millones de empresarios a desarrollar, expandir y proteger sus pequeñas empresas. En nombre de la asociación SCORE, nos satisface unirnos con Bank of America para presentar este folleto informativo de recursos a los propietarios de pequeñas empresas.

Animo a los propietarios de pequeñas empresas a que se pongan en contacto con la oficina de SCORE más cercana para recibir un ejemplar gratis y para sacarle provecho a esta oportunidad. Podrá encontrar su oficina de SCORE más cercana visitando www.score.org/findscore.

Le deseamos prosperidad y éxito.
Saludos,

Ken Yancey
Director General
SCORE Association

Small Business Basics™
(Lo básico sobre las pequeñas empresas)

El plan de negocios 5

El plan de mercadeo 9

Administrar el flujo de efectivo15

Medir el rendimiento del negocio19

El financiamiento de su negocio 23

El uso de la tecnología 27

Las opciones de seguro para su negocio 29

Recursos para empresarios veteranos..... 34



En 2006, se estima que existen 10.4 millones de empresas privadas, de las cuales el 50% o más son propiedad de mujeres en los EE. UU., lo que significa dos de cada cinco (40.2%) de todos los negocios del país. Estas empresas generan \$1,9 billones en ventas anuales, y emplean a 12.8 millones de personas en todo el país.

— según el Center for Women's Business Research



El Plan de negocios

Un plan de negocios le provee un detallado y exhaustivo resumen general de cada aspecto de su negocio. Este resumen general es el esquema de su negocio, la estructura que provee la base de su completo funcionamiento. Cuando se prepara por adelantado, un plan de negocios le permite revisar lo positivo y lo negativo del negocio que ha propuesto, antes de tomar decisiones financieras y emocionales.

Un plan de negocios le provee un detallado y exhaustivo resumen general de cada aspecto de su negocio. Este resumen general es el esquema de su negocio, la estructura que provee la base de su completo funcionamiento. Cuando se prepara por adelantado, un plan de negocios le permite revisar lo positivo y lo negativo del negocio que ha propuesto, antes de tomar decisiones financieras y emocionales.

Hay tres razones para crear un plan de negocios por escrito:

1. El proceso de crear un plan de negocios le obliga a revisar su negocio de manera objetiva, crítica y sin emoción antes y después del inicio del negocio.
2. Es uno de los recursos que le ayudará en la administración del negocio, asegurando su éxito.
3. Comunicará sus ideas a los demás y proporciona la base para propuestas financieras.

La importancia de planificar no se puede enfatizar en exceso. Su plan de negocios le ayudará a identificar y evaluar las áreas de solidez y las áreas débiles, identificar áreas que necesitan atención que de otra manera no se identificarían, reconocer oportunidades importantes de negocios y darse cuenta de algunos problemas antes de que se conviertan en problemas mayores. Estos tipos de observaciones le ayudarán a conseguir sus objetivos con rapidez y con efectividad.

El Bosquejo de un Plan de Negocios

I. La portada

- A. Nombre y dirección del negocio
- B. Nombres, direcciones, y números de teléfono de propietarios

II. Declaración de propósito

III. Índice de materias

IV. LA PRIMERA PARTE: El negocio

Descripciones de:

- A. El negocio
- B. El producto o servicio
- C. El mercado
- D. La ubicación del negocio
- E. La competencia
- F. La gerencia
- G. El personal

LA SEGUNDA PARTE:

Los datos financieros

- A. Fuentes y aplicaciones del financiamiento
- B. Listado del equipo
- C. Hoja de balance
- D. Proyecciones de ingresos (declaración de ganancias y pérdidas)
 1. Resumen a tres años
 - a. Primer año: Análisis mensual
 - b. Segundo y tercer año: Análisis trimestral
 2. Notas explicatorias
- E. Proyecciones de flujo de caja
 1. Resumen a tres años
 - a. Primer año: Análisis mensual
 - b. Segundo y tercer año: Análisis trimestral
 2. Notas explicatorias
- F. Historial de reportes financieros para negocios establecidos
 1. Hojas de balance (últimos tres años)
 2. Declaración de ingresos (últimos tres años)
 3. Declaraciones de impuestos

LA TERCERA PARTE:

La documentación

Entre ellos: currículum vitae personal, hoja de balance personal, presupuesto del costo de vida personal, cartas de recomendación, cartas de buena fe, copias de contratos de alquiler, arrendamientos, documentos legales, y folletos o información del negocio.

La creación de su plan de negocios

I. La portada:

La portada es simplemente una página que incluye información necesaria de su negocio, como el nombre, la dirección y los números de teléfono.

II. La declaración de propósito:

En general, un plan de negocios se presenta como parte de una propuesta de financiamiento. Esta declaración de propósito es una breve explicación de sus propósitos en cuanto al financiamiento que busca.

III. Índice de materias:

El plan de negocios puede ser extenso, por esa razón un índice de materias (listado de contenidos) es una necesidad. Le ayudará al lector a localizar documentos específicos, mientras le sirve al escritor como una lista para asegurarse que el plan esté completo.

La primera sección: El negocio

A. El negocio

La descripción de su negocio debe responder a estas preguntas:

1. ¿Cuál es la estructura legal: propietario, sociedad, o corporación?
2. ¿Cuál es el producto o servicio que se proporciona?
3. ¿Es un negocio nuevo o una expansión?
4. ¿El qué hará que este negocio tenga ganancias?

B. El producto o servicio

Explique su producto o servicio.

1. ¿Qué hace que sus productos o servicios sean únicos, y por lo tanto rentables?
2. ¿Qué es lo que se vende?
3. ¿Cuáles son los beneficios que se están ofreciendo?
4. ¿Cuáles son los productos o servicios sobresalientes, los confiables, y los que están por decaer?

C. El mercado

Se debe describir a sus clientes potenciales lo más detalladamente posible. Asegúrese de contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son sus consumidores y cuál es su segmento?
2. ¿Están sus mercados en ascenso, estables, o en descenso?
3. ¿Planea concentrarse en ciertos mercados y participaciones?

D. La ubicación del negocio

1. ¿Dónde está (o debería estar) ubicado el negocio y por qué?
2. ¿Necesita más espacio para hacer crecer o expandir el negocio?
3. ¿Es la ubicación del negocio de mucha importancia?

E. La competencia

1. ¿Quiénes son sus competidores y dónde se encuentran?
2. ¿Quiénes son sus competidores indirectos?
3. ¿Cuál es su ventaja competitiva?
4. ¿Cuál es su posición o porcentaje de mercado? ¿Está en ascenso?

F. La gerencia

1. ¿Cuáles son sus antecedentes y destrezas que lo hacen la persona correcta para este negocio?
2. ¿Existe un equipo de gerencia? ¿Quiénes son?
3. ¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Por qué?

G. El personal

1. ¿Cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son sus objetivos?
2. ¿Necesita más empleados para expandir su negocio?
3. ¿Qué habilidades necesita que tengan sus empleados?

La segunda sección: Los datos financieros

El alma del funcionamiento de todo negocio se encuentra en el sistema de contabilidad. Es imprescindible tener un contable competente, capaz de establecer un sistema que le pueda proveer de la información sin procesar para tres documentos esenciales: la hoja de balance, el estado de ingresos (declaración de ganancias y pérdidas), y el estado de flujo de caja. Se debe mencionar que ya existen muchos programas informáticos de contabilidad disponibles para computadoras.

Hoy en día, no hay absolutamente ninguna excusa para que hasta el más pequeño negocio no tenga la información financiera al día, para ayudarle a que tome las mejores decisiones para la administración de su negocio.

A. Fuentes y aplicaciones del financiamiento

Explique el fundamento financiero de su negocio, respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera está financiado su negocio? ¿Está actualmente financiado y es adecuado el financiamiento?
2. ¿Está comprando o alquilando su sitio de negocios? ¿Arrendando o comprando su equipo?
3. ¿Cuánto capital tiene? ¿Cómo tomará sus decisiones de préstamos? ¿Tiene inversores?

B. Listado del equipo

Haga una lista de todo el equipo de su negocio que le pertenece o que planea comprar.

C. Hoja de balance

La hoja de balance registra la liquidez del negocio y su valor personal en un momento dado. Es como si fuera una foto en un momento dado de su negocio, que muestra lo que tiene y lo que debe.

D. Proyecciones de ingresos o declaración de ganancias y pérdidas

Su estado de ingresos es creado para mostrar cómo una compañía está manejando su efectivo (liquidez) durante un tiempo determinado, ya sea mensual, trimestral o anual, y se determina restando los desembolsos (gastos) de las ventas. Es posible desarrollar proyecciones de ingresos basadas en estados de ingresos anteriores y actuales, acompañados con su conocimiento del negocio. En realidad, este tipo de proyección se basa en información aproximada, pero se puede confiar en estas proyecciones si se ha hecho un buen estudio del negocio.

E. El estado de flujo de caja

El estado de flujo de caja se crea para ver de qué manera el negocio está administrando su dinero en efectivo (liquidez), restando los desembolsos

(dinero pagado) del dinero recibido. El balance entre las ganancias y la liquidez puede ser difícil de mantener, lo que hace que estas cifras sean críticamente importantes. El crecimiento rápido (con ventas altas) puede reducir el efectivo, y es la razón por la cual muchos negocios han fracasado. El papel que desempeñan los estados de proyección de ingresos y el de flujo de caja es el de ayudarle a ver estos serios problemas a tiempo para arreglarlos, ya sea reuniendo nuevo capital o un financiamiento apropiado.

Las proyecciones son una parte integral de su plan de negocios. Estas cifras le permiten evaluar con precisión la viabilidad del negocio y la inversión requerida para que su negocio llegue a un nivel estable de operación. Sus pronósticos deben ser pensados y explicados cuidadosamente. Sea honesto y sea pesimista. Vea el siguiente capítulo sobre el flujo de caja para ver un análisis más amplio de este decisivo componente.

F. Historial de reportes financieros para negocios establecidos

Si es propietario de otro negocio, o ha tenido otros, incluya la documentación antes mencionada. Copias de sus declaraciones de impuestos son también esenciales.

La tercera sección: La documentación

Como indicó anteriormente, esta documentación debe incluir todo material relevante a este negocio. Vea el resumen al principio de esta sección.

Use su plan. Léalo de vez en cuando y póngalo al día regularmente. Si su propuesta es poco rentable, el plan de negocios le mostrará el por qué y las razones y sobre cómo mejorarlo o abandonar la idea por completo. Si su negocio ya está en funcionamiento, su plan le proveerá a usted, a su socio, a su banquero, a su gerente, y hasta a sus empleados, con unas guías y criterios para evaluar y hacer arreglos. Ya sean buenos o malos, el entendimiento que le ofrece un plan de negocios es algo que necesita saber.





El plan de mercadeo

Si en algún momento ha intentado leer un libro de mercadeo, seguramente se ha encontrado con una complicada y verbosa definición del mercadeo como esta:

“El concepto del mercadeo es una orientación de la administración que mantiene que la tarea más importante de la organización es la de determinar las necesidades y los deseos de los mercados ya demarcados, y ajustar la organización para entregar las satisfacciones deseadas de forma más efectiva y competitiva que su competidores”.

Aunque esta definición es ciertamente exhaustiva, el mercadeo ha sido más fácilmente definido por Murray Raphel, un célebre gurú del mercadeo, que dijo: “Averigüe lo que sus clientes quieren y proporciónelo”.

Un plan de mercadeo es esencialmente la estrategia que le ayudará a que “averigüe lo que sus clientes quieren y proporciónelo”. Cada elemento es una parte íntegra del conjunto, por lo tanto es imprescindible que su plan de mercadeo incluya ciertos componentes.

Su plan de mercadeo debería contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Quién/Qué es su mercado?
2. ¿Cuáles son las tendencias de su mercado?
3. ¿Cuál es su porcentaje de mercado?
(¿Cuáles son las tendencias de su porcentaje?)
4. ¿Cómo puede incrementar su porcentaje de mercado?
5. ¿Cómo puede incrementar sus ganancias dentro de su segmento de mercado?

Los seis pasos que usted seguirá para crear su plan de mercadeo le darán las respuestas a estas preguntas cuando prepare su plan de ataque de mercadeo.

El Bosquejo del Plan de Mercadeo

I. Los objetivos

II. Investigaciones para el apoyo de objetivos

- A. ¿Quiénes son sus clientes actuales y potenciales?
- B. ¿Cuáles son sus mercados actuales y potenciales?
- C. ¿Quién es y quién será su competencia?
- D. ¿Qué tendencias de mercado influenciarán su negocio y cómo?
- E. ¿Cómo cambiará su servicio o producto en respuesta a sus estudios?

III. La mezcla de mercadeo

- A. ¿Cómo posicionará su servicio o producto?
- B. ¿Cambiará algún elemento en su mezcla de mercadeo?

IV. Estrategias y ejecución

- A. Publicidad
 1. Tácticas
 2. Presupuestos
 3. Programación
- B. Relaciones públicas
 1. Tácticas
 2. Presupuesto
 3. Programación
- C. Asistencia de expertos
 1. Agencia
 2. Diseñador independiente/redactor de textos

V. Resultados esperados

- A. Ventas
- B. Clientela base
- C. Ganancias
- D. Imagen

VI. Seguimiento de resultados actuales

- A. Ventas
- B. Clientela base
- C. Ganancias
- D. Imagen

VII. Revisión final de resultados con respecto a los objetivos

El primer paso: Los cinco componentes del estudio de mercado

La investigación es el fundamento de cualquier plan de mercadeo. Los objetivos, el posicionamiento, la estrategia y la ejecución; todos estos elementos giran sobre las precisas y consideradas conclusiones de una investigación completa. No suponga saber lo que su cliente piensa sobre su servicio o producto, o que sus competidores estén invadiendo su porcentaje de mercado. Deje que su estudio de mercado le proporcione estas conclusiones. Tenga en mente que el estudio nunca termina. Es una realidad desalentadora que la continuada investigación es una función de todo plan de mercadeo a largo plazo. Usted tendrá que reevaluar su información regularmente.

A. El servicio o producto

Usted necesita saber lo que se vende. Para desarrollar un buen entendimiento de su servicio o producto, hágase estas preguntas:

1. ¿Por qué alguien compraría o usaría esto?
2. ¿Cómo es de importante el precio?
3. ¿Cuánto tiempo dura?
4. ¿Cuán frecuentemente la gente lo necesita?
5. ¿Qué es lo que al cliente le agrada y lo que le desagrada sobre el producto?
6. ¿Sobre qué se basan los clientes para comprarlo?
7. ¿Puede mejorarse? ¿De qué manera?
8. ¿Requiere algún servicio de seguimiento después de la venta?

B. La compañía

Antes de decidir el rumbo de su negocio, necesita ver de dónde ha venido. A menos que haya abierto sus puertas recientemente, hay una rica fuente de información a su disposición: las cifras de ventas, información de clientes, historial de empleados y datos financieros. Tómese su tiempo desarrollando el perfil de su compañía, con el propósito de familiarizarse con los puntos fuertes y las debilidades que puedan afectar su plan de mercadeo. Si usted tiene un nuevo negocio, comience ya a buscar esta información, de esta manera no tendrá que perder tiempo recopilando cifras previas.

Datos internos: El análisis de los números es una gran razón para adentrarse al mundo de la computación. Si usted no tiene una computadora, ya es hora de adquirirla. Sus datos internos pueden incluir:

- Los datos de ventas
- Los informes de vendedores
- Las tarjetas de garantía
- Los planes de mercadeo previos

Use esta información para contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo han cambiado las ventas comparadas con años pasados? ¿Existen tendencias?
2. ¿Cómo han afectado sus precios a las ventas?
3. ¿Durante su crecimiento, se ha convertido el negocio en más (o en menos) lucrativo?
4. ¿Cómo han resultado los esfuerzos previos del mercadeo, han triunfado o fracasado? ¿Por qué?

Otra nota importante: no sólo mire los datos del año pasado, examine varios años. Con el transcurrir del tiempo, ponga al día su análisis con cifras actuales.

C. El cliente

Hay una variedad de elementos indispensables en la investigación del cliente:

- La descripción de cliente
- La segmentación del mercado
- Los clientes potenciales y probables
- El seguimiento del cliente
- Las percepciones del cliente
- La retención de cliente

El perfil de su cliente debería incluir información estadística, como edad, sexo, ingresos, profesión y estado civil (demografía); la ubicación de sus clientes (geografía); y la información del estilo de vida, como sus intereses, opiniones, y valores (psicografía). Si su cliente es un negocio en vez de un individuo, estas categorías cambiarían de acuerdo con el negocio. Por ejemplo, la información demográfica incluiría tamaño, edad, número de empleados, el servicio o los productos que se ofrecen, etc. El conocimiento sobre sus clientes actuales le ayudará a identificar a clientes potenciales o que son parecidos para sus futuras estrategias de mercadeo.

Las percepciones de su cliente son las opiniones que su cliente tiene sobre su negocio, su competencia, y el servicio o producto que usted provee. El crear y mantener información sobre sus clientes actuales, le ofrecen un perfil claro de su influencia sobre su negocio. Como propietario o gerente del negocio, necesita preguntarse: ¿Estoy aprovechando al máximo mis clientes? ¿Les ofrezco servicios o productos que ellos no compran? ¿Hay servicios o productos que debería ofrecer porque mis clientes los compran en otra parte? ¿Qué es lo que a mis clientes les gusta más y menos sobre mi servicio o producto?

Una vez que haya descrito a sus clientes, podrá comenzar a dividirlos en grupos más pequeños. A esto se llama *segmentación*. Hay dos razones importantes para segmentar su mercado:

1. Puede ir tras los mercados más apropiados, y
2. Puede desarrollar una estrategia de mercadeo específica y apropiada.

Es importante recordar que sus clientes actuales pueden ser sus mejores planes de futuro. Siendo este el caso, el mercadeo de retención del cliente deberá incluirse en sus estrategias y objetivos de mercadeo. No sólo necesita conservar a estas personas, sino que puede también venderles otras cosas. Aumentar al máximo el potencial de los clientes que ya tiene es mucho menos costoso y toma menos tiempo que ir tras un nuevo cliente. Es su base de clientes la que le provee estabilidad, asegúrese de incluir a este grupo en su plan de mercadeo.

D. La competencia

Hay muchas cosas que necesita saber sobre su competencia:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuál es su porcentaje de mercado?
- ¿Cuánto tiempo llevan en el negocio?
- ¿Qué ofrecen ellos que usted no ofrece (y viceversa)?
- ¿Anuncian su negocio? ¿En qué medida?
- ¿Cómo se posicionan ellos en el mercado?

E. El mercado

Además de su servicio o producto, su compañía, sus clientes, y su competencia, hay otros factores que pueden tener un impacto en su plan de mercadeo. Conocido como el mercado, esta área (que incluye factores como la temporada y las tendencias económicas) está frecuentemente fuera de su control. Pero, ya que no puede cambiar estas cosas, es importante ser consciente de estos efectos externos. Otras preocupaciones de mercado a tener en cuenta pueden incluir: cuestiones legales, tamaño del mercado y el potencial de crecimiento, proveedores y otros recursos, y cuestiones éticas y morales.

El segundo paso: Establezca sus objetivos

Ya que ha comenzado a desarrollar un perfil de su negocio, es tiempo de mirar hacia el futuro. Basado en sus investigaciones, podrá tomar decisiones sobre el enfoque de su plan de mercadeo. A continuación, necesitará enumerar sus objetivos y ponerlos en orden de prioridad. Aquí hay algunos temas a considerar cuando establezca estos objetivos:

1. Cuáles son sus metas de mercadeo para el año siguiente y los próximos cinco años con respecto a:
 - la cantidad de ventas en efectivo, el número de artículos vendidos y las ganancias
 - su porcentaje de mercado, la expansión de su clientela base y de su servicio o producto
 - cambios dentro de su organización
2. ¿Cuáles son sus problemas de mercadeo? Colóquelos según su urgencia. ¿Qué oportunidades y obstáculos encarará durante los próximos cinco años?
3. ¿Qué harán sus competidores durante los próximos cinco años? ¿Tendrá más o menos competencia?

Dependiendo de sus respuestas a estas preguntas, podrá tomar decisiones sobre dónde quiere estar (objetivos) y cómo lo conseguirá (estrategias). Sus objetivos lo mantendrán enfocado, y lo que es más importante, le darán una forma de medir el éxito de sus esfuerzos. Sus objetivos guiarán el desarrollo de su plan de mercadeo. Sus decisiones a partir de este punto estarán basadas para lograr estas metas. Ya que estas decisiones tendrán un efecto dramático en los recursos humanos y financieros de su compañía, es muy importante que sus objetivos sean realistas.

Estas son algunas variables que tendrán un impacto en su plan de mercadeo. Una ojeada sería a estos factores le permitirá tomar decisiones acertadas sobre su plan de ataque. Estas variables pueden o no incluir:

- Limitaciones presupuestarias
- Conocimiento limitado de los vehículos de mercadeo
- El clima de su mercado
- Las percepciones sobre su negocio

Desafortunadamente, muchos planes de mercadeo están sometidos a limitaciones presupuestarias. Quizás no habrá ninguna forma de evitar estas limitaciones, pero si tiene en cuenta qué es lo que puede y lo que no puede afrontar, por lo menos no acabará tomando decisiones irrazonables.

El tercer paso: Determinando su mezcla de mercadeo

Su búsqueda de información debería incluir las “Cuatro P” del mercadeo: *El Producto o servicio, Precio, Paraje (ubicación) y Promoción*. Estas herramientas deben trabajar conjuntamente la una con la otra para que sus estrategias de mercadeo sean efectivas. Por ejemplo, digamos que usted es un veterinario. Por más acertados que sean sus tratamientos (el producto o servicio), lo razonable que sean sus costos (el precio), y cuán conveniente sea su ubicación (el paraje), nadie le traerá su perro si nunca han oído de usted (promoción). O digamos que usted es un abogado. Por más razonable sean sus honorarios (el precio), cuán hermoso sea su oficina (el paraje) y cuán amplias sean sus campañas de publicidad (la promoción), nadie va a contratarlo si nunca ha ganado un caso (producto o servicio).

Nos gustaría agregar una quinta “P” a esta mezcla de mercadeo: **Posicionamiento**. El posicionamiento es lo que lo hace sobresalir de la competición, y establecer una posición eficaz es la tarea más importante de cualquier propietario de negocio. Su posicionamiento puede estar basado en el servicio, precio, conveniencia o imagen, mientras mantenga su propio hueco en el mercado.

Para asegurarse de que sus cinco “P” están cumpliendo con su labor, considere una auditoría de mercadeo. En la página 13 encontrará una lista de preguntas que rendirán una cantidad tremenda de información sobre su negocio. Esta auditoría de mercadeo lo ayudará no sólo a acabar su estudio, sino que le indicará áreas específicas de problemas que pueden necesitar de su completa atención, además de ilustrar los puntos fuertes que pueden ser los cimientos de su plan de mercadeo a largo plazo.

El cuarto paso: La estrategia y ejecución

Sin importar sus objetivos, sus estrategias y ejecución estarán limitadas por realidades financieras. La manera ideal de hacer un presupuesto es el objetivo y el método (donde el gasto está basado en la cantidad de dinero que se necesita para lograr sus objetivos), pero para la mayoría de nosotros este no es un enfoque realista. Su presupuesto limitará el número de estrategias posibles. Así que recomendamos que complete su estado de flujo de caja para determinar cuáles son los fondos disponibles para su plan de mercadeo. Y con sus objetivos ya preparados, con su mezcla de mercadeo en su sitio, y su presupuesto ya establecido, estará ya preparado para desarrollar su estrategia.

Las dos áreas más importantes para considerar son la publicidad y las relaciones públicas. Generalmente, se recomienda una combinación de los dos. No se sienta abrumado por sus posibilidades, y no se sienta obligado a causar una gran impresión (y una gran inversión). Hay una gran cantidad de información disponible sobre estos temas en bibliotecas y librerías o a través de asociaciones profesionales y asesorías. Muchas agencias de relaciones públicas, así como empresas especializadas, trabajan con pequeñas empresas que tienen pequeños presupuestos para publicidad. Pida referencias de otras pequeñas empresas y recomendaciones de compañeros de negocios, y preste atención en reuniones de negocios y en otros eventos para lograr buenos contactos.

Hay muchos métodos económicos y creativos para anunciar su mensaje, y en general puede analizar su efectividad antes de hacer un gran compromiso. Hemos incluido una lista de “100 ideas de mercadeo para usar hoy” en la página 14, para que tenga una idea de la variedad de métodos económicos disponibles.

Asegúrese de incluir suficientes fondos para el mercadeo (basado en sus estudios) en sus proyecciones de flujo de caja, y después haga un seguimiento de los

resultados para estar seguro que está gastando esos recursos escasos de mercadeo de forma efectiva.

El quinto paso: Prepare su plan de mercadeo por escrito

Su plan de mercadeo por escrito incluye información sobre todos los pasos que hemos discutido (un resumen del plan de mercadeo se encuentra al principio de esta sección). Existen tres razones para preparar un plan de mercadeo por escrito:

1. Su plan de mercadeo le dará a usted y a sus empleados un calendario verdadero en el que trabajar.
2. Su plan de mercadeo le dará los criterios según los cuales medirá el éxito de sus estrategias.
3. Su plan de mercadeo le dará un punto de partida. Si sus resultados no son los que esperaba, podrá volver a su plan y revisarlo.

Mantenga su plan de mercadeo lo más breve y específico posible; apoye sus ideas con costos y horarios específicos, y revise y ponga al día su plan por lo menos una vez al año (o cuando sus metas o circunstancias cambien).

El sexto paso: Mida sus resultados

La única manera de medir el éxito de sus esfuerzos de mercadeo es dándole seguimiento a sus resultados. Necesita saber y entender sus éxitos y fracasos si piensa mejorarlos en su próximo intento. Este estudio se puede realizar de la misma forma en la que se llevó a cabo el estudio original. De hecho, esta información de seguimiento será la base para el próximo conjunto de objetivos.

El mercadeo es un proceso cíclico. Justamente cuando piensa que ha terminado, es el momento para empezar de nuevo. De esta manera, el mercadeo llega a ser, y debe llegar a ser, parte de sus operaciones diarias de negocios. Cuando abra sus puertas por la mañana, recuerde todos los elementos que ha aprendido en este capítulo: su servicio o producto, su cliente, su empresa, su competencia y su mercado. Acuérdesse de los objetivos actualmente en funcionamiento. Considere sus opciones de publicidad. Déle otra ojeada a su plan de mercadeo por escrito. Antes de que se de cuenta, el mercadeo se convertirá en otra parte de su día de trabajo.

La auditoría de mercadeo

Compromiso con el mercadeo

- ¿Tiene un programa coordinado de mercadeo o está su departamento de ventas funcionando sin el apoyo de los estudios, objetivos y estrategias?
- ¿Usa la computadora como una herramienta de mercadeo y entienden sus empleados sobre su potencial?
- ¿Implementa un plan de mercadeo y mide su desempeño?

El servicio o producto

- ¿Cómo afectarán las demandas de los clientes y las tendencias de mercado a su negocio?
- ¿Ha investigado las posibles ventajas que resultarían de materiales o tecnología nueva?
- ¿Tiene paquetes o folletos informativos que pueden vender los servicios o productos que muestran con efectividad?
- ¿Es su nivel de servicio al cliente adecuado?
- ¿Cómo ven los clientes su calidad y fiabilidad?

El cliente

- ¿Quiénes son sus clientes actuales y potenciales? ¿Cómo se comparan a los de sus competidores?
- ¿Por qué compra la gente su servicio o producto? ¿Qué es lo que motiva sus preferencias?
- ¿Qué es la frecuencia y cantidad de uso?

Los mercados

- ¿Ha definido e identificado segmentos importantes de su mercado? ¿Se ha olvidado de algún pequeño pero lucrativo grupo?
- ¿Están los mercados para su servicio o producto en expansión o en declive?

La competencia

- ¿Quiénes son sus competidores principales? ¿Cómo están posicionados? ¿Hacia dónde se dirigen?
- ¿Cuál es su porcentaje de mercado?
- ¿Qué aspectos de sus servicios o productos sobresalen?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y debilidades?

Las ventas

- ¿Sabe de dónde provienen sus mejores ventas? ¿De cuáles clientes? ¿De qué segmentos?
- ¿Hay temporadas o ciclos poco comunes en su negocio?
- ¿Están las tendencias de crecimiento y de ganancias reflejadas en sus cifras de ventas?
- ¿Ha creado formularios o programas de computación para proveer análisis y datos de ventas?
- ¿Hay deficiencias en la selección, el entrenamiento, la motivación, el desempeño o la compensación de su personal de ventas?

El precio

- ¿Están sus políticas de precios preparadas para producir volumen o ganancias?
- ¿Cómo se ven sus precios en comparación con los de la competencia?
- ¿Sabe la ganancia de cada servicio o producto? ¿Lo sabe su cliente?
- ¿Puede respaldar su servicio o producto los costos de publicidad?
- ¿Tiene algún problema de precios que superar?

El servicio

- ¿Reciben sus clientes un servicio eficiente y oportuno?
- ¿Se entrega su servicio o producto en buenas condiciones?
- ¿Cómo se compara el desempeño de su servicio con la competencia?

La publicidad

- ¿Tiene un plan de publicidad? Si así es, ¿cómo se enlaza a su plan de mercadeo?
- ¿Cuáles son los objetivos de su publicidad? ¿Cómo mide los resultados?
- ¿Es su presupuesto de publicidad realista?

Las relaciones públicas

- ¿Tiene una idea clara de lo que le gustaría que fuera su imagen pública?
- ¿Sabe realmente cuál es su imagen pública? ¿O las impresiones sobre su imagen están basadas en algunas cartas de los clientes o las opiniones de sus amigos?
- ¿Es el nombre y logotipo de su compañía algo que le añade o está en conflicto con su imagen?

¡100 ideas de mercadeo para usar hoy!

1. Mejorar sus letreros dentro y fuera.
2. Asegúrese que su establecimiento esté limpio y ordenado.
3. Agregue una nueva mano de pintura a su edificio.
4. Amplíe sus horas de negocio.
5. Decore su oficina.
6. Mejore sus áreas de exhibición.
7. Mejore su iluminación interna y externa.
8. Mejore el ambiente en su sala de espera.
9. Ajardine frente al escaparate de su tienda.
10. Mejore el estacionamiento.
11. Mejore la accesibilidad para los incapacitados.
12. Contrate un servicio de limpieza.
13. Cuelgue sus credenciales en la pared de su oficina.

Los materiales informativos

14. Desarrolle objetivos específicos y escríbalos.
15. Desarrolle un presupuesto anual de mercadeo.
16. Publique un boletín informativo para sus clientes.
17. Envíe comunicados de prensa de forma regular a periódicos locales.
18. Prepare un folleto de sus servicios.
19. Envíe tarjetas de agradecimiento a clientes y colegas.
20. Envíe notas personales dando las gracias.
21. Publique un libro sobre su área de especialización.
22. Imprima el logotipo de su negocio en sus recibos, bolsas, etc.
23. Consiga un número telefónico fácil de memorizar.
24. Solicite recomendaciones por escrito a colegas y clientes.
25. Prepare una carpeta de muestras y referencias.
26. Publique un artículo de negocios y envíe copias a colegas y clientes.
27. Déle etiquetas adhesivas con su número teléfono a sus clientes.
28. Comience un archivo sobre los medios de publicidad locales al solicitar información de medios.
29. Envíe cupones de descuento.
30. Comience un archivo de anuncios que llamen la atención.
31. Comience y mantenga una lista de correo electrónica.
32. Mejore el logotipo de su compañía.
33. Proporcione tarjetas comerciales a todos los empleados.

Mercadeo por Internet

34. Desarrolle un sitio en Internet atractivo y que sea fácil de encontrar.
35. Aumente las visitas a su sitio Web enlazándose a otros.
36. Sea incluido en listados en todos los motores de búsquedas posibles.
37. Utilice su sitio en Internet para promoción propia y la de su negocio.
38. Refiera clientes potenciales a su sitio Web para ofrecerles más información.
39. Anime las respuestas por correo electrónico y registre esas direcciones.
40. Envíe correos electrónicos y promociones periódicamente.
41. Asegúrese de incluir su dirección de Internet en todo material impreso.

El servicio o producto

42. Promueva nuevos servicios o productos.
43. Ponga al día sus servicios o productos.
44. Compre en la competencia para ver lo que ofrecen.
45. Analice y renueve su estructura de cuotas.
46. Establezca una caseta en una feria comercial.
47. Proporcione descuentos a los jubilados.
48. Reduzca el tiempo de espera.
49. Establezca servicios de tarjeta de crédito.
50. Regístrese con un servicio de referencia.
51. Anúnciese en las páginas amarillas.

52. Ofrezca certificados de regalo.
53. Lea las revistas de su industria regularmente.
54. Visite a su tienda de libros para encontrar información relacionada con su negocio.
55. Tome una clase de mercadeo.
56. Lea estudios de mercado.
57. Tenga una venta de rebajas.
58. Anuncie con antelación las temporadas ocupadas.
59. Haga camisetas del negocio.

Los empleados

60. Ofrezca incentivos a sus empleados.
61. Envíe a empleados a seminarios de capacitación.
62. Fomente el aporte de opiniones de los empleados.
63. Provea descripciones de trabajo a sus empleados.
64. Examine de nuevo las reglas de vestuario para los empleados.
65. Ofrezca descuentos para empleados.
66. Implemente una política de días de enfermedad y de vacaciones.
67. Implemente encuestas de opinión de empleados.
68. Informe a sus empleados sobre sus planes de mercadeo.
69. Escriba un manual de empleados.

Los clientes

70. Ofrezca planes de pago.
71. Lleve a cabo encuestas de satisfacción al cliente.
72. Desarrolle un sistema de seguimiento de sus clientes.
73. Pregunte a todos los clientes cómo supieron sobre su negocio.
74. Identifique un mercado que pudo haber pasado por alto.
75. Regrese todas las llamadas telefónicas.
76. Invite a sus clientes a que visiten de nuevo.
77. Ofrezca incentivos.
78. Aprenda los nombres de sus clientes.
79. Anote los comentarios de los clientes.
80. Haga llamadas telefónicas de seguimiento a sus clientes.
81. Déle descuentos a sus clientes habituales.

Haga contactos

82. Únase a su Cámara de Comercio local.
83. Enseñe una clase en una universidad local.
84. Sirva en una comisión o junta civil.
85. Ofrezca charlar con grupos locales.
86. Promocione su negocio junto con otros profesionales.
87. Asista a un seminario de mercadeo.
88. Organice un grupo de desayuno con otros profesionales.
89. Haga apariciones en la radio local o programas de televisión.
90. Únase a una organización comercial.
91. Promocione el servicio o producto de un colega.
92. Apoye programas en las escuelas locales.
93. Organice un evento festivo en su negocio.
94. Patrocine un evento festivo.
95. Consiga que su negocio sea incluido en el listado del calendario comunitario de televisión por cable local.
96. Participe en un desfile local.
97. Comience un archivo de clientes potenciales.
98. Organice un evento de beneficencia de una organización benéfica local.
99. Establézcase a sí mismo como un portavoz de su profesión.
100. Exhiba folletos de los negocios de sus colegas a cambio de lo mismo.

Administrar el flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo (también conocido por flujo de caja) es la herramienta de planeación financiera más importante que usted tiene disponible. Le permite no solamente administrar su empresa tanto para que sea rentable como también para su supervivencia. El formato del estado de flujo de efectivo le permite ver el efectivo, dónde y cuándo fluye mientras entra y sale de su negocio durante un determinado periodo. El mismo formato también le permite proyectar su flujo de efectivo a futuros periodos. La ventaja de saber cuándo es que se deben hacer los pagos, le ofrece la capacidad de planificar los desembolsos en vez de verse forzado a pedir préstamos para cubrir las necesidades inesperadas. De esta manera, la proyección de flujo de efectivo se convierte en su presupuesto anual.

Los cuatro pasos básicos en la administración de flujo de efectivo

1er paso. Haga una lista con fechas de las entradas de efectivo de todas las fuentes. Aunque esto se explica por sí mismo, note que también se debe incluir cualquier ingreso de préstamos o inversiones equidades acciones.

2º paso. Haga una lista de todas las formas en que el efectivo sale de su negocio. Separe los gastos fijos, como el alquiler o la nómina, de los gastos variables como el inventario o la publicidad, y luego determine cuándo se tiene que pagar cada gasto. No se olvide que sus gastos pueden ser constantes, pero sus desembolsos de efectivo no lo serán. Por ejemplo, supongamos que su costo de seguro es de \$1,200 al año; con un sistema de acumulación, eso representa \$100 al mes, pero dependiendo de su plan de pagos, podrían ser \$1,200 en marzo o \$300 trimestrales.

3er paso. Observe los patrones. La parte más importante de cualquier flujo de efectivo no es la preparación, sino la información que resulta de un cuidadoso análisis. Por ejemplo, si su negocio es de temporada, su proyección le ayudaría a reprogramar los pagos para aliviar su flujo de efectivo durante los meses menos activos.

4º paso. Establezca sistemas de informes y otros controles. Una vez que haya establecido una proyección inicial, instale un sistema de informes preferiblemente computarizado. Su estado de flujo de efectivo es útil, si lo usa.

Para preparar un estado de flujo de efectivo se necesita información financiera confiable. Esta información debería estar disponible a través de un sistema de contabilidad ya establecido, que le proveerá con la información en bruto para tres documentos: la hoja de balance, el estado de pérdidas y ganancias, y el estado de flujo de efectivo. La hoja de balance registra la posición del efectivo de su negocio (la liquidez) en un momento determinado. Su estado de pérdidas y ganancias (los ingresos) se crea para mostrar lo bien que su negocio se desempeña al pasar el tiempo restando los gastos de las ventas. Y su estado de flujo de efectivo está estructurado para mostrar qué tan bien su negocio administra su efectivo al restar los desembolsos en efectivo del efectivo recibido.

Si sólo le es posible tener uno de estos tres documentos siempre a mano, debería ser el del estado de flujo de efectivo. Los propietarios y administradores de negocios deben poner el flujo de efectivo positivo por delante de las ganancias, ya que lo primero que debe importarles es mantener el negocio, las ganancias vendrán más tarde.

La información que obtenga de un estado de flujo de efectivo sólido y detallado mostrará lo siguiente:

1. La cantidad de efectivo que su negocio requiere sobre una base de periodos: mensuales, trimestrales o anuales.
2. Cuándo es que se necesita el efectivo durante estos periodos.
3. Si se debe buscar recursos propios, endeudamiento, ganancias o ventas de acciones.
4. De dónde vendrá su efectivo.

Usted debe comparar mensualmente el comportamiento real con sus proyecciones, y ajustar sus futuras proyecciones para que reflejen los números reales. Si el efectivo no está entrando al ritmo de sus proyecciones, determine si es el resultado de pocas ventas o si el cobro de cuentas por cobrar se ha atrasado.

En la página 17 hay un ejemplo de un estado de flujo de efectivo de una pequeña empresa de abogados. Este ejemplo nos muestra el movimiento de entradas y salidas de efectivo por mes durante el año pasado. La utilización de esta información histórica, junto con sus proyecciones de ventas y sus intuiciones basadas en su conocimiento del negocio, le permitirá mirar adelante y producir una proyección de flujo de efectivo. Ya debe estar dándose cuenta de lo importante que es tener información financiera al día para la administración de su negocio.

En este ejemplo hay un dueño y un abogado con salario. Aunque el sueldo del dueño aparece bajo costos fijos, también podría aparecer como un gasto variable o dividirse entre los dos. Usted podrá notar que las varias fuentes de ingresos están desglosadas por tipo de negocio. Fíjese que una categoría, lesiones corporales, representa por sí sola el 46% de los ingresos totales de efectivo y también es la más inconstante. En cualquier negocio donde existe una gran oscilación en las ventas, tiene que haber una cuidadosa planificación al proyectar el flujo de efectivo hacia el futuro.

En la página 18 se incluye una hoja estándar de proyección mensual de flujo de efectivo. Mucha de la información que necesitará para completar su estado de flujo de efectivo ya está disponible en dos documentos que ya debe tener: el estado de pérdidas y ganancias (ingresos y gastos) y la hoja de balance (las cuentas por cobrar y el inventario.) La preparación del estado de flujo de efectivo no es un proceso difícil, pero sí toma tiempo. Acuérdesse que hay muchos programas de computación económicos que facilitan esta tarea, pero recomendamos que llene aunque sea parte de la planilla a mano para así obtener un mejor entendimiento de este proceso. Entonces, por supuesto, deje que su computadora calcule los números.

El análisis de sus proyecciones de flujo de efectivo

El completar las proyecciones de flujo de efectivo es sólo el primer paso. Necesitará entonces pasarse algo de tiempo analizando esta información que reunió.

¿Cuánto efectivo?

Las proyecciones de flujo de efectivo, preparados por lo general para ilustrar los desembolsos mensuales durante un lapso de uno a tres años, es especialmente útil para prepararse para los gastos de efectivo que no son pagos mensuales rutinarios. Estos desembolsos podrían incluir el pago de un seguro médico, la compra de un sistema de computación, renovaciones de oficina o el empleo de trabajadores adicionales.

¿Cuándo necesitaré el efectivo?

La proyección de flujo de efectivo mostrará las fechas en el calendario cuando el efectivo entrará y saldrá de su negocio. La ventaja en saber cuándo se harán los gastos es que así podrá planear hacia el futuro.

¿Como consigo el efectivo?

El efectivo es generado por ventas, pero no todas las ventas son ventas en efectivo. Si su negocio ofrece crédito, pagos a plazos o crédito comercial, usted necesita tener la capacidad para determinar cuándo, y si, esas ventas se convertirán en efectivo. Estas proyecciones formarán la base de un presupuesto y ayudará a minimizar los problemas de liquidez.

¿Por dónde estoy perdiendo el efectivo?

Dependiendo del tipo de su negocio, su activo actual de mayor valor son probablemente sus cuentas por cobrar y su inventario. Para poder administrar estos activos correctamente, debe saber lo siguiente:

1. La edad de sus cuentas por cobrar e inventario
2. La rotación de sus cuentas por cobrar e inventario
3. La concentración de sus cuentas por cobrar (es decir, cuántos clientes, la cantidad de cuentas por cobrar que representan y de qué productos se tratan)
4. La concentración del inventario por tipo de producto

La administración del inventario es algo complicado. Si su inventario se vende demasiado rápido, usted se está perdiendo de los beneficios de comprar en cantidades más grandes y así arriesgando ventas al acabársele la mercancía. Por otra parte, si tiene demasiado inventario, es posible que tenga demasiado dinero atado al inventario mientras que su mercancía se vuelve anticuada y obsoleta. Es también importante notar que los banqueros se están interesando cada vez más en la calidad del inventario. Una política comprobada de inventario ayudará no solamente a mejorar la calidad de su mercancía, sino que también hará que su banquero tenga más confianza en su negocio, confianza que podría ayudar en un futuro financiamiento.

Otra práctica que puede poner en peligro su flujo de efectivo es la de ofrecer crédito. Cuando usted otorga crédito, está haciendo un préstamo; así que es importante que estos clientes no representen un riesgo (quizá necesite pedir referencias de crédito y crear un formulario de solicitud estándar). Por supuesto, no es suficiente simplemente establecer su política de crédito sino que necesita ver que se cumpla.

Los cobros pueden ser algo que tome mucho tiempo y sea costoso para su negocio. Es de suma importancia entender los pros y los contras de su política sobre las cuentas por cobrar, ya que muchas ventas a crédito pueden literalmente arruinar su negocio si pierde el control de sus cuentas por cobrar. Pida la ayuda de su banquero y su contador para establecer una política que estimule las ventas sin “regalar la tienda.”

Una vez que haya creado su proyección de flujo de efectivo, puede usarla como un presupuesto. Si con el tiempo hay un aumento en los desembolsos de un artículo determinado, averigüe por qué y corrija el problema. Si los desembolsos son menores que los esperados, revise sus libros y asegúrese de que todas sus cuentas se hayan pagado. Si encuentra una discrepancia a su favor entre lo esperado y el flujo de efectivo real, puede ofrecerse una oportunidad. Si sus proyecciones eran demasiado bajas, determine dónde y por qué.

Ejemplo del estado de flujo de efectivo: El año terminó el 31 de diciembre de 2XXX

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ingresos													
Cobros de efectivo													
Negocios	2273	3548	0	4098	1425	414	102	2227	0	685	600	0	15372
Testamentos	3057	1737	2508	612	1200	1107	3941	546	657	6466	1561	0	23392
Lesiones corporales	84822	0	0	16905	10167	20438	32321	47871	5505	2719	40943	11200	272891
Juicios generales	5600	4120	2949	3570	3940	4924	1524	4269	3328	3673	10434	2003	50334
Cobros	5579	5212	4363	4050	5129	6105	7809	9909	8490	14417	7077	19195	97335
Bancarrotas	1144	900	1920	3060	1428	1160	1812	3946	487	1290	1088	1839	20074
Bienes raíces	1499	386	466	231	4523	6079	1287	70	323	2182	2029	214	19289
Criminales	7020	743	501	31	2539	500	0	0	0	0	500	785	12619
Divorcios y familiar	3399	5761	5423	11470	8180	6145	4749	5128	3582	9851	6323	8034	78045
Total de ingresos	114393	22407	18130	44027	38531	46872	53545	73966	22372	41283	70555	43270	589351
Gastos													
Costos fijos													
Compensación													
Sueldos/ Abogado propietario	5500	37500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	40500	22500	150000
Sueldos/Personal	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Sueldos /Asistente	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Sueldos/Personal de apoyo	9972	9972	9972	9972	9972	9972	9972	9972	9972	9972	9972	9972	119664
Sueldos/Admin.	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7800
Total sueldos	21622	53622	21622	21622	21622	21622	21622	21622	21622	21622	56622	38622	343464
Impuestos sobre sueldos	1730	4290	1730	1730	1730	1730	1730	1730	1730	1730	4530	3090	27477
Seguro médico	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	16800
Seguro de vida	0	0	0	0	0	8600	0	0	0	0	0	0	8600
Jubilación	0	0	0	830	0	0	0	0	0	0	0	15000	15830
Total compensación	24752	59312	24752	25582	24752	33352	24752	24752	24752	24752	62552	58112	412171
Alquiler	8034	8034	8034	8034	8034	8034	8034	8034	8034	8034	8034	8034	96408
Total costos fijos	32786	67346	32786	33616	32786	41386	32786	32786	32786	32786	70586	66146	508579
Costos variables													
Biblioteca	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	6276
Seguros	0	0	0	2500	0	0	0	0	1400	3016	4264	0	11180
Gastos de oficina	1373	1323	1683	1823	1823	1923	1573	1573	1823	1823	1823	4523	23086
Computadoras	476	2613	499	749	731	431	431	431	431	431	431	431	8085
Viajes	750	625	350	775	500	750	750	750	750	750	750	750	8250
Mercadotecnia/Publicidad	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	16320
Total costos variables	4482	6444	4415	7730	4937	4987	4637	4637	6287	7903	9151	7587	73197
Total de costos	37268	73790	73201	41346	37723	46373	37423	37423	39073	40689	79737	73733	581776
Flujo de efectivo/Operaciones	77125	-51383	-19071	2681	808	499	16122	36543	-16701	594	-9182	-30463	7575
Compra de activo fijo	6650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6650
Flujo de efectivo neto	70475	-51383	-19071	2681	808	499	16122	36543	-16701	594	-9182	-30463	925
Balance de efec - Inicial	0	70475	19092	22	2703	3511	4010	20133	56676	39975	40569	31388	
Balance de efec - Final	70475	19092	22	2703	3511	4010	20133	56676	39975	40569	31388	925	

Medir el rendimiento del negocio

Al igual que se mide la salud física al vigilar algunos números importantes como el ritmo del corazón y la presión de la sangre, usted también puede vigilar la salud de su negocio observando sus señales vitales.

Todo negocio tiene que tener ventas y en algún punto mostrar ganancias. Pero más allá de estos dos indicadores vitales, hay otras mediciones que le pueden ayudar en asegurarse que va por un buen camino.

Estas señales no son necesariamente iguales para todo negocio.

Al negocio que opera con dinero en efectivo, por ejemplo, no se preocupa con la cantidad o la edad de sus cuentas por cobrar. Un negocio de servicios nunca tendrá niveles de inventario de los cuales preocuparse. El comerciante al por menor se interesa en la rotación de su inventario, el margen de ganancia y la venta de sus productos, mientras que a la compañía de contabilidad quizá le preocupe mayormente la cantidad de horas que se facturarán a los clientes de cada uno de sus empleados y socios durante el mes. Su tipo de negocio determinará cuales son los factores que debe vigilar más de cerca.

La computadora personal ha revolucionado el mantenimiento de los libros, la contabilidad y el análisis financiero. Ahora, hasta el más pequeño negocio casero a tiempo parcial, puede tener una completa información financiera que hubiera requerido mucho más tiempo y costos en prepararse comparado con solo unos años atrás. La llegada de programas de contabilidad simples y baratos, le ha dado acceso a las pequeñas empresas al tipo de información que usualmente se encontraba en las compañías más grandes y establecidas.

Hay una gran variedad de excelentes programas, fáciles de usar y disponibles para todo tipo de computadoras, los cuales le permitirán vigilar sus:

- Ventas
- Cuentas por pagar
- Cuentas por cobrar
- Balances bancarios

Estos programas pueden generar también estados financieros con solo oprimir un botón. Hoy en día, realmente no hay excusa para no tener información financiera buena y oportuna.

La mayoría de los negocios ya tienen acceso a los números que necesitan. Pero muchos propietarios y gerentes simplemente no se toman el tiempo para examinarlos, a pesar de que, si no entienden por completo sus estados financieros, sus decisiones administrativas podrían compararse a tirar al blanco sin apuntar.



Cómo explorar sus estados financieros

¿Cuáles son las partes más importantes de sus estados financieros? Hasta cierto punto eso depende de su tipo de negocio, pero vamos primeramente a enfocarnos en lo esencial, como analizar la información financiera básica.

Los tres documentos financieros más importantes para la mayoría de negocios son:

- El estado de ingresos o estado de pérdidas y ganancias (PyG)
- La hoja de balance
- El estado de flujo de efectivo

Vea las hojas de muestra de PyG y de balance que aparecen en la página 22. Estos dos documentos le pueden decir bastante sobre la salud de su negocio. Pero al igual que sus propias señales vitales, se tienen que observar comparándolas y vigilarse al pasar el tiempo.

Su estado de ingresos (convertido a porcentajes) se convierte en una herramienta administrativa cuando se usa para comparar ventas y gastos en periodos previos. Unas ventas de medio millón de dólares se ven fantásticas si el año pasado vendió cuatrocientos mil. Por otro lado, si el año pasado las ventas fueron de un millón de dólares, usted tiene que saber por qué. Si los sueldos fueron el 40% de las ventas durante un trimestre y el 45% en el próximo, sin añadir personal, necesitará analizar esto.

Empecemos por mirar un ejemplo que le ayudará a comparar sus propios estados financieros a su propio historial. En la columna 1 de la página 22 del PyG, se refleja un periodo de seis meses con \$200,000 de ventas. En la columna 2, las ventas han aumentado a \$300,000 en un periodo equivalente; un aumento dramático. Esto puede reflejar un cambio de temporada en las ventas o indicar una tendencia general de aumento. Eso es magnífico.

Veamos entonces a la línea de Margen Bruto. En la columna 1, el margen bruto está en \$105,000. En la columna 2, esta línea aparentemente ha aumentado a \$131,000. Pero, visto como porcentaje de ventas, esta línea realmente ha bajado: de un 52% a un 44%. ¿Como ha afectado esto a la última línea? Aunque el Total de Gastos subió un 1% y las ventas están en ascenso, debido a la erosión del margen bruto, la compañía muestra una pérdida en este periodo.

Examinemos esto con más detenimiento. El costo del producto ha aumentado dramáticamente como un porcentaje de las ventas. El aumento de mano de obra, aunque no sea un factor mayor como porcentaje, demuestra un aumento efectivo de \$14,000. Ambos factores se deben revisar con cuidado, con un ojo dirigido hacia reducir los costos.

Índices clave

LIQUIDEZ: Estos índices indican la cantidad de efectivo que su negocio tiene disponible para su uso inmediato.

$$\text{Activo circulante} \div \text{Pasivo circulante} = \text{Índice actual}$$

El **Índice actual** se calcula al dividir el activo circulante entre el pasivo circulante. El activo circulante incluye el efectivo y sus equivalentes al igual que las cuentas por cobrar, inventario y otros activos que usted convertir en efectivo dentro de doce meses. El pasivo circulante incluye los sueldos, las cuentas por pagar, deudas y otras obligaciones que se vencerán dentro de doce meses. Un índice del 2:1, por ejemplo, demuestra que su negocio tiene liquidez o más que suficientes activos disponibles para cubrir sus obligaciones. En otras palabras, por cada dólar de deuda, hay dos dólares para cubrirla.

$$\text{(Activo circulante - inventario)} \div \text{Pasivo circulante} = \text{Índice de liquidez}$$

El **índice de liquidez** se determina al dividir el activo circulante menos el inventario entre el pasivo circulante. Ya que el índice de liquidez no incluye el inventario, el cual toma más tiempo para convertir en efectivo, este índice le puede proporcionar un indicador más preciso (o por lo menos conservador) de la liquidez real de su compañía.

Ambos índices variarán algo de una industria a la otra. Al verificar sus índices, puede ver cómo se compara usted.

APALANCAMIENTO: El siguiente índice le ayudará a analizar la relación entre los niveles de deudas, activos y el valor neto. La correlación entre estos es de especial importancia para los prestatarios o los inversionistas.

Relación entre deuda y valor neto: La deuda en total dividida entre el valor neto. Esta relación proporciona una vista más amplia y a largo plazo sobre el valor de su negocio. En este caso, la deuda en total además de las deudas de corto plazo (que se vencen dentro de doce meses) incluye las deudas de largo plazo como pagarés, hipotecas, etc., que no se vencerán dentro del año. Los activos totales incluye el valor de terrenos, edificios, vehículos, equipo y cualquier cosa de valor que no se espera poder convertirse en efectivo a plazo corto. En su nivel más básico, muestra que la deuda podría pagarse si se vendiera el negocio, o se liquidaran sus activos, pero también indicará si el balance del riesgo está al lado de los acreedores o de los dueños.

$$\text{Deuda total} \div \text{Valor neto} = \text{Relación deuda a valor neto}$$

Los **índices de rotación** muestran los ciclos operativos de su negocio a través del seguimiento de los flujos de efectivo. Usted no ve el efectivo hasta que se cumplan un número de operaciones: el pedido y compra de inventario, la venta del inventario, y el cobro de las cuentas por cobrar. Es crítico saber el número de días en cada ciclo y saber lo que se puede hacer para mejorar el cálculo del tiempo a lo óptimo. La rotación de cuentas por cobrar y el periodo en promedio de cobros: Su política de crédito es una de las decisiones de mercadotecnia más importantes que usted hará. Si es demasiado rígido, puede perder ventas, pero si es demasiado liberal las ventas pueden arruinar su negocio.

El **índice de rotación**, el cual se calcula en dividir las ventas netas entre las cuentas por cobrar, mide la cantidad de cuentas por cobrar en relación a las ventas.

$$\begin{aligned} &\text{Ventas netas} \div \\ &\text{Cuentas por cobrar} \\ &= \text{Índice de rotación} \end{aligned}$$

El **periodo promedio de cobros** muestra la cantidad promedio de días que le toma recibir el importe de sus cuentas por cobrar. Se calcula al dividir 365 entre su índice de rotación de cuentas por cobrar. Es obvio que va a tener problemas con su flujo de efectivo si su periodo promedio de cobro es de 55 días y sus acreedores esperan pago en 30 días. El inventario es una gran preocupación para los comerciantes minoristas y fabricantes. La cuidadosa administración del inventario en este tipo de negocios puede determinar a menudo la diferencia entre el éxito y el fracaso. Si hay mucho inventario, se ata el efectivo y se arriesga a tener demasiado inventario que puede hacerse obsoleto. Y si los niveles del inventario bajan, se pueden perder ventas y así desaprovechar los beneficios de compra en cantidades económicas. El cálculo del índice de rotación de inventario le puede ayudar a mantener este delicado equilibrio. El índice de rotación de inventario se calcula al dividir el costo de mercancías vendidas entre el inventario. Esto le indica cuántas veces al año se renueva su inventario. Si su índice, cuando lo compara con las normas de la industria, es demasiado bajo, no está renovando su inventario con suficiente rapidez. Un índice de rotación muy alto probablemente indica que no se está ordenando en cantidades económicas, pero puede también ser síntoma de otros problemas.

$$\begin{aligned} &\text{Costo de mercancías vendidas} \\ &\div \text{Inventario} \\ &= \text{Índice de rotación de inventario} \end{aligned}$$

RENTABILIDAD (ganancias): Los siguientes índices demuestran desempeños positivos o negativos y proveen indicios hacia sus metas.

Margen bruto es una medida común de rentabilidad, y es básicamente sus ventas menos los costos de producción. Para poder compararse, lo mostramos en forma de índice:

$$\begin{aligned} &(\text{Ventas netas} - \text{Costo de mercancías vendidas}) \\ &\div \text{Ventas netas} \\ &= \text{Margen bruto} \end{aligned}$$

El **margen de ganancias operativas** es otra manera de medir la rentabilidad y muestra cuál es la principal fuente de flujo de efectivo.

$$\begin{aligned} &\text{Ganancias operativas} \\ &\div \text{Ventas netas} \\ &= \text{Margen de ganancias operativas} \end{aligned}$$

El retorno sobre las ventas es una medición en general de la rentabilidad que ilustra el porcentaje de ganancias que quedan después de deducir gastos directos, gastos generales, gastos extraordinarios e impuestos:

$$\begin{aligned} &\text{Ganancias netas después de impuestos} \\ &\div \text{Ventas netas} \\ &= \text{Rendimiento de ventas} \end{aligned}$$

Además de su PyG (pérdidas y ganancias) es esencial estar al tanto de su flujo de efectivo. Su estado de flujo de efectivo es parecido al formato de PyG mensual, pero las únicas ventas y gastos que se registran son los que realmente se pagan o le pagan durante ese periodo. La proyección futura de su flujo de efectivo es también esencial para predecir cuándo estará el dinero en efectivo por debajo de lo esperado y así prepararse adquiriendo efectivo adicional en el negocio a través de endeudamiento o inversiones adicionales de capital. Esto se debe preparar para cada mes basándose en proyecciones de un año y, preferiblemente, más allá.

Su hoja de balance ilustra la condición financiera de su negocio en un determinado momento. Por otro lado, el PyG le proporciona una vista general a lo largo de un periodo de tiempo. Pero, de nuevo, su hoja de balance es más informativa cuando la compara a hojas de balance previas, observando de cerca los cambios significativos.

Veamos el ejemplo de la hoja de balance en la Figura 2. No se ve nada fuera de lo normal en la hoja de balance número 1. Vemos una compañía con valor neto sólido y positivo. Eso es bueno, y una consideración importante para un banquero o inversionista.

Veamos entonces la hoja de balance número 2. Esta muestra un patrón típico de una compañía en crecimiento. Aunque todavía en una situación de valor neto positivo, las cuentas por pagar han aumentado dramáticamente de \$50,000 a \$90,000. Al lado del activo (bienes), las cuentas por cobrar se han más que duplicado y el inventario ha aumentado, pero la línea del efectivo ha disminuido también dramáticamente.

Esta escena es común. A medida que un negocio aumenta sus ventas, debe por consecuencia invertir en inventario, llevar un nivel más alto de cuentas por cobrar, y considerar que habrá que incurrir en cierto endeudamiento a corto plazo para financiar esto. Sin embargo, si este patrón continúa, sería indicativo de que este negocio tendría que enfrentar pronto una escasez de efectivo, y debería considerar atraer capital adicional al negocio.

Comparaciones externas

Además de comparar sus estados de cuenta corrientes con sus números previos, es útil hacer comparación de su negocio con otros negocios parecidos. Acuérdesse, necesitará expresar sus números significantes como un porcentaje de las ventas para poder hacer sus comparaciones. Hay varias fuentes de industrias promedio. Robert Morris Associates publica el Estudio de Declaraciones Anuales (Annual Statement Studies), el cual está disponible en su banco, biblioteca, o directamente de ellos. La asociación comercial de su industria tendrá también disponibles cifras útiles para su tipo de negocio en particular.

Estos promedios de la industria le permitirán comparar temas en concreto, como el margen bruto, costo de mercancía y el periodo promedio de cobro en comparación con otros negocios dentro de su industria. Aunque este tipo de análisis es bastante general, y su compañía puede que se desvíe de esas normas por buenas razones, es una parte importante de su examen financiero.

Estado de pérdidas y de ganancias

	COLUMNA 1 ENERO-JUNIO		COLUMNA 2 JULIO-DIC.	
VENTAS				
Productos	\$182.000	91%	\$280.000	93%
Otros	41.000	20%	70.000	23%
Devoluciones y concesiones	(23.000)	12%	(50.000)	17%
Ventas netas	200.000	100%	300.000	100%
COSTO DE MERCANCIAS VENDIDAS				
Costo del producto	62.000	31%	110.000	37%
Comisiones	17.000	8%	26.000	9%
Trabajos contratados	11.000	6%	25.000	8%
Gastos de carga	5.000	2%	8.000	3%
COSTO TOTAL DE MERCANCIAS VENDIDAS	95.000	48%	169.000	56%
Margen bruto	105.000	52%	131.000	44%
GASTOS				
Sueldos	50.000	25%	67.000	22%
Alquiler	7.000	4%	10.000	3%
Servicios públicos	1.200	1%	2.000	1%
Seguro	1.000	0%	1.300	0%
Mercadeo	7.500	4%	17.000	6%
Viajes	4.200	2%	8.000	3%
Entretenimiento de clientes	1.300	1%	5.200	2%
Teléfono	3.400	2%	5.000	2%
Reparaciones	1.600	1%	2.400	1%
Arrendamiento de equipo	4.300	2%	7.400	2%
Cargos por servicios profesionales	800	0%	2.600	1%
Depreciación	1.700	1%	2.200	1%
Gastos por intereses	2.100	1%	2.100	1%
Gastos misceláneos	3.500	2%	6.500	2%
Gastos totales	89.600	45%	138.700	46%
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (PÉRDIDAS)	15.400	8%	(7.700)	-3%

Analizando sus cifras

Cuando haya terminado sus estados financieros, se pueden aplicar otras herramientas de administración importantes para lograr más información sobre el estado de su negocio. Las simples fórmulas en las páginas 20 y 21 le pueden ayudar a mantener el pulso de su negocio, y así prevenir posibles problemas. Estas cifras se pueden comparar con los promedios de la industria para su tipo de negocio.

Ejemplos de hoja de balance

Ejemplo N° 1 12/31/200X

ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
EFFECTIVO	\$ 20.000	CUENTAS POR PAGAR	\$ 50.000
CUENTAS POR COBRAR	30.000	FACTURAS A PAGAR	0
INVENTARIO	35.000	INTERÉS POR PAGAR	0
GASTOS PREPAGADOS	7.000	IMPUESTOS POR PAGAR	6.000
ACTIVOS FIJOS		OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	
TERRENO	40.000	FACTURAS A PAGAR	125.000
EDIFICIO	120.000	TOTAL DE OBLIGACIONES	181.000
MEJORAS	15.000	VALOR NETO	101.000
EQUIPO	10.000		
MUEBLES	4.000		
ACTIVOS TOTALES	281.000		
TOTAL DE OBLIGACIONES Y VALOR NETO	281.000		

Ejemplo N° 2 12/31/200X

ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
EFFECTIVO	\$ 10.000	CUENTAS POR PAGAR	\$ 90.000
CUENTAS POR COBRAR	65.000	PAGARES A PAGAR	20.000
INVENTARIO	60.000	INTERÉS POR PAGAR	0
GASTOS PREPAGADOS	5.000	IMPUESTOS POR PAGAR	10.000
ACTIVOS FIJOS		OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	
TERRENO	40.000	FACTURAS A PAGAR	120.000
EDIFICIO	120.000	TOTAL DE OBLIGACIONES	241.000
MEJORAS	15.000	VALOR NETO	101.000
EQUIPO	20.000		
MUEBLES	6.000		
ACTIVOS TOTALES	341.000		
TOTAL DE OBLIGACIONES Y VALOR NETO	341.000		

El financiamiento de su negocio

En el ciclo de vida de cada negocio, llega el momento en el que se necesita dinero adicional para hacer que su negocio siga creciendo, para reemplazar equipo viejo, nivelar el flujo de caja irregular y aprovechar descuentos en compras, entre otros. Cuando el negocio requiere de más fondos, existen cuatro fuentes básicas a las cuales puede acudir:

- *Venta de activos*
- *Nuevo valor acumulado o capital de inversión*
- *Ganancias*
- *Préstamos*

El efectivo procedente de las ganancias es sin duda alguna la mejor opción, pero muchos negocios encuentran que la decisión más lógica es obtener un préstamo de su banco.

Por supuesto, pedir no significa recibir. En realidad, se estima que sólo en los EE. UU., más de 40,000 préstamos de alto riesgo, o la solicitud no presenta una propuesta sólida, completa o clara.

Hay dos componentes clave para presentar una propuesta de préstamo efectiva: un plan de negocio actualizado y los formularios de solicitud del banco. La mayoría de los formularios de solicitud de los bancos piden la misma información que ha recaudado para su plan de negocio. Si cumple con los requisitos necesarios para el crédito, le trae un plan de negocio sólido a su banquero y llena la solicitud que apoye su petición, usted y su negocio deberían encontrar el crédito que necesitan.

¿Qué tipo de préstamo necesito?

Para determinar sus necesidades, hágase estas cinco preguntas:

1. ¿Para qué usará el dinero?
2. ¿Cuál es la cantidad de dinero máxima o mínima que necesito?
3. ¿Por cuánto tiempo lo necesito?
4. ¿Cómo voy a pagar el préstamo?
5. ¿Tengo otros recursos o activos que pudiera usar en lugar de un préstamo o para reducir la cantidad del préstamo?

Debe igualar los plazos de pago al uso de los fondos solicitados. Simplemente, no solicite préstamos a largo plazo para cubrir las necesidades a corto plazo y viceversa. ¿Le gustaría seguir pagando el préstamo de su automóvil un año después de que se lo hayan llevado al basurero? Por otro lado, no es necesario poner en juego la estabilidad financiera de su negocio al obtener un préstamo a corto plazo para una inversión como la de bienes raíces.



El uso de tarjetas de crédito y de débito en su negocio

Una tarjeta de crédito comercial es una manera de tener acceso a una línea de crédito, pero en vez de tener acceso a la línea a través de un cheque o de adelantos de dinero del banco, la tarjeta le permite hacer compras en miles de lugares alrededor del mundo, incluso por Internet, y tener acceso al efectivo en cajeros automáticos (ATM).

Otro producto de acceso es la tarjeta de débito que le permite hacer retiros de efectivo y compras en puntos de venta, similar a como lo hace con la tarjeta de crédito, con la diferencia de que los fondos son retirados de su cuenta de cheques.

La mayoría de los bancos ofrecen ahora a sus clientes tarjetas comerciales, tanto de crédito como de débito. Como un cliente comercial, tenga en cuenta que mientras más negocios haga con su banco, más se fortalecerá esta relación, la cual le pudiera ofrecer ventajas adicionales y probablemente mejores precios. Siempre es una ventaja conocer más al representante del banco y asegurarse de que entienda sus necesidades financieras. Verá que estará muy interesado en conocerlo y en saber más acerca de su negocio, además le será de gran ayuda. Su representante de pequeñas empresas tiene acceso a información financiera fundamental, y trabajar con su consejero de SCORE podría servirle como una excelente guía.

Las tarjetas comerciales de crédito y de débito ofrecen una excelente manera de separar los gastos del negocio de los personales, un problema constante que tienen los dueños y gerentes de pequeñas empresas. Esto es muy útil para aquellos que hacen viajes de negocio.

Como dueño o gerente, las tarjetas comerciales de crédito y de débito le pueden ayudar a controlar sus gastos. Los estados de cuenta mensuales le ofrecen una detallada lista de las compras de sus empleados y la mayoría de los programas de banca por Internet ahora son compatibles con programas de contabilidad (Quicken) que hacen que llevar sus registros sea más fácil. La conveniencia de hacer transacciones bancarias por Internet le ofrece la posibilidad de transferir fondos de varias cuentas, permitiéndole de este modo pagar cuentas y manejar gastos desde la comodidad de su computadora.

En muchos casos, los emisores de tarjetas comerciales le ofrecen protección en compras, seguro y programas de recompensas, al igual que ahorros y descuentos que representan una bonificación adicional. Se encuentra disponible una variedad de diferentes opciones, así que hable con su banquero de pequeñas empresas y con su consejero de SCORE para que le ayuden a escoger la más indicada para su negocios.

Así como con cualquier tipo de crédito, se puede abusar del uso de una tarjeta de crédito, pero ésta puede ser un buen recurso para su negocio si la usa de forma responsable.

Líneas de crédito

Una línea de crédito comercial le da acceso al efectivo para necesidades financieras a corto plazo y actuales, como:

- Capital a corto plazo, recurrente, cíclico, o circulante temporal
- Financiamiento de cuentas por cobrar o de inventario
- Administración de flujo de caja

Estos préstamos son renovables y a una tasa variable. Esto quiere decir que usted hace pagos variables que incluyen el pago del capital, además del interés asignado a la porción ya utilizada de su línea de crédito. Una vez que haya pagado el saldo, los fondos estarán otra vez disponibles para que los vuelva a usar. Las líneas de crédito son fantásticas para emergencias, ya que puede abrir una línea de crédito sin pagar intereses hasta que la utilice.

Préstamos

Un préstamo comercial le ofrece acceso al efectivo para muchos tipos de gastos únicos y para necesidades a largo plazo, como:

- Compras de equipo u otros inmuebles
- Capital de trabajo permanente
- Expansión del negocio y adquisiciones
- Administración de flujo de caja (con relación al financiamiento a corto plazo en comparación con el de largo plazo)
- Financiamiento de cuentas por cobrar

Estos préstamos tienen pagos fijos a lo largo de un periodo de tiempo. En muchos casos, el activo que se compra sirve como garantía para el préstamo.

Arrendamientos

Existen varios tipos de arrendamientos que ofrecen flexibilidad para aquellos que no poseen los fondos necesarios para un pago inicial, desean pagos mensuales bajos, o actualizan el equipo con frecuencia. El arrendamiento podría ser una manera de conservar el capital al adquirir equipo para el negocio o vehículos comerciales. Los solicitantes que cumplan con los requisitos pueden recibir financiamiento del 100% del precio de compra, incluso otros costos blandos como impuestos, de la instalación del equipo, y de cargos de envío. Los arrendamientos se pueden estructurar de diferentes maneras, teniendo varias opciones para el periodo de arrendamiento. Estas opciones incluyen la devolución del equipo o su compra al valor justo del mercado. Los impuestos son una razón importante para determinar si se compra o se arrienda, y usted debe revisar estas opciones con su banquero y con su contador para ver cuál es la mejor opción para su situación.

Cartas de crédito

Una carta de crédito comercial, la cual por lo general se usa en transacciones comerciales internacionales, le puede ayudar a administrar el riesgo y hacer más fácil las compras y ventas. Una carta de crédito es una garantía condicional ofrecida por un banco, en la que el banco acuerda en pagar dinero ante la presentación de documentos específicos que cumplen con los términos y condiciones de la carta de crédito.

Préstamos SBA para pequeñas empresas

Un préstamo SBA es un préstamo garantizado por la Administración de Pequeñas Empresas (SBA) de los EE. UU. Este préstamo ayuda a los nuevos negocios a obtener el financiamiento que necesitan. La mayoría de los programas de préstamos SBA son administrados en asociación con prestamistas privados. Los negocios que necesiten capital pueden solicitar ayuda financiera de la SBA a través de socios preferentes, como Bank of America. Si su negocio cumple con los requisitos, podría beneficiarse de un pago inicial más bajo, de plazos de pago más largos y de mayores cantidades de préstamo que las que pudiera encontrar por su cuenta.

En Bank of America tenemos una variedad de opciones de crédito para satisfacer las necesidades de su negocio. Para saber cómo podemos encontrar el producto de préstamo adecuado para sus necesidades específicas, hable con su banquero comercial de Bank of America.

Las cinco “C” del crédito

Cuando de los préstamos se trata, los prestamistas buscan contestar una serie de preguntas que caen bajo cinco categorías: características personales, capital, capacidad, colateral y garantías, y condiciones. Una solicitud de financiamiento detallada incluirá estas preguntas:

Características personales

¿Quién es usted? ¿Cuánto tiempo tiene viviendo en el lugar donde reside actualmente? ¿Cuánto tiempo tiene en el mundo de los negocios? ¿Es responsable con sus obligaciones? ¿Cuál es su reputación en la comunidad? ¿Qué piensan sus proveedores sobre usted? (Las respuestas a estas preguntas proceden de su historial de crédito y referencias crediticias).

Capital

¿Tiene recursos adecuados para apoyar su solicitud? ¿Son sus activos estables? ¿Tiene su negocio un valor neto positivo? ¿Tiene estados financieros personales?

Capacidad

¿Cuál es su capacidad de pagar el préstamo? ¿Cómo se usarán las ganancias del préstamo y cómo se pagarán? (Las respuestas a estas preguntas vienen de sus estados financieros, en particular los de flujo de efectivo, ganancias y pérdidas, y de sus declaraciones de impuestos personales y comerciales).

Colateral y garantías

¿Cómo podemos estar seguros de que es capaz de pagar el préstamo? ¿Qué le puede ofrecer al banco en caso de mora? (Las respuestas a estas preguntas vienen de sus proyecciones de estados de su flujo de caja y de su listado de activos). En la mayoría de los casos, el banco le pedirá garantías personales de todos los capitales. Además de proporcionar otra fuente de pago, esto también muestra su compromiso con el negocio.

Condiciones

¿Cómo está la economía en la actualidad? ¿Existe alguna preocupación sobre algún tema medioambiental? ¿De qué manera podrían este problema afectar la situación financiera de su negocio?

Proyección de la hoja de balance

	Saldos actuales Fecha	Año	Año	Año
1. Activos				
(a) Efectivo				
(b) efectivo invertido				
(c) Cuentas por cobrar				
(d) Inventario				
(e) Otros activos actuales				
2. Total de activos actuales (Sume del 1a al 1e)				
3. Maquinaria y equipo				
4. Muebles y accesorios				
5. Mejoras hechas por el arrendatario				
6. Terrenos y edificios				
7. Total de activos fijos (Sume del 3 al 6)				
8. Depreciación acumulada				
9. Activos fijos netos (reste el 8 del 7)				
10. Otros activos				
(a) Activos intangibles				
(b) Investigación y desarrollo capitalizado				
(c) Varios				
11. Total de otros activos (Sume del 10a al 10c)				
12. Total de activos (Sume el 2, 9, y el 11)				
13. Obligaciones				
(a) Sobregiro bancario				
(b) Cuentas por pagar				
(c) Impuestos por pagar				
(d) Interés por pagar				
(e) Varios por pagar				
(f) Parte actual de las deuda a largo plazo				
(g) Deudas a corto plazo				
14. Total de obligaciones actuales				
15. Deudas a largo plazo				
(a) _____				
(b) _____				
(c) _____				
(d) Parte actual menor				
16. Total de deudas de largo plazo (Sume del 15a al 15d) (Reste el 15c)				
17. Bonos convertibles				
18. Total de obligaciones (Sume el 14, 16, y 17)				
19. Valor acumulado				
(a) Acciones preferentes				
(b) Acciones preferentes convertibles				
(c) Acciones comunes "A"				
(d) Acciones comunes "B"				
(e) Pagado con excedentes				
(f) Ingresos retenidos				
20. Total del valor acumulado (Sume del 19a al 19f)				
21. Total de obligaciones y del valor acumulado (Sume el 18 y el 20)				

Recopilación de documentos

La documentación completa es el aspecto más importante de cualquier solicitud de un préstamo. No olvide que los banqueros le están prestando de los depósitos de sus clientes, y tienen que justificar a otros sus decisiones de préstamo, basándose en los análisis de crédito y la información que usted proporcione. Debe darle a su funcionario de hipotecas los argumentos sólidos que apoyen su solicitud. Los requisitos de documentación varían, así que esté preparado para darle a su banquero la información que necesite.

Los tres documentos más importantes que usted deberá incluir en su solicitud de préstamo son:

- Hoja de balance
- Estado de ganancias y pérdidas
- Estado de flujo de caja y proyección

De estos tres documentos, el documento más importante es el estado de flujo de caja. Su hoja de balance mostrará un resumen de sus activos y obligaciones. Su estado de ganancias y pérdidas mostrará un resumen de sus ingresos y gastos. Sin embargo, su estado de flujo de caja y sus proyecciones mostrarán su habilidad de pagar el préstamo.

El uso de tecnología

Durante un corto periodo de tiempo vimos el surgimiento de Internet, el crecimiento y la caída de las compañías dot.com, y casi olvidamos cómo mandar un fax. Al mismo tiempo, cada día dependemos más del correo electrónico. No todos tenemos una página Web, pero casi todos tenemos direcciones de correo electrónico.

Internet ha cambiado definitivamente nuestra manera de hacer negocios. En lugar de escribir y mandar mensajes por “correo caracol” y dar seguimiento por teléfono, ahora mandamos y recibimos mensajes de correo electrónico. Con la llegada de la tecnología inalámbrica, ahora podemos salir de los límites de la oficina o de la conexión permanente, para mandar y recibir correos electrónicos y tener acceso a Internet desde prácticamente cualquier lugar.

Con el uso de teléfonos celulares y computadoras portátiles y con los programas de software más recientes, nuestra productividad y nuestra habilidad de comunicarnos siguen creciendo a pasos agigantados. Gracias a Internet y a motores de búsqueda que nos conducen a información útil y valiosa, nunca ha sido tan fácil, rápido y efectivo hacer investigaciones de mercado.

Algunos programas de contabilidad fáciles de usar, que le proporcionan la información financiera más importante y actualizada, se encuentran disponibles de compañías como Intuit, Microsoft y Apple. Otros programas de software le ofrecen herramientas de análisis financiero, capacitación en ventas, informática, seguimiento, y otra información útil para pequeñas empresas.

La aplicación de programas continúa cambiando la manera de hacer negocios: ya sea que su necesidad se centre en el diseño gráfico y la presentación, en escribir y editar, en planificación financiera y contabilidad, o en el desarrollo de un banco de datos y mercadotecnia, hay programas disponibles para ayudarle. ¿Pero cómo aprovechamos estos avances tecnológicos?

Para el dueño de pequeñas empresas o empresario, este es un momento emocionante y desafiante. Es difícil estar al día de toda la tecnología disponible. Pero hay ayuda al alcance.

Visítenos en el sitio Web de SCORE. En www.score.org usted puede recibir consejos en línea, revisar una lista en crecimiento de sugerencias y técnicas de administración, buscar artículos informativos y de interés, y encontrar una variedad de recursos para su negocio. También puede obtener información sobre programas especiales para mujeres, minorías y veteranos de guerra.

Existe también una lista actualizada que crece cada día de sitios Web que ofrecen información, productos, servicios y enlaces dedicados a las pequeñas empresas. Aunque esta información se encuentra en el sitio Web, también puede llamar al 1-800-634-0245 para encontrar la oficina de SCORE más cercana.



SCORE entiende las nuevas necesidades de nuestros ciudadanos-soldados, y ha creado un nuevo sitio Web con el fin de ofrecer ayuda psicológica especializada para los miembros de la Guardia Nacional y de la Reserva que regresan de su servicio. SCORE también ofrece asesoramiento por Internet para veteranos, miembros de la Guardia Nacional y la Reserva, y para tropas activas... a pesar de que se encuentren fuera del país.

Otro gran recurso son los centros de desarrollo para pequeñas empresas (Small Business Development Center o SBDC), que ofrecen una gran variedad de servicios de asesoramiento y recursos para empresarios. Puede encontrar más información y ubicaciones en www.sbs.gov/sbdc/. Y recuerde preguntar en sus colegios y universidades locales acerca de clases e información en Internet sobre nuevas aplicaciones de software y bancos de datos de mercadotecnia, entre otros.

Muchas compañías que ofrecen productos y servicios para pequeñas empresas, como HP, IBM y Microsoft han desarrollado sitios Web muy completos. Aunque han sido creados con una filosofía de autoservicio, estos sitios le pueden proporcionar información abundante sobre cómo utilizar sus productos para resolver problemas, crear un ambiente de trabajo más eficiente, aumentar la productividad y ahorrar dinero.

La mayoría de los bancos grandes, como Bank of America (www.bankofamerica.com), cuentan con sitios Web muy informativos que también ofrecen información de ayuda para pequeñas empresas.

Los servicios de banca por Internet son un servicio clave que la mayoría de los bancos ofrecen. Revisar saldos y transferir fondos de una cuenta a otra es sólo el comienzo. Los servicios de banca por Internet que la mayoría de los bancos y muchos otros prestatarios ofrecen incluyen acceso al capital y a informes de crédito, así como a solicitudes de crédito y a transacciones por Internet para propósitos comerciales y personales.

Los servicios de banca por Internet también le pueden ayudar a administrar varias entidades comerciales desde un sólo sitio, lo que le proporciona conveniencia y la información necesaria para tomar decisiones para su negocio de forma oportuna. Pagar a empleados y a vendedores al mismo tiempo que hace facturas personalizadas en forma fácil, es una de las ventajas de la lista de beneficios de los servicios de banca por Internet. Si todavía no está usando estos servicios, hable con su banquero para enterarse de cómo pueden ayudarle a usted y a su negocio.

Todo negocio necesita ventas adicionales. La nueva tecnología y el Internet ofrecen un interesante, efectivo y económico método de promover su mensaje y su marca. A través de su computadora usted puede:

- Identificar posibles clientes
- Comunicarse con sus clientes
- Aumentar la participación en el mercado

- Establecer su negocio como el más avanzado
- Aumentar las ganancias empleando iniciativas de mercadotecnia más eficientes
- Tener el control de la efectividad de su negocio a través de una mejor información financiera
- Producir una investigación de mercado efectiva
- Entender mejor la competencia

Algunas maneras de promover su negocio de forma más efectiva son:

- Usar Internet para llevar a cabo investigaciones de mercadeo, identificar clientes, encontrar proveedores y reservar vuelos, entre otros
- Crear un sitio Web: ya sea que lo haga usted mismo o que contrate a una compañía calificada para hacerlo
- Desarrollar una lista de correos electrónicos de clientes y posibles clientes y mantenerlos informados de sus productos y servicios a través de boletines bien diseñados y otros tipos de promoción creativa
- Crear un banco de datos efectivo y usable
- Poder aceptar tarjetas de crédito en línea
- Crear un programa de premios para animar que regresen los clientes
- Diseñar material de información sobre su compañía, como archivos PDF y mandarlos por correo electrónico a clientes y a posibles clientes
- Vea también en la página 14 las ideas de mercadotecnia por Internet en “Las 100 ideas de mercadotecnia que puede usar hoy”

No se sienta amenazado por la tecnología. Adóptela y aprenda a sacarle provecho a todo lo que le ofrece. Pero recuerde, nunca crea que la tecnología reemplazará el contacto humano. Aunque Internet y otras tecnologías pueden hacer crecer y mejorar su imagen, las relaciones sólidas surgen de la buena comunicación, ética, confianza y de ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Las opciones de seguro para su negocio

Todo empresario sabe lo que es el riesgo. Para los propietarios de negocios, obtener un seguro es una manera de manejar el riesgo. Por lo general, la mejor manera de protegerse a usted mismo y a su negocio contra lo inesperado es prepararse antes de que pase algo, cerciorándose de que tiene la cobertura apropiada. Además de apoyar su iniciativa de manejar los riesgos, el seguro también juega un papel importante en su programa de beneficios de empleado.



Existen dos tipos de riesgo a los cuales ningún dueño de negocio se debe exponer: pérdida de la propiedad y pérdida debido a demandas. El seguro de la propiedad cubre por lo general su edificio, los bienes que estén dentro de éstos y el equipo en caso de que su propiedad física necesite reparación o ser reemplazado debido a riesgo de fuego, robo, fuertes vientos, o ciertos tipos de daños provocados por agua. El seguro contra demandas le ayuda a protegerse a usted y a su compañía de la responsabilidad que se presenta diariamente en el desempeño de su negocio. Usted debería considerar obtener suficiente cobertura para la responsabilidad por la fabricación de sus productos y por la responsabilidad legal en lugares públicos y privados, para proteger a su negocio en caso de que alguien sufra algún daño durante el uso de sus productos o al visitar su edificio. Además, los dueños de negocio que deseen tener la protección más completa también deben estar preparados para la posibilidad de interrupción del negocio, de incapacidad, y la pérdida de empleados importantes.

¿Por dónde debe empezar?

Al evaluar los riesgos particulares a los que se expone su negocio, debe pensar en qué podría salir mal y cómo esas eventualidades podrían afectar el funcionamiento de su negocio. Aquí hay algunas preguntas que debe hacerse para saber cuál es el seguro que necesita:

- ¿Cuál es su producto o servicio, y hasta qué punto alguien podría sufrir algún daño al usarlo?
- ¿Su negocio arrienda propiedad o ya es dueño de ella?
- ¿Cuál es el valor actual de la propiedad que utiliza su negocio?
- ¿Se encuentra la propiedad en un lugar propenso a ciertos peligros (como áreas de alto índice criminal o planicie aluvial)?
- ¿Está su negocio involucrado en el almacenaje o transporte de productos?
- ¿Hasta qué punto depende su negocio de un proveedor o comprador principal?
- ¿De qué forma los diferentes tipos de pérdida de propiedad afectarían su capacidad de recobrar el funcionamiento de su negocio?
- ¿Qué tan centralizado está el sistema computarizado y el manejo de datos en la operación de su negocio?
- ¿De qué manera afecta el “tiempo ocioso” a su flujo de caja negativo y la pérdida de ingresos?
- ¿Alguno de sus contratos o arrendamientos requieren que asuma la responsabilidad de terceros?

Ésta no es una lista completa, pero estas preguntas le pueden ayudar a empezar a evaluar sus necesidades de seguro. Por lo general, los parámetros de exposición de la propiedad ayudan a descubrir las áreas de ingresos y la exposición de responsabilidad que se debe tomar en consideración.

Póliza para propietarios de pequeñas empresas (BOP)

Mientras los seguros sobre la propiedad y contra demandas se pueden obtener por separado, una póliza para propietarios de pequeñas empresas (Business Owner Policy o BOP) agrupa a ambas coberturas en un paquete. Una BOP cubre por lo general la propiedad del negocio que se encuentra expuesto a riesgos como de incendio, humo, granizo, fuertes vientos, robo, vandalismo y algunos tipos de daños provocados por el agua (como los de filtración en el techo y tuberías rotas). Las propiedades que se pueden asegurar incluyen, pero no están limitadas a: edificios, muebles y equipo de oficina, maquinarias, inventario y letreos. Adicionalmente, la cobertura también puede incluir protección contra la interrupción del negocio.

Las ventajas más grandes de obtener un paquete son la facilidad de su administración, sus rápidos procedimientos de clasificación y una menor necesidad de tomar decisiones específicas acerca del manejo de los riesgos. Ya que por lo general es menos costoso para una compañía de seguros dar servicio a una póliza que a varias pólizas, el costo total de la BOP es normalmente más bajo para el propietario de una empresa.

Seguro de responsabilidad civil de prácticas de empleo

El aumento de demandas de este tipo ha generado la necesidad de crear otro tipo de cobertura de seguros: el seguro de responsabilidad civil de prácticas de empleo (Employment Practices Liability Insurance o EPLI). Una póliza EPLI, creada según las necesidades de la compañía y combinada con un programa proactivo de prácticas de empleo, le ofrecerá el mejor camino para guiar de manera segura a su negocio a través de las demandas de sus empleados.

Los propietarios de empresas que adquieran pólizas EPLI deberán asegurarse de que el lenguaje de la póliza les proporcione la cobertura apropiada para sus negocios. Los términos de la póliza pudieran crear confusión y por eso es necesario entenderlos bien:

- **Definido vs. indefinido.** El uso de definiciones de cobertura específicas puede proporcionarle acceso para someter a prueba una demanda, por ejemplo: la cobertura será concedida a la demanda sólo si ésta se adapta a la definición explícita contenida en la póliza. En cambio, las definiciones generales que son escritas de forma ambigua en la póliza podrían cubrir todas demandas, a menos que estén excluidas específicamente.
- **“Consentir” vs. “conferir.”** Cuando se elige representación legal, el derecho a “consentir” le otorga a la empresa asegurada el derecho a veto o la autoridad para intervenir en la selección del abogado por parte del portador de la compañía de seguros. En cambio, el derecho a “conferir” le permite al propietario de la empresa participar en el proceso de selección, pero sin tener ninguna autoridad en las decisiones.

La cobertura EPLI puede también excluir demandas que involucren a empleados que hayan sido contratados bajo arreglos de empleo no tradicionales, como los contratistas independientes, consultores y voluntarios, al igual que ciertas demandas que impliquen difamaciones relacionadas con el empleo, tergiversación o fraude, asuntos relacionados con la salud y seguridad laboral, y prácticas laborales injustas.

Algunas coberturas EPLI se ofrecen sólo en algunos estados. Por eso, las compañías que tengan sucursales en varios estados deben asegurarse de que sus pólizas le proporcionan cobertura a todas sus ubicaciones.

Debido a que se cree que el riesgo de posibles demandas EPLI está directamente relacionado con el tamaño de una compañía, las compañías pequeñas o los negocios familiares que emplean a pocos trabajadores sin afiliación familiar, pueden pensar erradamente que su responsabilidad no está muy expuesta.

Seguro de interrupción del negocio

Mientras pocos propietarios de empresas se atreverían a dejar sus edificios y bienes sin seguro o su negocio sin protección de responsabilidad, muchos dejan de asegurar el propósito de su negocio: sus ganancias. El seguro de interrupción del negocio ayuda a mantener un flujo constante de ingresos, después de que el negocio haya quedado incapacitado por completo o en parte debido a un desastre. En otras palabras, la cobertura se crea para hacer por el negocio lo que éste hubiera hecho por sí mismo en caso de que no hubiera ocurrido ninguna pérdida, lo que incluye el pago de la pérdida de las ganancias netas del negocio, además de cualquier gasto continuo que pudieran ocurrir durante el “tiempo ocioso” y que haya sido causado por algún riesgo que esté cubierto por la póliza.

Los dos tipos de cobertura son los de ganancia bruta y la de gastos adicionales. La cobertura de ganancia bruta, por lo general usada por fabricantes, protege contra la interrupción al cubrir las ganancias netas de la compañía, además de cualquier gasto continuo, y también podría compensar a empleados clave, quienes pudieran ser atraídos a otro empleo durante un cierre forzoso. Algunos negocios, como los bancos, ventas de productos lácteos, panaderías y ventas de periódicos, por ejemplo, tienen que hacer arreglos para continuar con sus operaciones aunque su establecimiento permanente haya sido dañado o quede destruido. El seguro de gastos adicionales cubre por lo general los gastos necesarios para mantener a una compañía funcionando, como el pago de horas extras para empleados, viajes adicionales y los costos de trabajar en establecimientos sustitutos o temporales. Dado a la naturaleza de algunos negocios, tanto la cobertura de ganancia bruta como la de gastos adicionales podrían ser necesarias para cubrir áreas de exposición que coincidan.

Seguro de gastos generales del negocio (BOE)

Aunque es importante prepararse para la interrupción del negocio, también es esencial prepararse para la posibilidad de que un accidente o enfermedad pueda interrumpir su habilidad de manejar su negocio. ¿Pudiera su compañía sobrevivir si usted se viera en la obligación de dejar de trabajar? El seguro de gastos generales del negocio puede ayudarle a mantener su negocio durante un periodo de incapacidad, al pagar gastos como: salarios y beneficios; renta, arrendamiento, o pagos de hipotecas; impuestos sobre la propiedad; costos de equipos; algunos pagos de primas de seguro; costos de mantenimiento y facturas de servicios públicos. En general, los beneficios se pagan mensualmente después de un periodo de espera preestablecido, están limitados a una cantidad máxima y restringidos por un periodo de tiempo determinado (por lo general de uno a dos años).

Seguro de ingresos en caso de discapacidad

El seguro de gastos generales del negocio no incluye su propio seguro personal de ingresos en caso de discapacidad, el cual protege sus ingresos, y podría reemplazar desde el 45% al 75% de sus ganancias previas a la discapacidad. El costo de la póliza depende por lo general de factores como el nivel riesgo de su profesión, de su edad, salud, y del alcance de la cobertura.

¿Qué debe tener una póliza de seguro de discapacidad?

Al seleccionar una póliza de seguro individual de discapacidad, es necesario considerar los siguientes aspectos importantes de cobertura:

- **Definición de discapacidad.** Las definiciones de la póliza pueden variar. ¿Se define en la póliza el término discapacidad como la incapacidad de desempeñar su trabajo o cualquier otro trabajo? Escoja una póliza que le pague los beneficios cuando usted no pueda trabajar en su profesión o una acorde a su educación o experiencia.
- **Magnitud de la cobertura.** ¿Los beneficios que se encuentran disponibles son para la discapacidad total o parcial? ¿Incluyen los beneficios el pago por la pérdida de la vista, del habla, del oído o del uso de los miembros del cuerpo, en caso de que pueda o no seguir trabajando? ¿Cubre la póliza tanto accidentes como enfermedades?
- **Cantidad de beneficios mensuales.** ¿Qué porcentaje de sus ingresos reemplazará el beneficio? La mayoría de los aseguradores limitan los beneficios de todo tipo al 70% o 80% del ingreso neto mensual.
- **Periodo de espera.** ¿Se empezará a gozar de los beneficios a partir de 30, 60 ó 90 días, o incluso seis meses después del comienzo de la discapacidad? Mientras más largo sea el periodo de espera más bajas serán sus primas de seguro.
- **Duración de los beneficios.** ¿Los beneficios se pagan por un periodo de uno, dos, o cinco años, hasta la edad de 65 años, o de por vida? La mayoría de la gente necesita un periodo de beneficios que cubra sus años laborales, por lo menos hasta los 65 años de edad o hasta la edad normal de jubilación.
- **Cláusula adicional de inflación.** ¿Ofrece la póliza un ajuste por costo de vida? Siempre se debe tomar en consideración esta importante cláusula adicional, ya que como el costo de la vida aumenta continuamente, usted querrá que sus beneficios vayan acorde a la inflación.
- **Posibilidad de renovación.** ¿Es posible cancelar la póliza, se garantiza que se pueda renovar o existen condiciones para renovarla? Una póliza que no se puede cancelar seguirá estando vigente con las mismas primas de seguro y beneficios, mientras haga los pagos a tiempo. Una póliza con renovación garantizada se renovará automáticamente para una clase completa de asegurados, pero las primas podrían aumentar. Las pólizas que se renuevan condicionalmente se renuevan en cada aniversario o en la fecha de vencimiento si la compañía así lo decide.
- **Renuncia de primas de seguro.** ¿Por cuánto tiempo debe estar usted incapacitado antes de que pueda renunciar a sus primas? En la mayoría de las pólizas, no tendrá que pagar más por las primas después de tener 90 días incapacitado.
- **Opción de comprar más cobertura.** ¿Es posible aumentar la cobertura sin presentar más evidencias de cumplimiento con los requisitos para obtener un seguro?

Seguro contra la pérdida de un empleado clave

Además de considerar el potencial de su propio problema de salud, ¿ha pensado usted en las consecuencias de perder repentinamente a un empleado clave, por incapacidad o muerte? Además de perder un valioso miembro de su equipo de administración, también estaría perdiendo las destrezas de la persona, sus conocimientos prácticos para hacer las cosas y tal vez las importantes relaciones de negocios que esta persona ha forjado a través de los años. El seguro contra la pérdida de un empleado clave cubre o “indemniza” a una compañía contra la pérdida de las destrezas y experiencia de un miembro valioso del equipo. Los procedimientos ayudan a proporcionar fondos para buscar, emplear y capacitar a un sustituto, reemplazar ganancias perdidas, y asegurarles a los prestatarios que los fondos estarán disponibles para ayudar a pagar los préstamos del negocio.

Por lo general, con el seguro contra la pérdida de un empleado clave, la compañía es dueña de la póliza, los pagos de las primas de seguro no son deducibles de impuestos y los procedimientos de defunción son recibidos por la compañía como libres de impuestos, aunque puede haber como consecuencia otro impuesto mínimo (AMT) para los negocios organizados como corporaciones de tipo “C”. Siempre se recomienda que antes de implementar cualquier cambio a su negocio, hable con su asesor de impuestos, con un contador, un abogado o con su banquero.

No es necesario mencionar que es difícil ponerle un valor a un empleado clave. En general, existen tres métodos diferentes para determinar cuál es la cantidad de seguro que se necesita:

1) El método “múltiple” usa un múltiplo de la compensación anual total del empleado clave, que incluye bonificaciones y compensación diferida. Es posible que la popularidad de este método refleje la dificultad que tienen los ejecutivos de negocios en calcular el valor de un empleado clave. Por otro lado, la desventaja es que el estimado, que representa por lo general cinco o más años de compensación anual, puede estar relacionado con las necesidades actuales, o no estarlo en lo absoluto.

2) El de las ganancias del negocio es un método más sofisticado. Éste intenta calcular la porción de las ganancias netas del negocio, la cual se le puede atribuir directamente al empleado clave, y después se multiplica esa cantidad por el número de años que se espera que un sustituto llegue a ser tan productivo como el asegurado. Por ejemplo, si la ganancia neta que se atribuye al empleado clave se estima en \$250,000 anuales, y se espera que lleve cinco años para emplear y capacitar a un sustituto, entonces el valor nominal de la póliza sería de \$1.25 millones.

3) El enfoque de valor actual calcula el valor actual de las contribuciones hacia las ganancias del empleado clave durante un número de años especificado. Esta cantidad es usada como el valor nominal de la póliza. Por ejemplo, con una contribución de ganancias anticipada de \$250,000 anuales por los próximos cinco años y una tasa de descuento del 8%, el valor nominal de la póliza sería de alrededor de \$1 millón. Este método asume que los beneficios del seguro se puedan invertir con una determinada tasa de rendimiento, y que se expandirá durante de un periodo de tiempo determinado.

Los ejecutivos del negocio deben consultar con su asegurador para hablar sobre el método de enfoque específico para su compañía. Sin embargo, sin importar que método mejor encaje con su negocio, el seguro de la persona clave es un componente vital para proteger su negocio contra la pérdida de sus activos de más valor: las personas que lo ayudan a crecer y prosperar.

Seguro de vida colectivo a término

El seguro de vida colectivo a término es ofrecido por compañías a empleados ya sea como una cantidad fija, o basado en un múltiplo de su salario. Por ejemplo, el patrón puede ofrecer a sus empleados un beneficio fijo de \$50,000, o quizás su salario anual multiplicado por dos.

Seguro médico

El seguro médico se puede tener muchos tipos de planes, como los Planes de Cargo por Servicio, Organizaciones de Proveedores Preferidos (PPO), Punto de Servicio (POS), y Organizaciones del Mantenimiento de la Salud (HMO). La diferencia principal entre cada uno de estos planes es el número de médicos que participan en estas organizaciones. En el Plan de Cargo por Servicio, un empleado puede ir a cualquier médico para conseguir un tratamiento, pagando un deducible y un coseguro. En un plan PPO, los empleados pueden ir a cualquier médico que elijan pagando un deducible y un coseguro o visitar uno de los médicos participantes en el plan y así pagar un coseguro más bajo. Los planes POS ofrecen la flexibilidad del plan PPO, pero los empleados deben escoger un médico de cabecera dentro del plan. El plan HMO permite al empleado visitar a un médico solamente dentro de su plan, y a veces en una ubicación de HMO.

Seguro dental

Los planes de seguro dental pagan por la gran mayoría de servicios que ofrecen los dentistas, ortodoncistas y médicos especialistas en endodoncias. Los servicios se clasifican como

preventivos (exámenes rutinarios y radiografías), restaurativos (empastes, endodoncias, periodoncias, coronas y dientes prostéticos) y ortodoncia (frenillos). Los beneficios se pagan como un porcentaje basado en la clasificación del servicio. Normalmente existe una cantidad máxima anual de beneficio por asegurado, y un límite de por vida en servicios de ortodoncia. Existe una cláusula adicional disponible para servicios como los de ortodoncia para adultos.

Seguro de automóvil: En el camino hacia una cobertura suficiente

Cuando usted o un empleado manejan en viajes de negocios, técnicamente su compañía está detrás del volante. Ya sea un viaje que tenga que ver con varios vehículos de entrega, o simplemente un empleado manejando su vehículo personal al almacén de materiales de oficina, su negocio puede ser responsable por cualquier accidente que pudiera ocurrir en el camino. Una póliza de seguro de automóvil comercial en general cubre tanto daños de responsabilidad civil como daños físicos. También puede proteger

contra automovilistas sin seguro. Considere añadir cobertura para vehículos “de otro dueño y de alquiler” si utiliza vehículos personales, alquilados o de arrendamiento para el uso comercial, o si sus empleados usan sus vehículos personales en asuntos de la compañía. De nuevo, hable con su agente de seguros y también revise esto con sus consejeros de impuestos.

Además de una cobertura adecuada, es importante que el riesgo sea mínimo. Acciones de transporte que requieren a sus empleados manejar sus vehículos personales o vehículos de otros dueños o alquilados por su compañía, como las de las ventas en persona y recados, frecuentemente atraen pérdidas al negocio. Tome acciones preventivas para ayudar a reducir los accidentes de vehículos de motor antes de que ocurran, que incluyen: 1) entrevistar a los empleados potenciales y preguntar sobre su historial de manejo; 2) fomente el uso del cinturón de seguridad; y 3) compre vehículos “seguros” o camiones con opciones como bolsa de aire y frenos antibloqueo. Incluso sus mejores esfuerzos no pueden prevenir todos los accidentes, pero estar al tanto del riesgo, junto con un sólido plan de seguros, pueden reducir sus pérdidas.

Minimizar su riesgo en general

La reducción de posibles responsabilidades civiles y los costos asociados es uno de los principales objetivos en el desarrollo de un programa de manejo de riesgos y seguros. Afortunadamente, algunos riesgos son más fáciles de reducir que otros. Por ejemplo, con respecto a los edificios y terrenos de la compañía, materiales a prueba de fuegos y sistemas de aspersión deben ayudar a reducir los posibles daños causados por incendios. Se pueden tomar algunos pasos relativamente sencillos para ayudar a proteger su negocio contra el robo y el crimen, que incluye el uso de: puertas y cerraduras de calidad; luces de seguridad; sistema de video vigilancia; jardines inteligentes; un sistema de alarma; y un sistema de acceso mediante tarjetas. Otros riesgos, como la vulnerabilidad ante demandas, pueden ser más difíciles de controlar.

El control de las pérdidas se debe reflejar en el reducido número de demandas. Cuando el costo de los pagos por demandas es reducido, esos ahorros frecuentemente se reflejan en primas de seguro más bajas. Un análisis completo de las operaciones de su negocio, combinado con un íntimo conocimiento de las tendencias actuales del mercado de seguros, puede ayudar a hacer de su programa de seguros el más rentable posible.

Mantenerse en los negocios requiere que maneje sus riesgos sabiamente. El seguro ofrece una medida de protección y puede fomentar su programa de beneficios para ayudar a atraer y retener a los mejores y más brillantes empleados.





Recursos para empresarios veteranos

Desde el 11 de septiembre de 2001, y la tensión que la Guerra contra el Terror ha puesto en todas nuestras Fuerzas Armadas de voluntarios, nuestro gobierno ha tenido que depender mucho más de los miembros de la Guardia Nacional y la Reserva. Cuando se les llama al servicio activo, nuestros ciudadanos-soldados tienen que dejar sus trabajos, sus familias, sus comunidades, y en muchos casos sus negocios, para servir. Los empleadores, desde negocios pequeños hasta negocios grandes, la policía y los cuerpos de bomberos, y todas las agencias de gobiernos locales y estatales sienten los efectos de esta llamada a filas. Casi todo el mundo en el país conoce o sabe de alguien que ha sido llamado al servicio activo.

Para el ciudadano-soldado que es también propietario de un negocio, la llamada al servicio activo significa generalmente el fin de su negocio. ¿Después de todo, quién puede dejar su negocio por más de un año y esperar encontrarlo igual cuando regrese?

En SCORE reconocemos que los veteranos que regresan al servicio activo y los miembros de la Guardia Nacional y la Reserva que quisieran reestablecer su negocio o empezar uno nuevo, tendrán necesidades especiales. Hemos creado dos nuevos sitios Web para ayudarles con esas necesidades. Además, tenemos un buen número de consejeros capacitados, quienes sirven voluntariamente y aconsejan específicamente a nuestros soldados que regresan del servicio activo, en persona y por Internet. Para obtener más información, visite www.score.org y haga clic en "veterans".

Además, en este sitio Web encontrará enlaces a otras organizaciones que quieren ayudar a los veteranos y a los soldados que regresan del servicio activo. Entre los múltiples programas de ayuda a negocios se puede encontrar: capacitación de empresarios, reuniones de negocios, acceso a

Hay más de 20 millones de veteranos en los Estados Unidos y más de 5 millones de negocios cuyos dueños son veteranos.

capital, oportunidades de obtención, mentores, verificación de propietarios de negocios veteranos discapacitados, organizaciones de miembros y organizaciones de servicios al veterano.

Algunos ejemplos de estas organizaciones incluyen The Veterans Corporation (www.veteranscorp.org), que provee abundante información, capacitación y acceso a capital para aquellos en busca de empezar o hacer crecer su negocio, y The Veteran Business Network (www.veteransbusinessnetwork.com), que provee oportunidades para hacer crecer los negocios de propietarios veteranos a través de reuniones con otros veteranos propietarios de negocios, y acuerdos preferenciales entre sus socios miembros.

Los centros de desarrollo de pequeñas empresas (www.sbdc.org) en general están ubicados en colegios y universidades locales, y muchos de ellos proveen programas especiales para veteranos. También hay un gran número de Centros de Recursos de Negocios (Business Resource Centers) en todo el país, los cuales proveen capacitación especializada de negocios para veteranos. Los servicios que ofrecen el Northeast Veterans Business Resource Center (www.nevbrc.org) y el St. Louis Veterans Business Resource Center (www.vetbiz.com) son significativos por su enfoque en conjunto de los veteranos. La Oficina de Desarrollo de Negocios de Veteranos (Office of Veterans Business Development) de la Administración de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos (U. S. Small Business Administration) contiene información sobre capacitación empresarial y de negocios, información sobre los centros Veteran Business Outreach Centers, préstamos y oportunidades de obtención. Los puede encontrar visitando www.sba.gov/VETS/.

Cualquier veterano de cualquier era de servicio tiene derecho a utilizar estos servicios. Aquellos soldados recientemente retirados y miembros de la Guardia Nacional y Reservistas encontrarán programas creados para ayudarlos en su transición a la vida civil y para ayudar a reestablecer los negocios. Ya que se están estableciendo nuevos programas, se debe visitar con frecuencia el sitio Web de SCORE y sus enlaces a otros programas. Nadie se merece esta ayuda más que nuestros veteranos y ciudadanos-soldados, que han puesto sus carreras civiles en paréntesis y sus vidas en peligro.

La paga diferencial entre la consideración como ciudadano o como soldado es normalmente bastante sustancial, y en muchos casos las grandes compañías se pueden permitir limitar la tensión financiera que se crea debido a la diferencia en los niveles de salario y las posibles pérdidas de beneficios. Por el contrario, las pequeñas empresas por lo general no están en la posición de poder permitírselo.

Las empresas interesadas en saber más sobre cómo pueden ayudar y apoyar a sus ciudadanos-soldados y empleados, deben contactar al Employer Support of the Guard & Reserves, visitando www.esgr.com. El ESGR tiene abundante información sobre la Guardia Nacional y la Reserva, y provee reconocimiento especial a esas compañías que van más allá de lo que es legalmente requerido para cuidar de sus empleados cuando son llamados al servicio activo. Bank of America se enorgullece de estar incluido en la lista de Compañías Sobresalientes de ESGR, y ha firmado la Declaración de Apoyo de Cinco Estrellas.

New SBA ad to come

SCORE
Counselors to America's Small Business

SCORE es una organización de servicio público y sin fines de lucro dedicada a ayudar a que los empresarios tengan éxito como propietarios de pequeñas empresas. Para consejos gratis de SCORE, visite nuestra consejería por Internet en www.score.org o llame al 1-800-634-0245 para encontrar la oficina de SCORE más cercana.

La información en este cuaderno de trabajo está basada en trabajo apoyado por la Administración de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos (SBA), bajo el acuerdo de contrato mutuo número: SBAHQ-06- S-0001. Cualquier opinión, resultados y conclusiones o recomendaciones expresadas en esta publicación pertenecen a los autores y no reflejan las opiniones de SBA o las de Bank of America necesariamente.

Bank of America



La información contenida en esta publicación se cree ser correcta y de autoridad, aunque no tiene la intención de ser tratada como consejería legal, de contabilidad, de impuestos o de cualquier otro tipo de consejería profesional. Debería consultar con un consejero profesional y cualificado para hablar de temas en particular sobre su negocio. Esta publicación fue preparada por SCORE y no por Bank of America. Por esa razón, las declaraciones y opiniones aquí expresadas no son necesariamente las de Bank of America. Bank of America y sus compañías afiliadas niegan cualquier responsabilidad de cualquier pérdida fortuita o daño incurrido en la aplicación de cualquier información contenida en esta publicación. ©2006 Bank of America Corporation. Bank of America, N.A.



Miembro FDIC. Igualdad de oportunidades en préstamos hipotecarios

© White & Company 1-800-742-1075. No se permite la reproducción del contenido completo del paquete sin permiso por escrito. / Whiteandcompany.com / Traducido al español por Manuel J. Cabrero, funkma576@aol.com / Diseño de publicación por Mad Dash Designs, Tampa, FL maddashdesigns.com / Página 14: ¡100 ideas de mercadeo para usar hoy! es cortesía de M. Rosen & Company (631) 288-2697 y The Business Development Group (516) 222-0236 / Página 17: Ejemplo de un estado de flujo de efectivo, preparado por John Killian, CPA, Concord, NH (603) 715-2248 / Página 29: Las opciones para el seguro de su negocio, preparado por Liberty Publishing Co., Danvers, MA www.libertyink.com.

New BoA Ad to Come