

CAMINO AL ÉXITO

Guía de planificación de negocios para Mujeres Aborígenes



Published under the authority of the
Minister of Indian Affairs and
Northern Development
Ottawa, 2004
www.ainc-inac.gc.ca

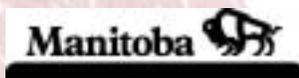
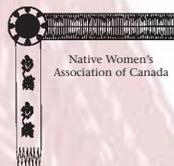
1-800-567-9604
TTY only 1-866-553-0554

QS-5367-002-SS-A1
Catalogue No. R2-257/2003Sp
ISBN 0-662-02652-7

©Minister of Public Works and Government Services Canada

ÉSTA TRADUCCION NO ES OFICIAL

Los siguientes gobiernos y organizaciones contribuyeron a la elaboración de esta Guía



GOVERNMENT OF
NEWFOUNDLAND AND LABRADOR



Blank

Índice

Prefacio	1
Introducción	3
1) ¿Qué necesito saber antes de iniciar un negocio?	4
* ¿Cuales son las ventajas de iniciar un negocio por mi cuenta?	
* ¿Cuales son los riesgos de tener un negocios propio?	
* ¿Como saber si estoy lista?	
* ¿Cuanto dinero en efectivo necesito para el negocio?	
2) ¿Cómo desarrollo mi producto o idea?	6
* ¿Qué me gusta hacer por mí y para los demás?	
* ¿Que educación, habilidades, capacitación y experiencia necesito?	
* ¿Quiero permanecer en mi comunidad o empezar un negocio en otra parte?	
3) ¿ Necesito realmente un plan de negocio?	8
* ¿Qué es un plan de negocio?	
* ¿ Por qué es necesario un plan de negocio? - ¿Como desarrollo un plan de negocio?	
* ¿ Que aspecto tiene un plan de negocio?	
4) ¿ Cómo consigo el dinero para comenzar?	10
* ¿Cual es la diferencia entre préstamos y patrimonio?	
* ¿Cómo me presento ante un banco?	
* ¿Qué hago si el banco me dice que "no"?	
* ¿Necesito una línea de crédito?	
* ¿Qué sucede si me quedo sin dinero?	
* ¿Cuales son los riesgos al hipotecar una propiedad?	
* ¿Si vivo en una reserva, alguien me prestaría dinero?	
5) ¿Qué rol desempeñan los gobiernos?	12
* ¿Existen leyes y políticas de las cuales debo estar enterada antes de abrir mi negocio en una reserva?	
* ¿Que recursos podrían ayudarme a establecer un negocio en una reserva?	
* ¿Cómo pueden impactar mi negocio las políticas y leyes municipales y de aldeas?	
* ¿Qué recursos de municipios o aldeas se encuentran disponibles?	
* ¿Como podrían impactar mi negocio las políticas y leyes provinciales y territoriales?	
* ¿Qué recursos de gobiernos provinciales y territoriales se encuentran disponibles?	
* ¿Cómo podrían impactar a mi negocio las políticas y leyes federales?	
* ¿Qué recursos del gobierno federal se encuentran disponibles?	
6) ¿Cómo puedo promover mi negocio?	16
* ¿Cuales son los beneficios de la publicidad?	
* ¿Cómo desarrollo y mantengo una buena clientela?	
7) ¿ Debería acudir a consultores?	17
* ¿Por qué necesito un abogado, un contador, un asistente contable o un consultor de negocios? ¿Qué servicios proveen?	
* ¿Cómo puedo encontrar un consultor de confianza?	
* ¿Puedo aprender lo que necesito saber en cursos y programas de capacitación?	

8) ¿ Debería buscar un mentor?.....	19
* ¿Qué hace un mentor? ¿Cómo sé si necesito uno?	
* ¿Cómo encuentro un mentor?	
9) ¿ Puedo ocuparme del negocio y además tener tiempo para cuidar a mi familia?.	.20
* ¿Cómo consigo ayuda para el cuidado de mis hijos?	
* ¿Cuanto tiempo me tomará administrar mi propio negocio?	
10) Conclusión	21





Prefacio

Esta guía es el resultado de la atención otorgada por los líderes federales, provinciales, territoriales y aborígenes que están trabajando para fortalecer la participación aborígen en la economía, a las necesidades de las empresarias aborígenes.

Mary Jamieson, de los Servicios de Administración Nativa, tiene una amplia experiencia como consultora y como empresaria. Para preparar esta guía, habló con mujeres aborígenes en todo el país, tanto empresarias como representantes de organizaciones de mujeres aborígenes. Ha incluido sus ideas y consejos en esta herramienta práctica y fácil de usar, destinada a las mujeres aborígenes que tienen la intención de iniciar sus propios negocios.

Sinceros agradecimientos van a todas las mujeres que compartieron sus propias historias de éxitos para esta guía. Su contribución es importante para el futuro de exitosas empresarias aborígenes.

Blank

Introducción

Bienvenidos a Camino al éxito, una guía de planificación de negocios para mujeres aborígenes. ¿ Por qué crear una guía específicamente para mujeres aborígenes? Las mujeres aborígenes enfrentan muchos desafíos específicos. Estos pueden ser el resultado del aislamiento, de una herencia de dificultades y abusos y de una falta de acceso a las oportunidades. Cualesquiera que sean estos desafíos, más y más mujeres aborígenes se están sobreponiendo a ellos y encuentran el éxito en el mundo de los negocios. Muchas de estas empresarias están proveyendo bienes y servicios a sus propias comunidades, en todo Canadá y al mundo entero. Como resultado de su éxito, ellas han contribuido positivamente a sus familias y han mejorado la calidad de vida en sus comunidades.

Actualmente, las mujeres aborígenes están usando sus ricas habilidades multifacéticas en el mundo de los negocios. El camino al éxito ha sido difícil, pero las recompensas tienen un efecto multiplicador. Estas mujeres se transforman en modelos para sus hijos, sus hermanas y para sus comunidades. Están ganando dinero a la vez que están mejorando la calidad de vida de aquellos que las rodean. Las mujeres aborígenes se están proyectando como líderes empresariales integrales.

Esta guía ha sido desarrollada con el aporte de muchas de estas líderes empresariales. Ellas ofrecieron consejos y guías basándose en sus propias experiencias. Todas ellas admiten que el camino no es fácil pero que las recompensas bien valen el esfuerzo.

Mary Jamieson
Servicios de Administración Nativa

1. ¿Qué necesito saber antes de iniciar un negocio?

Las mujeres de negocios aborígenes dicen que la vitalidad, determinación y persistencia son esenciales para todos en el mundo de los negocios. Una empresa requiere más que un empleo de nueve a cinco. Usted es el patrón, pero puede ser que también sea el portero, el contador, el cuidador de niños y el gerente de comercialización.

Para muchas mujeres, no es ninguna novedad equilibrar varias responsabilidades mientras están desempeñándose con muy poco dinero y a veces como muy poco apoyo familiar y de otras personas. La habilidad para equilibrar responsabilidades puede ser útil para aquella mujer aborigen que piensa comenzar un negocio.

“Si usted se apasiona con una idea sobre un negocio, tenga la tenacidad de seguirla” dice Marie Delorme, una mujer metis de Alberta, propietaria de Image Nation Cards Inc.

Si usted piensa iniciar un negocio, es recomendable que se haga las siguientes preguntas:

- ¿Estoy lista para asumir la responsabilidad?
- ¿Tengo iniciativa, soy una líder y una buena administradora?
- ¿Persevero en las tareas que emprendo?
- ¿Soy una buena organizadora y soy capaz de mantener registros?
- ¿Me gusta la gente?
- ¿Puedo vivir en la incertidumbre?

Para información sobre como empezar un negocio, visite el sitio web de la Red de Servicios Empresariales Aborígenes (Aboriginal Business Service Network) en www.cbsc.org/absn. Ofrece un Taller en Línea para Pequeñas Empresas.

Las mujeres aborígenes que comenzaron sus propios negocios vieron una oportunidad y un mercado. Cuando se les preguntó de donde sacaron su idea de negocio, algunas dijeron que pudieron percibir una necesidad por su servicio en la comunidad. Por ejemplo, una mujer Inuk comenzó un servicio de traducción en Labrador para servir tanto a los hablantes del inuktituk como del inglés.

Otras mujeres aborígenes dijeron que ellas habían trabajado para otros en una empresa y que pudieron percibir el potencial que tenían para establecerse por su cuenta, tal como lo hizo Brenda Higgins de Higgins International. Es la propietaria de una firma de recursos humanos de Winnipeg. Marsha Smoke de Pash Travel percibió la necesidad de viajar que tenían personas de comunidades aisladas y estableció una agencia de viajes.

¿Cuáles son las ventajas de iniciar un negocio por mi cuenta?

Formar y mantener un negocio exitoso puede ser una experiencia muy satisfactoria. Para algunas mujeres aborígenes, un negocio en sus casas les permite ganarse la vida mientras están criando a sus hijos. Como lo describió una mujer de Six Nations en el Sur de Ontario:

Solía trasladarme todos los días a Toronto y estaba ausente entre 13 y 14 horas diarias. Cuando volvía a casa, todavía tenía responsabilidades familiares, y durante los fines de semana estaba exhausta. Sabía que podía ofrecer mis servicios como analista de políticas y escritora, así que lo hice. A medida que mis hijos crecieron, tuve la posibilidad de asumir más responsabilidades. He estado trabajando en forma independiente por más de 15 años. Por el hecho de trabajar en esta forma he ganado independencia, pero igual he tenido que esforzarme para ello.

Otras mujeres aborígenes dijeron que el hecho de hacer negocios les dio una oportunidad de contribuir al mercado con algo único. Talladoras, fabricantes de muñecas y operadoras de turismo se encuentran entre las mujeres aborígenes que dijeron que la demanda por sus productos les proporcionó una gran fuente de orgullo en sus culturas y en sus propios talentos.

Las mujeres aborígenes dijeron que estaban en condiciones de proporcionar empleos a otras mujeres en sus comunidades y, eventualmente, algunas se convirtieron en modelos y mentores para mujeres que estaban iniciándose en los negocios.

¿Cuales son los riesgos de tener un negocio propio?

Siempre existen riesgos en aventurarse por sí misma, pero uno de los principales identificados por las mujeres aborígenes es el arriesgar el poco dinero que ellas han sido capaces de ahorrar. Otra inquietud para aquellas mujeres que están empleadas y están acostumbradas a recibir un sueldo, es al pérdida de seguridad.

Algunos de los otros desafíos a tomar en cuenta incluyen:

- aislamiento y tener que promocionarse a sí misma constantemente;
- horarios extendidos sin un ingreso regular;
- lograr el apoyo que necesita de parte de la familia, los amigos y la comunidad;
- cumplir los requerimientos del gobierno para obtener ayuda;
- ser aceptada como igual en un “mundo de hombres”;
- sobrevivir las “políticas” en una comunidad pequeña;
- miedo al fracaso – no estar segura de sí misma; y
- no tener acceso a servicios de apoyo tales como reparación de computadores o servicios de contabilidad.

La verdad es que tiene que tomar riesgos si quiere lograr sus metas. Como dijo una mujer, “Asusta, hay un factor miedo, pero es algo sano. La mantiene alerta y es parte del riesgo que está tomando.”

Debería saber que hay formas de reducir los riesgos. Una forma es planificar.

¿Cómo saber si estoy lista?

Antes de entrar al mundo de los negocios, es importante que conozca sus fortalezas y sus debilidades. Esto ayuda a disminuir los riesgos y el miedo al fracaso.

Una exitosa mujer aborígen dijo que sabía que poseía don de gentes como para comercializar su producto, pero que no era buena con los números ni para mantener registros. Tomando esto en cuenta, contrató los servicios de una firma local de contadores de manera que sus registros serían llevados en orden. Esto le dio más tiempo de estar en contacto con gente y de difundir su producto. El costo adicional de los servicios de contabilidad fue cubierto rápidamente por el dinero que produjeron las ventas adicionales a los nuevos clientes.

Aparte de reconocer y planificar de acuerdo a fortalezas y debilidades, es importante ser organizada. Para algunas mujeres aborígenes, la tensión y el desafío de tener una familia son demasiado para equilibrarlos con las necesidades de un negocio. Pueden ser madres solteras con poco o ningún apoyo de parte de familia y amigos, especialmente si viven en una ciudad. Es importante encarar estos desafíos y elaborar un plan para enfrentar todas las necesidades antes de comenzar un negocio.

Para algunas mujeres aborígenes, la mejor época para comenzar un negocio es cuando los niños hayan crecido y un empleo ya no parece gratificante. Muchas mujeres son capaces de transformar una afición en un negocio lucrativo cuando están pasadas de los cuarenta.

Es importante sopesar todos los beneficios y los desafíos antes de comenzar un negocio. Una vez que ha tomado una decisión, ¡hágalo!

¿Cuanto dinero en efectivo necesito para el negocio?

Al comenzar un negocio, es mejor contribuir con la mayor cantidad posible de su propio dinero. La mayoría de las instituciones financieras y de los programas gubernamentales requieren por lo menos un 15 a un 20 por ciento del valor total del negocio antes de considerar apoyo adicional.

Mujeres aborígenes exitosas dijeron que comenzaron de a poco para que así su propia inversión de dinero fuese manejable. Cuando comenzaron a obtener ganancias de sus propios negocios, se expandieron y crecieron. La idea de comenzar de a poco ha dado buenos resultados a las mujeres aborígenes porque pudieron aprender más sobre sus negocios sin tomar altos riesgos. Una joven mujer aborigen que tiene un centro de salud (spa) muy exitoso trabajó en dos empleos para obtener los fondos que necesitaba para obtener un préstamo para su negocio. Ahora las instituciones financieras están compitiendo para prestarle dinero para una expansión.

También es importante tomar en cuenta el tiempo y la energía invertidos personalmente para iniciar un negocio. Esto se conoce como “valor del esfuerzo” y puede calcularse como parte de la inversión personal total.

2. ¿Cómo desarrollo mi producto o idea?

Muchas clases de servicios y productos pueden transformarse en un negocio. Artesanías, alimentos, vestuario, limpieza, cuidado de niños, construcción, contabilidad, administración de personal, manufacturas y diseño gráfico para Internet, son todas áreas de negocios.

Si no está expuesta a un entorno comercial boyante y no tiene ejemplos en su familia o comunidad de negocios exitosos, puede preguntarse como reconocer una oportunidad de negocios. A menudo es solamente una cuestión de saber por donde empezar.

En una comunidad de Noroeste de Ontario, una madre soltera dio colaciones a los amigos de sus hijos. Decidió vender las colaciones en la comunidad y expandió su línea de productos hasta empezar una pequeña tienda en su comunidad.

Otra mujer aborigen gustaba de hacer artesanías tradicionales, pero tenía problemas para procurarse en su comunidad el cuero, las cuentas y las telas que necesitaba. Se dio cuenta que otros artesanos tenían el mismo problema y comenzó a vender unos pocos artículos desde su cobertizo. Empezó a ganar para vivir cómodamente y cuando se retiró, dejó el negocio a su hija.

Una mujer en Ontario del Sur se dio cuenta de que más y más mujeres en su reserva estaban obteniendo empleos. Se preguntó si necesitarían que sus casas fuesen aseadas. Preguntando se enteró que podría conseguirse cerca de cinco a seis casas a la semana. A sus 55 años sacó su licencia de manejar, compró una nueva aspiradora y empezó un exitoso negocio de aseo.

Otras mujeres aborígenes han comenzado diarios, pequeñas cafeterías al paso para automovilistas, servicios de banquetería, guarderías infantiles, administrado a trabajadores del hierro y ofrecido sus servicios a diversas compañías.

No existen límites a las posibilidades si usted usa su imaginación.

¿Qué me gusta hacer por mí y para los demás?

Esta pregunta es la clave del éxito de cualquier negocio. Todas las mujeres aborígenes exitosas dicen que les encanta lo que hacen y que perseveran debido a ello.

Si usted está pensando iniciar un negocio, debería empezar por pensar en lo que le gusta hacer. Tal vez le gusta coser y se siente orgullosa por la reacción de los demás hacia su trabajo. Tal vez le gusta comprar y vender y podría abrir una tienda al detalle en su comunidad o en una ciudad cercana.

A Marsha Smoke, propietaria de Pash Travel en Ottawa, le encanta su trabajo por razones personales y profesionales. Dice: “Yo viajaba constantemente y quería que nuestra gente controlase nuestra propia industria turística como una forma de proteger nuestra tierra y nuestras tradiciones.”

Cualquiera que sea la razón para comenzar un negocio, es importante esperar con ansia el próximo día laboral.

¿Qué educación, habilidades, capacitación y experiencia necesito?

“No subestime el valor de una buena educación”, dice Marie Delorme de Image Nation Cards Inc. de Alberta. Su educación (un grado de Bachiller en Ciencias y una Maestría de Administración de Empresas) la ayudó a obtener 28 años de experiencia en el mundo de los negocios. Ella construyó una enorme red de contactos por medio de los cuales llevó al mercado sus tarjetas artísticas. Fue capaz de elaborar su propio plan de negocio y financiarlo por sí misma.

Otras exitosas mujeres aborígenes dijeron poseer educación y capacitación en su campo, además de experiencia trabajando en negocios ajenos antes de comenzar con los propios.

Algunos ejemplos:

“Estuve en la industria de recursos humanos por largo tiempo y reevalué mi carrera. Pude ver el potencial de instalarme por mi cuenta.”

-Brenda Higgins, Higgins International, Winnipeg, Manitoba

“Estuve en el ambiente artístico durante mucho tiempo y aprendí muchas habilidades con mi tío.”

- Corine Hunt, Hill-Hunt, Vancouver, Columbia Británica

“Trabajé en el sector con anterioridad y estaba determinada de hacer un trabajo mejor por mi cuenta.”

- Cory Hill, Choosing to Live Healthy, Six Nations, Ontario

Según donde viva, el acceso a la educación y la capacitación puede ser diferente. Esto no debería ser un obstáculo. Una completa auto-evaluación le dirá lo que necesita para que su negocio pueda funcionar.

¿ Quiero permanecer en mi comunidad o empezar un negocio en otra parte?

Existen aspectos positivos y negativos en cada una de estas posibilidades. Cuando examine el potencial para hacer negocios en su comunidad, tome en cuenta en que gasta su dinero la gente. El dinero se gasta en alimentos, vestimenta, abrigo (por ejemplo materiales de construcción, combustible y gas) y recreación. En pequeñas comunidades de Primeras Naciones, los proveedores de estas necesidades se encuentran raramente en las reservas y la gente va a poblados cercanos para hacer las compras. Si usted comienza un negocio en la reserva para satisfacer una de estas necesidades, puede encontrar que es difícil competir en un mercado tan limitado. Sus precios podrían ser más altos que los del poblado donde hay más movimiento.

En una remota comunidad del Norte, existe el problema de acceso sea por aire o por camino en invierno, lo que limita su potencial clientela.

Los mujeres Metis que viven en comunidades rurales pueden encontrar los mismos problemas que las mujeres de las Primeras Naciones al tratar de ofrecer precios competitivos a su clientela. Una opción es considerar comenzar un negocio en un poblado más grande.

Otras pueden pensar en comercializar bienes y servicios usando la Internet. Independientemente de la opción que usted elija, tiene que llevar a cabo la necesaria la investigación de mercado antes de aventurarse en cualquier negocio.

3. ¿Necesito realmente un plan de negocio?

¿Qué es un plan de negocio?

Un plan de negocio es un documento escrito que describe:

- el propósito del negocio;
- la clientela que atraerá el negocio;
- las habilidades y destrezas personales que el dueño aporta al negocio;
- las instalaciones necesarias y ubicación; y
- el plan financiero desde el comienzo del negocio y a futuro.

Un plan de negocio es un requisito de cualquier institución financiera.

Las mujeres de negocios aborígenes están de acuerdo en que un plan de negocio es el paso más importante hacia el éxito. El plan de negocio le permite pensar en los difíciles desafíos y en como sobrepasarlos, incluso antes de empezar el negocio. Estos desafíos podrían incluir cualquier cosa desde la contratación de personal adecuado hasta enfrentarse al mal tiempo. El plan de negocio le demuestra a usted y a otros (fuentes de financiamiento) que el negocio ha sido bien pensado, que los riesgos han sido identificados y que existen planes para enfrentar dificultades si éstas ocurren.

¿ Por qué es necesario un plan de negocio?

El propósito de un plan de negocio es ayudarle a planificar a fondo su negocio. El plan de negocio debería establecer metas, guías e hitos. Describe como operará su negocio.

Al establecer hitos en su plan de negocio, puede comparar sus resultados reales con lo que predijo en su plan. Esto le ayudará a identificar los problemas antes que se vuelvan imposibles de manejar y le ayudará a mantener el negocio en regla.

Un plan de negocio preparado en profundidad demuestra que usted tiene una planificación completa, organizada y factible. Esto puede ayudar a convencer inversionistas, banqueros, agencias gubernamentales u otras fuentes de financiamiento de que usted tiene un sano concepto del negocio, y es merecedora de su inversión.

¿ Cómo desarrollo un plan de negocio?

El lenguaje de los negocios es a menudo difícil de entender. Sin embargo es un lenguaje que puede y tiene que ser aprendido para poder tener éxito.

Algunas mujeres aborígenes tienen formación en administración o administración de empresas. Usted puede sentirse cómoda con el lenguaje de los negocios, pero aún puede necesitar ayuda para desarrollar su plan de negocio. Los consultores de negocios pueden ayudar con el plan de negocio al hacer investigación de mercado.

Por ejemplo, si es necesario hacer una encuesta para definir el mercado, un consultor puede ayudar a formular las preguntas de la encuesta. Sin embargo, puede ahorrar dinero al hacer su propia encuesta de mercado telefónica o personalmente .

Las preguntas podrían incluir:

- ¿Quién usará el producto o servicio?
- ¿Será esta una compra puntual o existe un potencial para que se repita?
- ¿Quiénes son los competidores y cual es la diferencia entre esos negocios y el que se está proponiendo?

Es importante que cuando está pensando en empezar un negocio, que usted pueda describir en detalle lo que tiene en mente, porque cree que existe una necesidad y cuanto dinero costará comenzar y mantenerlo.

Después que usted haya contestado estas preguntas básicas, puede acceder a recursos en la comunidad y/o contactar a un consultor de negocios. El Asistente Para Comenzar Negocios (Business Start-Up Assistant – www.cbsc.org/bsa) y el Planificador Interactivo de Negocios (Interactive Business Planner – www.cbsc.org/ibp) también son útiles.

Corine Hunt de Hill Hunt de Vancouver consiguió apoyo y guía para su plan de negocio de parte de Negocios Aborígenes de Canadá (Aboriginal Business Canada – www.abc-eac.ic.gc.ca). Las ideas y el conocimiento del mercado eran de ella, pero necesitaba ayuda con el plan financiero.

Un plan de negocio debería ser preparado por el o los propietarios y el o los administradores de la compañía en una forma tal que usted debería ser capaz de presentarlo y de contestar cualquier pregunta sobre él. Usted puede incluir consejos de profesionales independientes tales como abogados o contadores, pero usted tiene que comprender en su totalidad los contenidos del plan.

¿ Qué aspecto tiene un plan de negocio?

El **Apéndice I** presenta un plan de negocio ficticio desarrollado para mostrarle lo que incluye un plan de negocio.

4. ¿Cómo consigo el dinero para comenzar?

El plan de negocio debería mostrar claramente la cantidad de dinero necesaria para comenzar el negocio. Sin embargo, podrían existir otros costos a tomar en cuenta, tales como cuidado de niños, transporte, etc. También hay que tomar en cuenta la cantidad de dinero que usted piensa retirar del negocios como salario.

Muchas mujeres de negocios aborígenes empezaron poco a poco y por sí solas fueron capaces de financiar el negocio en su totalidad. Otras fueron capaces de poner el 15 por ciento del total de los costos de inicio para poder obtener préstamos y/o contribuciones de Negocios Aborígenes de Canadá (Aboriginal Business Canada). Algunas mujeres obtuvieron préstamos de su Corporación de Capital Aborígen (Aboriginal Capital Corporation) del lugar o de un banco local.

También existen programas gubernamentales que ofrecen dinero a empresarios aborígenes. Para mayor información, visite la Red de Servicios de Negocios Aborígenes (Aboriginal Business Service Network – www.cbsc.org/absn).

En el caso de las mujeres Inuit que viven en Nunavut, el Gobierno de Nunavut tiene disponible subvenciones para inicios de negocios para solicitantes calificadas.

¿ Cual es la diferencia entre préstamo y patrimonio ?

Los prestamos tienen que ser devueltos a la fuente (por ejemplo, Corporación de Capital Aborígen, un banco, una caja de ahorro y préstamo, etc.)

Patrimonio es el valor de todas las contribuciones que usted hace al negocio provenientes de sus recursos personales (por ejemplo, dinero, equipamiento, un edificio, tiempo y energía invertidos, etc.).

¿ Cómo me presento ante un banco?

Cuando un banco examina la posibilidad de prestar dinero, los factores claves son el carácter, la capacidad, el flujo de caja y el colateral .

Carácter - Un banco trata de evaluar su habilidad para administrar el negocio. Usted tiene que demostrar que tiene la experiencia, habilidades, determinación y confianza en sí misma necesarias para ser una mujer de negocios exitosa.

Capacidad - Su plan de negocio tiene que ser claro, estructurado e incluir todas las partes necesarias.

Flujo de caja - Un banco querrá conocer su estado de situación para así juzgar su capacidad de devolver el préstamo y de responder a sus obligaciones financieras.

Colateral - Los bancos le pedirán alguna inversión propia como prueba de su compromiso.

Debido a que las mujeres que viven en reservas pueden no ser capaces de presentar el colateral necesario, los otros tres factores clave se vuelven muy importantes para el banco. Es importante que si usted piensa comenzar un negocio, establezca una buena relación de trabajo con su banco o caja de ahorro y préstamo y mantenga un excelente comportamiento crediticio.

¿Qué hago si el banco me dice que “no”?

No se desanime. Reúnase con el ejecutivo de cuentas para obtener información que puede ayudarlo a cambiar su plan de negocio o estructura de financiamiento, y entonces, acérquese nuevamente al banco. Esta información puede ayudarla también a dirigirse a otro banco.

Si su banco dice “no”, haga las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos de mi propuesta de negocio no les gustaron?
- ¿Como puedo fortalecer mi propuesta para que sea reconsiderada?
- ¿Dijo usted “no” a causa de la clase de negocio al que me dedico o debido a la clase de préstamo que solicito?

Un buen banco le dirá como mejorar su plan de negocio y que se necesita agregar para que el banco diga que si. Es importante obtener tanta información como sea posible, cambiar el plan, e intentar de nuevo.

¿Necesito una línea de crédito?

Puede que necesite una línea de crédito para cubrir algunos gastos al hacer negocios. Por ejemplo, si tiene que enviar cuentas mensuales de bienes y servicios a los clientes, puede que tenga que utilizar una línea de crédito para cubrir los gastos que se generan entre los períodos de cobranza. Es importante que devuelva la línea de crédito después de que sus clientes hayan pagado sus cuentas.

Otro ejemplo puede ser que si usted tiene que viajar a cuenta de un cliente, una línea de crédito podría cubrir el costo mientras usted espera que el cliente le reembolse los gastos.

Una línea de crédito también puede usarse en una situación de emergencia, como al tener que reemplazar o reparar una pieza importante del equipamiento. Las mujeres de negocios aborígenes dicen que una línea de crédito debería usarse solamente cuando existe una idea clara de cómo será pagada de vuelta en el tiempo más corto posible.

¿Qué sucede si me quedo sin dinero?

La mayoría de los negocios pasan por períodos en que los tiempos están difíciles o el negocio va lento. El plan de negocio debería tratar de predecir cuando esto pueda suceder. Los períodos lentos pueden deberse a cambios estacionales. Existen períodos cuando las circunstancias no están bajo su control.

Mujeres de negocios aborígenes han dicho que por esto es importante establecer una buena relación de trabajo con su banco, asociación de ahorro y préstamo, o Corporación de Capital Aborigen. Puede que usted tenga que reorganizar su plan de negocio y el financiamiento para mantener su negocio. Prestamos adicionales, o “financiamiento puente” pueden ser necesarios para ayudarla a superar grandes obstáculos.

¿Cuales son los riesgos al hipotecar una propiedad?

El riesgo de hipotecar una propiedad (fuera de la reserva) es que si el negocio fracasa, puede perderse la propiedad.

¿ Si vivo en una reserva, alguien me prestaría dinero?

En el pasado las mujeres que vivían en las reservas tenían dificultades para obtener préstamos debido a una serie de causas. La Ley India dificulta proporcionar la clase de colateral que exigen muchos bancos. A la vez, más bancos se están instalando en las reservas y están ansiosos de encontrar formas de hacer negocios con la gente.

5. ¿ Qué rol desempeñan los gobiernos ?

¿ Existen leyes y políticas de las cuales debo estar enterada antes de abrir mi negocio en una reserva?

Puede que la comunidad de Primeras Naciones tenga un plan de desarrollo comunitario. Pueden existir restricciones sobre como puede usarse la tierra, dependiendo si usted tiene un “certificado de propiedad” u otra forma de interés en la tierra.

También el Consejo puede tener planes para abrir un negocio semejante como una empresa comunitaria y usted tendría dificultades en competir.

También es importante saber si la comunidad tiene planes de ofrecer ciertos servicios “en forma gratuita” a los residentes. Una mujer de Primeras Naciones abrió un pequeño servicio de buses pagado, solo para enterarse que el Consejo tenía planeado abrir un servicio gratuito el próximo año. Inútil decir que su negocio fracasó.

Otros ejemplos pueden darse en la entrega de ciertos servicios relacionados con la salud, tales como cuidados en el hogar o fisioterapia. La comunidad puede tener planes para ofrecer estos servicios.

Otras cosas para tomar en cuenta:

- Un permiso, licencia o patente pueden ser necesarios antes de abrir un negocio.
- Una inspección de las instalaciones o una inspección periódica del negocio pueden ser requeridas.
- Puede necesitarse retiro de basura, especialmente si una gran cantidad de desperdicios o diferentes clases desperdicios son generados por el negocio.
- Puede que el negocio no esté autorizado para hacer funcionar equipamiento ruidoso a ciertas horas del día o puede que tenga que hacer ajustes para aumentar la capacidad de las conexiones de electricidad, agua y alcantarillado para el negocio.
- Pueden existir estándares ambientales, culturales, de higiene y de seguridad que el Consejo insistirá que usted respete para proteger a la clientela y a la comunidad.

Es importante conseguir un ejemplar de los reglamentos para una comprensión más completo y para proteger a su negocio.

¿ Qué recursos podrían ayudarme a establecer un negocio en una reserva?

Red de Servicio a los Negocios Aborígenes (Aboriginal Business Service Network – www.cbbsc.org/absn) - para información sobre la regulación específica gubernamental.

Oficina del Consejo de la Banda o Tribu (Band Council Office) - para administración de tierras, desarrollo económico y de negocios, inspección de construcción, permisos, tarifas, etc.

Organizaciones tribales o de la banda - pueden existir Comisiones para Desarrollo Económico, Consejos de Aguas, etc. que necesiten ser consultados.

Jefe o Consejero - asegúrese de que los líderes comunitarios estén enterados del negocio, especialmente si está teniendo un problema.

First Nations Gazette (Gaceta de Primeras Naciones) - esta es una publicación semestral de la Junta Consultiva de Tributación India (Indian Taxation Advisory Board) asociada con la Centro de Leyes Nativas (Native Law Center) que publican los reglamentos de las Primeras Naciones de todo Canadá.

Usted puede obtener la publicación de: *First Nations Gazette* Native Law Center, University of Saskatchewan, 101 Diefenbaker Place, Saskatoon, SK S7N 5B8
Sitio Web: www.usask.ca/nativelaw/fng.html

Ministerio de Asuntos Indios y del Norte de Canadá (Indian and Northern Affairs Canada – www.ainc-inac.gc.ca) - también puede poseer información sobre la comunidad.

¿Cómo pueden impactar mi negocios las políticas y leyes municipales y de aldeas?

Usted tendrá que respetar los reglamentos y normas de zonificación, infraestructura (conexiones de agua y alcantarillado), acceso a caminos, construcción, códigos de prevención de incendios, inspecciones de higiene y seguridad, etc.

Usted tendrá que tomar en cuenta si la comunidad posee un plan de desarrollo económico a largo plazo y como su negocio encaja dentro de él, si tiene acceso (y a que precio) a servicios municipales tales como agua, alcantarillado, remoción de nieve, y qué competencia o cooperación puede esperar el negocio de parte de otros negocios locales.

Una mujer mencionó un problema que puede surgir en Nunavut. “Si una mujer Inuk quisiera comenzar una compañía de taxis, pero si los permisos necesarios para obtener el seguro para traer el vehículo desde el sur en el transporte marítimo anual fuesen demorados, el dueño del negocio debería esperar otro año para empezar el negocio de taxis.”

¿Qué recursos de municipios o de aldeas se encuentran disponibles?

Pueden existir programas especiales de incentivos para ubicar un negocio en ciertas partes de la municipalidad o para ciertas clases de negocios (por ejemplo, producción de películas, negocios de nuevas tecnologías, industrias de artesanías). Averigüe en la municipalidad local o en la Comisión de Desarrollo Económico y Comercial información sobre permisos de negocios, aprobaciones, ayuda, etc.

Se puede verificar información sobre municipalidades locales usando el Mapa Comercial Canadiense (Canadian Business Map – www.commercecan.ic.gc.ca). Entre a “community profiles” (perfiles comunitarios) - la mayoría de las ciudades y poblados tienen alguna presencia en Internet.

¿Cómo podrían impactar mi negocio las políticas y leyes provinciales y territoriales?

Si su negocio está ubicado fuera de la reserva, estará sujeto a las leyes y reglamentos provinciales o territoriales. Las leyes o reglamentos provinciales o territoriales podrían afectar al negocio en términos de salud o seguridad, o de estándares ambientales o laborales. Puede que tenga que inscribir el negocio y pagar impuesto sobre los ingresos derivados del negocio. Debería verificar

todas las reglas apropiadas que podrían afectar el negocios, tales como requerimientos del código de prevención de incendios o reglas sobre baños, ventilación, estacionamiento, ruido, letreros, etc.

Aunque el negocio esté ubicado en la reserva, tiene que tomar en cuenta el efecto de las demandas de tierras y los acuerdos de autogestión. Pueden haberse transferido, tanto la autoridad como los recursos, a la comunidad local o a las organizaciones regionales.

¿ Qué recursos de gobiernos provinciales y territoriales se encuentran disponibles?

Algunas provincias y territorios poseen, además de los servicios comerciales generales, programas de asistencia económica y comercial a los empresarios aborígenes. Algunas regiones ofrecen incentivos para ubicar el negocio en áreas dónde hacen falta o en ciertos sectores comerciales. Para mayor información, consulte la oficina de desarrollo comercial apropiada, sea esta provincial, territorial o local.

En cada provincia existen Centros de Servicios Comerciales de Canadá (www.cbsc.org) que ofrecen, a aquellas mujeres de negocios que lo necesiten, información y ayuda en un mismo lugar. Puede obtener información sobre contactos regionales llamando sin cobro al 1-888-576-4444 o visitando el sitio web.

El Mapa Comercial Canadiense (www.commercecan.ic.gc.ca) permite acceder a información comercial internacional, nacional, provincial, territorial y municipal.

El Portal Comercial (www.businessgateway.ca) incluye información federal, provincial y territorial junto con análisis sectoriales, legislación y herramientas comerciales interactivas.

¿ Cómo podrían impactar a mi negocio las políticas y leyes federales?

Su negocio podría verse afectado por leyes o reglamentos federales referentes a la seguridad del producto, a la venta del producto fuera de la provincia o al exportarlo de Canadá, por estándares ambientales o laborales, etc. Su negocio puede tener que pagar el impuesto sobre bienes y servicios e impuestos federales sobre las utilidades. Verifique con la oficina comercial local del gobierno federal sobre cualquier reglamento específico que tendría que ser tomado en cuenta.

El sitio web de la Red de Servicios Comerciales Aborígenes (www.cbsc.org/absn) también posee información sobre regulaciones gubernamentales específicas.

¿ Qué recursos del gobierno federal se encuentran disponibles?

El Ministerio de Asuntos Indios y del Norte de Canadá (www.ainc-inac.gc.ca) tiene varios programas y servicios que apoyan la planificación y la capacidad para el desarrollo económico, acceso al capital e inversiones estratégicas a través de asociaciones. La mayoría de ellos están dirigidos a negocios operados por o de propiedad de la comunidad.

La Estrategia de Procuración para Negocios Aborígenes (<http://saea-psab.ainc-inac.gc.ca>) ayuda a los proveedores aborígenes a acceder a las oportunidades de contrato del gobierno federal.

Negocios Aborígenes de Canadá del Ministerio de las Industrias de Canadá (www.abc-eac.ic.gc.ca) ofrece a los candidatos elegibles ayuda financiera, información,

recursos y referencias a otras posibles fuentes de financiamiento o de apoyo comercial. Negocios Aborígenes de Canadá apoya la innovación, el intercambio, la expansión de mercado, el turismo, el empresariado juvenil y el fortalecimiento de las organizaciones aborígenes de desarrollo financiero y empresarial.

Strategis (www.strategis.ic.gc.ca) es el sitio Internet de información comercial del Ministerio de la Industria de Canadá.

La Red de Servicios Comerciales Aborígenes (www.cbsc.org/absn) tiene un Planificador Comercial interactivo, un Taller En Línea para Pequeños Negocios e información sobre programas, servicios y reglamentos del gobierno.

Los Centros de Servicios de Negocios de Canadá (www.cbsc.org) también dan apoyo en línea y en forma personal a los empresarios.

Las agencias regionales siguientes ofrecen apoyo regional específico:

Agencia de Oportunidades del Canadá Atlántico (Atlantic Canada Opportunities Agency)-
www.acoa.gc.ca

Desarrollo Económico de Canadá para las Regiones del Quebec (Canada Economic Development for Quebec Regions) – www.dec.gc.ca

Iniciativa Federal de Desarrollo Económico para el Norte de Ontario (Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario) – www.fednor.ic.gc.ca

Diversificación Económica del Oeste (Western Economic Diversification) – www.wed.gc.ca

El Banco de Desarrollo de Negocios de Canadá (Business Development Bank of Canada – www.bdc.ca) ofrece herramientas de negocios y consejos.

El Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos de Canadá (Human Resources Development Canada – www.hrdc.gc.ca) provee fondos a la Estrategia Nacional de Mercado Laboral Aborígen, que ofrece financiamientos por medio de Acuerdos de Desarrollo de Recursos Humanos Aborígenes para los pueblos de Primeras Naciones, Inuit y Metis en todo Canadá. Usted puede acceder a programas de capacitación en el trabajo para sus empleados. En estos programas, parte del salario del empleado es pagada durante el período de capacitación.

El Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional (www.dfait.gc.ca) publicó el Directorio de Exportadores Aborígenes 2002, que ofrece un listado de negocios aborígenes que ya están exportando o que están listos para hacerlo. El Ministerio tiene programas de apoyo para ayudar al intercambio comercial fuera de Canadá.

6. ¿Cómo puedo promover mi negocio?

¿Cuales son los beneficios de la publicidad?

La publicidad informa que el negocio existe, qué bienes y servicios se entregan, cuan único es el producto, el valor del producto para el cliente, etc.

La publicidad puede estar en varios medios, tales como avisos en diarios, radio y televisión, volantes y letreros e información en la Internet. La publicidad puede ayudarle a conseguir más clientes.

Es importante empezar de a poco y ser realista. Si su negocio dice que puede entregar un cierto producto, es importante que esto sea verdad. De otro modo, la publicidad puede tener un efecto contrario y hacer más daño que bien.

Por ejemplo, una mujer de Primeras Naciones estaba haciendo unas muñecas únicas y exclusivas para la venta. Anunció su producto y luego recibió una orden para cien muñecas. Estaba acostumbrada a hacer dos muñecas a la semana y cobraba \$ 75 por cada muñeca. La orden le hubiese significado \$ 7.500, pero la calidad de las muñecas se vería deteriorada si ella tratara de responder rápidamente a la orden. Llamó de vuelta al cliente y explicó su problema. Perdió al cliente y su reputación se vio mermada.

En otro caso, una mujer aborígen abrió un expendio de café. En sus avisos informó que su negocio estaría abierto desde la 7 a.m. hasta las 7 p.m. Después de algunos meses de estar operando, observó que pocos clientes venían a su local después de las 5 p.m. Empezó a cerrar temprano, pero sus avisos aún decían que estaba abierta hasta las 7 p.m.

Cuando nuevos vecinos de la comunidad trataron de visitar su local a las 6 p.m., lo encontraron cerrado. Los vecinos les dijeron: “Cierra cuando se le da la gana”. Su reputación se vio mermada.

La publicidad es una herramienta valioso cuando se usa sabiamente y usted cumple lo prometido. También es importante sopesar los costos de la publicidad frente a los beneficios efectivamente recibidos. ¿Obtiene nuevos clientes como resultado directo de la publicidad contratada?

¿ Cómo desarrollo y mantengo una buena clientela?

Es importante crear un perfil de sus clientes, quiénes son y qué esperan recibir por su dinero. Es importante darse cuenta que el negocio fue creado para servir al cliente, y no lo contrario.

La parte de comercialización del plan de negocio debería describir el producto o servicio entregado y los aspectos especiales involucrados. También debería identificar el área o región donde el producto o servicio se vendería (es decir, la comunidad, provincia o territorio, el país o más allá). Además debería tomarse en cuenta la competencia y las tendencias del mercado.

Una vez que el mercado esté claramente identificado y el negocio esté montado y funcionando, mantener la clientela es crítico. La mayoría de las mujeres de negocios aborígenes exitosas dicen que conocer a su clientela y satisfacer sus necesidades ha sido la columna vertebral de su negocio. Las buenas relaciones con la clientela son indispensables para el éxito de cualquier negocio. A usted puede gustarle trabajar con clientes y satisfacerlos, pero

los empleados o el personal que trabajan para su negocio pueden no tener la misma buena voluntad. La capacitación en el área de relaciones con clientes puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso del negocio.

Mujeres de negocios aborígenes exitosas dicen que establecer una buena red de clientes, y clientes potenciales, es importante para el crecimiento de muchos negocios. Cuando Marie Delorme de Image Nation Cards Inc. empezó a pensar en establecer su negocio, hizo una lista con todos sus contactos, amigos, personas que había conocido o con las cuales había trabajado y otras. Para su asombro, su lista incluyó casi cuatrocientas personas. Esta red de personas fue el lugar ideal donde empezar a comercializar sus tarjetas. Ella mantiene su red y la está expandiendo para atraer clientela internacional. Marie dice que es importante escuchar a sus clientes e incluir sus sugerencias cada vez que se pueda.

Verónica Dewar de Pauktuutit dice que las mujeres Inuit se beneficiarían al asistir a un mayor número de ferias comerciales para establecer un mercado, pero para estas mujeres es caro viajar desde el Norte. Los beneficios de obtener más clientes deben compensar los gastos.

La Internet puede ser una herramienta valiosa para que usted comercialice sus productos o servicios a una mayor cantidad de gente. Puede crear su propio sitio web para mostrar su producto y dar información al comprador. Algunas mujeres aborígenes con pequeños negocios caseros de artesanías se juntaron para comercializar sus productos. Ellas usaron un mayorista que vende por la Internet a los mercados extranjeros y estadounidenses.

Cuando esté contemplando como mantener una clientela sólida, debería preguntarse a sí misma:

1. ¿Que es único, diferente y excitante del producto o servicio que ofrezco? ¿Cómo beneficiará o servirá mejor al cliente?
2. ¿Porqué el cliente debería comprar en este negocio en vez de uno de la competencia? ¿Se debe a las habilidades del dueño y de los empleados, la calidad del producto o servicio, la oportunidad de obtener el producto o servicio, las excelentes relaciones con los clientes, el precio?

Piense en las respuestas a estas preguntas y prepárese antes de avisar o comercializar ampliamente.

7. ¿ Debería acudir a consultores ?

¿ Porqué necesito un abogado, un contador, un asistente contable o un consultor de negocios? ¿Qué servicios proveen?

Porque usted no es la experta en todo, tendrá necesidad de contar con los conocimientos sobre negocios de profesionales para que le den los servicios de apoyo en el área legal, contable y comercial para asegurar que su negocio tenga éxito.

Debería consultar a un abogado para conocer sus derechos y sus deberes. Mucha gente se encuentra en situaciones difíciles porque no descubrieron a tiempo los reglamentos que se aplican a sus negocios. Cuando consultan a un abogado una vez consumados los hechos, se dan cuenta que no deberían haber firmado ese contrato o arriendo, no deberían haber confiado en ese socio o inversionista, o haber contratado a esa persona.

Usted tiene ciertos "derechos". Como un Indio Registrado con un negocio en la reserva, usted puede estar exento de pagar impuestos sobre la renta. Usted querrá estructurar los acuerdos y

contratos comerciales de tal forma que quede protegida de juicios, de pérdida de propiedad, etc.

Usted también tiene “obligaciones” que son cosas que usted puede que tenga que hacer para otros - para un socio en el negocio, proveedor, un empleado, gobiernos, etc.

Usted debería acercarse a un asesor contable o a un contador para tener registro de los gastos, entradas, impuestos y reembolsos, a los cuales tiene derecho. Usted puede creer que es fácil simplemente anotar el dinero que entra y el que sale, pero a medida que el negocio crece, puede encontrar más difícil mantenerse al día. Estos expertos poseen programas de computación que mantienen los registros comerciales al día. Pueden aconsejarla sobre como estructurar la manutención de las cuentas para que su trabajo sea más fácil. Acuérdesse de mantener recibos de todo o de otra manera puede hacerse difícil probar lo que fueron sus gastos o sus ingresos.

Usted debería acudir a un auditor solamente en el caso en que hubiese alguna necesidad de producir “estados financieros auditados,” que puede exigir un socio, un inversionista o una agencia gubernamental. El auditor revisa lo que el dueño, asistente contable, o contador dicen que sucedió a lo largo del año, para asegurarse de que los registros financieros respaldan estas declaraciones.

Usted debería acercarse a un consultor de negocios para que la ayudara a preparar un plan de negocio o de comercialización (**vea la Sección 3 - ¿Necesito realmente un plan de negocio?**). Puede que necesite un plan profesional para satisfacer un banco u otra fuente de financiamiento, inversionista o agencia gubernamental antes de que le den apoyo financiero.

Una de las razones por las que usted contrataría a un experto en vez de confiar en un familiar o amigo para obtener consejos legales, contables o de negocio, es que la mayoría de los profesionales tienen que estar acreditados y tienen que estar asegurados.

Acreditación significa que la persona tiene estudios y ha pasado sus exámenes - así puede tener seguridad de que la persona sabe de qué está hablando. El seguro es importante porque un error lo puede cometer cualquiera y usted querrá que los profesionales con los que trate respondan por sus propios errores.

¿Cómo puedo encontrar un consultor de confianza?

Para empezar, hable con sus parientes y amigos sobre los consultores con quienes hayan tenido trato y en los que confían. Pregunte en la comunidad y a los comerciantes locales para saber quien hace un buen trabajo, además verifique las referencias.

Busque en los directorios de negocios locales y en la Internet. Existen números de referencia para abogados, contadores, etc., en sus asociaciones profesionales, las cámaras de comercio y en entidades que fomentan las mejores prácticas comerciales (Better Business Bureau).

Vitrinée, ¡ no se limite a contratar la primera persona que encuentre! En su condición de propietaria de un negocio es importante tomar una clara decisión empresarial sobre la persona - no es suficiente el hecho que usted conocía la persona desde la escuela, o que alguien le hubiera dicho que es buena.

Haga una lista de preguntas y necesidades antes de hablar con alguien. Cuando consulte a un profesional, si no ha entendido algo, no tema pedirle que se lo explique nuevamente.

Algunos expertos pueden tratar de impresionarla con su jerga. Es importante que entienda bien lo que están diciendo.

Asegúrese de preguntar muy específicamente por el monto del cobro por los diversos servicios profesionales. Pregunte por cualquier cargo “extra”. Haga que la persona le dé un detalle de sus servicios y obtenga una cotización por escrito, cualquiera que ella sea, por si acaso luego pretenden cobrarle más de lo acordado. No tema preguntarle al experto si puede rebajar sus cobros puesto que usted está recién comenzando en el negocio.

A menudo un abogado le pedirá un adelanto. Esto significa que usted le dará algún dinero (a veces varios miles de dólares) por adelantado para asegurar sus servicios y que sirva de garantía al abogado de que usted pagará sus servicios legales. Sin embargo, tenga mucho cuidado antes de entregar dinero a quién sea. Usted necesita asegurarse que los servicios serán valiosos – entregar el pago cuando haya recibido los bienes o servicios a su entera satisfacción, ¡es la mejor forma de proceder! Pero algunos profesionales exigirán dinero por adelantado.

Muchas mujeres, dueñas de pequeños negocios, han quedado horrorizadas al recibir cuentas muy altas por servicios legales, contables o de asesoría, porque no se habían dado cuenta como el o la profesional cobraban por sus servicios. Por ejemplo, los abogados cobran por su tiempo, así que cada vez que usted lo llama por teléfono, le cobrará. Por otro lado, algunos profesionales cobrarán una cifra única (por la totalidad de los servicios convenidos), o bien pedirán un porcentaje de la transacción.

Una regla simple consiste en asegurarse que tiene claro lo que le costará antes de estar de acuerdo.

¿Puedo aprender lo que necesito saber en cursos y programas de capacitación?

La capacitación es importante especialmente porque las cosas están cambiando ¡permanentemente! Es una buena idea, si tiene tiempo, tomar cursos de contabilidad, de manutención de libros contables, planificación administrativa y prácticas de negocios, comercialización, cursos de leyes y computación. Pero solamente tomar cursos no la convierte en un experto. La capacitación puede darle el conocimiento de negocios y la confianza para saber cuando la ayuda ajena será necesaria y para tener la seguridad de que la ayuda obtenida es valiosa en relación a su costo.

Hoy en día existen grandes oportunidades para estudiar por su cuenta por medio de instrumentos tales como CD-Roms, la Internet y cursos de extensión que podrían darle una oportunidad de seguir un curso a su propio ritmo.

Puede existir ayuda financiera disponible para tomar cursos de negocios y de perfeccionamiento a través del agente local de Desarrollo de Recursos Humano Aborígenes, financiado por Desarrollo de Recursos Humanos de Canadá. Pueden existir también cursos de negocios en línea ofrecidos por otros ministerios de gobiernos territoriales o provinciales o por el gobierno federal.

8. ¿Debería buscar un mentor ?

¿Qué hace un mentor?

¿Cómo sé si necesito uno?

Un mentor es una persona experimentada que da consejos y apoyo.

Las mujeres de negocios aborígenes dicen que un mentor es una valiosa fuente de consejos cuando enfrentan problemas en sus negocios o cuando están inseguras frente a una oportunidad potencial.

Los mentores son personas que se han enfrentado a los desafíos de los negocios, de la vida familiar, incluso tal vez con interferencia política y sin embargo han obtenido éxito en los negocios.

Ellos están concientes de que una mujer que busca consejos no necesita una conferencia, sino más bien ayuda y estímulo amable. A veces es bueno compartir problemas con otros, especialmente si están bien informados.

A menudo los mentores comparten sus experiencias y contactos con otros para hacer un poco más fácil el camino al éxito.

¿ Cómo encuentro un mentor ?

Puede que existan mujeres exitosas en la comunidad que estén dispuestas compartir sus experiencias. Pueden existir ex-empleadores, líderes o maestros que también podrían ser mentores.

Algunas mujeres de negocios aborígenes se juntan informalmente en forma mensual para hablar de sus problemas, desafíos y soluciones mientras se toman un café. Existe un grupo basado en Toronto donde muchas mujeres aborígenes viven en un entorno urbano con pocos lazos con sus familias o comunidades.

Para las mujeres en comunidades remotas, donde existen menos personas experimentadas o mentores, el desafío de encontrar un mentor es mayor. Parte de la solución puede consistir en establecer una buena relación de trabajo con una Corporación de Capital Aborígen, un Funcionario de Desarrollo Económico u otros.

La Organización Canadiense de Servicio Ejecutivo (Canadian Executive Service Organization -CESO) también provee guía y apoyo permanentes a empresas. Usted puede consultar el sitio web de Servicios Aborígenes de CESO (www.ceso-saco.com).

9. ¿Puedo ocuparme del negocio y además tener tiempo para cuidar a mi familia ?

¿ Cómo consigo ayuda para el cuidado de mis hijos?

Las mujeres de negocios aborígenes que tienen éxito examinan este asunto como parte del análisis de “Estoy lista para dedicarme a los negocios?” Antes de planificar el negocio, habría que considerar el tema de equilibrar las responsabilidades familiares con el tiempo necesario para dedicarse al negocio.

La falta de guarderías infantiles en las comunidades aborígenes y en todo Canadá representa un desafío enorme. Una mujer aborígen dedicada actualmente a los negocios contó que se dedicó durante cinco años mientras su niño era pequeño, a trabajar con el consejo de la tribu para establecer una guardería infantil registrada en su comunidad. No todos son tan persistentes, pero a menudo se necesita un esfuerzo colectivo y determinado para que las cosas se hagan.

Algunas mujeres aborígenes han abierto guarderías infantiles privadas para ellas mismas y como una forma de ofrecer un servicio muy necesario a otros. Otras mujeres aborígenes han establecidos programas cooperativo de guardería, donde cada una de ellas paga una pequeña cantidad por niño, contrata una cuidadora diurna y además hacen turnos voluntarios cada

cierto tiempo. Esto puede ser difícil de llevar a cabo una vez que su negocio está formado y andando, pero podría ser una ayuda durante las etapas de planificación. Otras mujeres aborígenes contratan cuidadoras a domicilio (babysitters), y las más afortunadas cuentan con familiares y amistades para ayudarlas a criar a sus hijos.

Una idea innovadora a tomar en cuenta, especialmente si el negocio emplea a más de 10 personas con niños, es establecer una guardería al lado del lugar donde está el negocio. El costo de ofrecer cuidado a sus niños y a los de sus empleadas puede ser incluido como un costo del negocio.

Para algunas mujeres aborígenes, tratar de equilibrar las responsabilidades familiares con los negocios es demasiado, así que deciden pensar en un negocio después de que sus hijos hayan crecido.

¿Cuanto tiempo me tomará administrar mi propio negocio?

Un negocio no es una actividad de nueve-a-cinco. Incluso después de que el negocio haya cerrado por el día, puede necesitar mantener libros contables y archivos, trabajos pendientes, preparación para el próximo día de trabajo, preocupaciones con el personal, problemas de flujo de caja, etc. Además, dependiendo del negocio, puede que necesite asistir a reuniones y eventos para establecer contactos y promocionar su negocio.

Mujeres de negocio aborígenes que han tenido éxito dicen que dedican mucho de su tiempo a encontrar nuevos mercados y a fortalecer la clientela existente, tratando de satisfacer nuevas demandas y tendencias. Además, la mayoría de estas mujeres de negocios son necesitadas por otras para ingresar en el mundo de los negocios.

También es importante que tenga tiempo para usted misma. Brenda Higgins de Higgins Internacional de Winnipeg sabe cuán difícil puede ser manejar las demandas de un negocio y las necesidades personales. Su negocio se estaba volviendo tan exitoso que encontró algunas dificultades “tratando de encontrar un equilibrio en mi vida. Me tomé solamente tres días libres en un año completo”. Cuidarse la ayudará tanto a usted como a su negocio a mantenerse sanos.

10. Conclusión

Dedicarse a los negocios es una decisión mayor en la vida de cualquier persona. Esperamos que esta guía le haya ayudado determinar si es la decisión correcta para usted y que le ha dado algunos consejos útiles sobre como empezar.

Es difícil cubrir todos los aspectos en una guía y Camino al éxito tal vez no pueda contestar todas las interrogantes que le surjan. Nos concentramos en los temas que afectan más directamente a las mujeres aborígenes y hemos ofrecido varias otras fuentes de información que también pueden tener información útil.

Esta guía representa el primer paso por el sendero.

¡ Buena suerte mientras continúa su camino al éxito!

Apéndice 1

A continuación desarrollamos un plan de negocios ficticio para darle a usted un ejemplo de lo que incluye uno.

Plan de negocios para Servicios de Contabilidad de Primera Nación

Índice

1. Resumen ejecutivo.....	22
2. Propiedad y administración	
3. Plan comercial	
i) Clientela existente	
ii) Propuesta de servicios y estrategia	
iii) Fijación de precios y análisis de mercado	
iv) Estimación de porcentaje de mercado y punto de equilibrio	
4. Plan operativo	
i) Instalaciones y ubicación	
ii) Capacidad operativa y limitaciones	
5. Plan financiero	
i) Estimación de flujo de caja mensual	
ii) Estimación de estado de resultados	
iii) Estimación de balance	
iv) Estado de cambio en la posición financiera	
v) Notas a los estados financieros	
6. Apéndices	
i) Curriculum vitae	
ii) Evidencia de caja efectiva - copia de estado de cuenta bancaria	
iii) Cartas de referencia	
iv) Copias de contratos o cartas de intención	
v) Cartas confirmando otras fuentes de financiamiento (banco)	
vi) Costo de inicio del proyecto y plan comercial (estimaciones y cotizaciones)	

1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo da un panorama breve acerca de lo qué es el negocio, cuánto costará y cómo va a crecer. Esta parte del plan de negocio, siendo que va al principio en el documento, se prepara al final.

El plan de negocios a continuación muestra la viabilidad de “Servicios Contables para Primera Nación” (SCPN), propiedad de Dolly Mckenzie y administrado por ella. El negocio será manejado por su única propietaria y desde su residencia en Six Nations (Seis Naciones).

La señora Mckenzie ha trabajado como contadora durante varios años para diferentes compañías, incluyendo la constructora ABC. Sus calificaciones profesionales incluyen el título de Administradora de Negocios de la Universidad McMaster, lo que ha complementado con capacitación especializada y cursos de computación, etc. Para detalles más completos, por favor referirse al Apéndice A – Currículum Vitae. Una fortaleza en particular es que ha ayudado a empresas constructoras a administrar proyectos, registrando adecuada y oportunamente las transacciones financieras.

Durante los últimos cinco años la señora Mckenzie ha desarrollado una reputación sólida proveyendo servicios contables. Ella ha logrado un contrato grande con la Constructora First Nation ubicada en Six Nations. El contrato está valorado en más de 28,000 dólares canadienses al año. Los servicios contables se ofrecerán principalmente a los negocios grandes que necesiten servicios externos de contabilidad. Sin embargo, todos los clientes potenciales del negocio a 50 kilómetros a la redonda serán parte del mercado objetivo. La ventaja competitiva de los SCPN provendrá del conocimiento del estatus especial de la tributación a las empresas cuyos dueños son aborígenes y su tratamiento tributario.

La señora Mckenzie ya ha producido un folleto y tarjetas de visita resaltando sus servicios para permitirle ampliar continuamente la red de contactos, el desarrollo de relaciones y las referencias de clientes. Éstos serán distribuidos a todas las empresas en la comunidad. Esto será particularmente importante durante el primer año, porque podría haber cierta rotación de clientes. Se espera que llegarán nuevos clientes durante el primer año y luego el crecimiento en las ventas se reflejará gradualmente en los presupuestos de flujos de caja mensuales que se proyecten. Cerca de 20 empresas locales recibirán cartas de presentación como parte de la partida del negocio.

Los servicios contables a ser ofrecidos incluirán:

- Ingreso mensual de transacciones usando programas de computador
- Mantención de las Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar
- Conciliación bancaria
- Envíos a los sindicatos
- Elaboración de presupuestos
- Preparación de flujos de caja
- Cobranzas
- Reportes mensuales y gráficos de resumen
- Preparación de los estados financieros
- Administración de sueldos y planilla de salarios (ausencias, impuestos, etc.)

Estos servicios serán ofrecidos desde una oficina ubicada en sul domicilio en Six Nations. La empresa será administrada y operada por la señora Mckenzie y, si es necesario, se contratará una secretaria a tiempo parcial para manejar asuntos administrativos. El costo de establecer la oficina será el siguiente:

Costos del Proyecto		Fuentes de Fondos	
Equipo Computacional	\$ 4,000	Capital Propio	\$ 5,000
Software/Oficina, etc.	3,150	Préstamo Aborigin Business Canada	2,250
Total costo de Capital	7,150	Crédito bancario	3,640
Plan de negocios	3,000	Sobregiro bancario	1,310
Gastos de Comercialización	600		
Gastos en seguro, auto, teléfono	450		
Sueldos	1,000		
Total gastos 1er año	5,050		
Costo total de establecer la oficina	\$12,200	Total financiamiento	\$12,200

Por último, se proyecta que la empresa alcance su punto de equilibrio de flujos de caja en el primer año. Se espera que obtenga utilidades en el segundo año.

2. Propiedad y administración

Es importante describir quién(es) son dueños del negocio y cómo será administrado.

La señora Mckenzie será la única dueña y gerente general. Contribuye con cinco años de experiencia proveyendo servicios de contabilidad en el mercado local.

La función de la secretaria/recepcionista será ocupada con alguien del área de Six Nations. Será publicada este otoño en los medios locales y en el servicio de empleo al amparo del Acuerdo de Desarrollo de Recursos Humanos para Aborígenes. La señora Mckenzie quiere contratar a alguien con experiencia y conocimientos contables básicos. Ella está dispuesta a enseñar a la persona la terminología financiera y la administración de documentos y archivos.

3. Plan Comercial

Esta parte del plan de negocios da detalles del mercado o de los clientes que serán atraídos y servidos por el negocio. Resalta una estrategia para competir en el mercado y establece algunos supuestos sobre cómo asegurar el negocio a través del tiempo.

No sólo muestra un plan bien pensado, también demuestra que se ha hecho el estudio de mercado que se necesita. Demuestra al dueño del negocio el dinero que se necesita ganar para llegar al punto de equilibrio y luego tener ganancias.

i) Clientela existente

El caso de negocios que presentamos aquí está basado en una posición de empleo que actualmente está valorada en 28,000 dólares canadienses al año según su contrato de trabajo.

Además, de una lista corta de 20 compañías, SCPN espera ganar de un 40% a un 50% de mercado dentro del primer año de operación. El siguiente es un resumen de los segmentos de clientes y un detalle en porcentaje por número, no por volumen de negocios:

Negocios de Primeras Naciones	30%
Organizaciones sin fines de lucro	30%
Empresas privadas con fines de lucro	40%

Aunque la mayoría de los clientes serán de Six Nations, los servicios serán ofrecidos en todo el sur de Ontario, desde London-Sarnia hasta Toronto, Hamilton y Kitchener.

ii) Propuesta de servicios y estrategia

La señora Mckenzie seguirá especializándose en servicios contables corporativos y comerciales con una base de clientes dedicados a administraciones de Primeras Naciones, negocios cuyos propietarios sean de las Primeras Naciones y organizaciones sin fines de lucro. Aunque la señora Mckenzie tendrá algunos competidores, su oficina será única, porque ella será la única que ofrecerá servicios especializados de contabilidad para Primeras Naciones en el área. Ella será capaz de ofrecer a los clientes de las Primeras Naciones la confianza y conocimientos técnicos de una manera culturalmente apropiada y en un ambiente culturalmente apropiado.

La señora Mckenzie ha invertido consistentemente un número significativo de horas profesionales sin cargo en el desarrollo de iniciativas de negocio. El éxito de los SCPN va a depender principalmente de una presencia consistente en la comunidad de Primeras Naciones en funciones empresariales y sociales. Se destinarán 500 horas durante el primer año a la promoción a clientes y a actividades comunitarias. Algunas de las actividades de promoción de la señora Mckenzie durante el año pasado se detallan más abajo.

Charlas

- “Haciendo Negocios en las Primeras Naciones: Estructuras Corporativas e Implicancias Tributarias”, en la Corporación de Desarrollo de Two Rivers, en Six Nations
- “Haciendo Negocios en las Primeras Naciones: Estructuras Corporativas e Implicancias Tributarias” en profundidad, Conferencia de Desarrollo Económico Aborígen, en Toronto.

Otras Actividades de Desarrollo de Negocios

La señora Mckenzie ha asistido a lo siguiente:

- Celebración de la comunidad urbana Aborígen del Royal Bank - Obonsawin Irwin Leasing
- Cena de Gala del Círculo 2015 del Consejo Canadiense de Empresas Aborígenes
- Fiesta de Navidad de la Secretaría de las Primeras Naciones para el sur de Ontario
- Torneos de Golf organizados por el Earl Hill Memorial, Ted Nolan/SFNS
- Almuerzos y comidas con más de 20 clientes y prospectos de clientes

Se planifican actividades similares para el año que viene. Muchos de estos eventos son anuales y atraen a clientes nuevos y ya existentes. Gran parte de los negocios que han llegado por referencia a la oficina de la señora Mckenzie, ha sido contactado en estas actividades. Se ha presupuestado gastar 1,500 dólares canadienses el primer año, en papelería, sitio en internet, difusión, etc.

iii) Fijación de precios y análisis de mercado

La competencia en el sur de Ontario incluye otras oficinas contables para Primeras Naciones. Revisando el directorio de Empresas de Primeras Naciones en Ontario, se encontró 12 empresas de servicios contables en el sur de Ontario, pero ninguna se encuentra en una reserva.

iv) Porcentaje estimado de mercado y punto de equilibrio

En el mercado del sur de Ontario hay 30 Primeras Naciones. El monto anual que gasta una empresa en servicios contables cuya propiedad es de Primeras Naciones, con o sin fines de lucro, varía significativamente en función del ámbito de la operación. Basados en una encuesta telefónica hecha el año pasado, una administración de Primera Nación gasta, en promedio, entre 10,000 y 20,000 dólares al año en servicios contables. Una empresa activa de las Primeras Naciones gasta aproximadamente entre 3,000 y 10,000 dólares al año. Una corporación sin fines de lucro típica gasta aproximadamente 10,000 dólares canadienses al año.

Por lo tanto, si estimamos conservadoramente el mercado potencial de las Primeras Naciones en el sur de Ontario, comprobaremos lo siguiente:

Administraciones de Primeras Naciones	\$ 450,000 (30 ¥ \$ 15,000)
Negocios de Primeras Naciones	\$ 300,000 (60 ¥ \$ 5,000) *
Organizaciones/Corporaciones sin fines de lucro	\$ 300,000 (30 ¥ \$ 10,000)

Total **\$ 1,050,000.-**

* Esta estimación se basa en la identificación de dos grandes empresas por comunidad de Primeras Naciones - con ventas anuales por sobre \$150,000 por año.

Nota: Existen aproximadamente 2,700 empresas y organizaciones de Primeras Naciones en la Guía 2002 de Empresas y Comunidades Aborígenes de Ontario. Después de sacar las administraciones de Primeras Naciones, todavía quedan más de 2,500 empresas y organizaciones.

Por lo tanto, trabajar en un mercado de \$ 1,050,000 ubicado en la zona sur de Ontario, asumiendo una competencia directa de 12, (incluyendo SCPN), daría un porcentaje de participación de mercado igual para todos de \$ 87,500 por año. La estrategia de la señora McKenzie y el caso de negocios presentado en este plan se basa en conservar su participación de mercado. Su proyección de ventas para el primer año de al menos \$ 45,000 representa una participación de sólo un 4.3% de mercado. Por lo tanto, el riesgo de mercado se considera mínimo.

4. Plan Operativo

El plan operacional revisa dónde se ubicará el negocio y las instalaciones disponibles para operar la empresa. El plan operacional también destaca cuánto trabajo (en horas) se espera que dedique el dueño del negocio y cuáles podrían ser las limitaciones. Por ejemplo, la dueña puede invertir 40 horas de su trabajo a la semana; pero, si se requiere más trabajo, tendría que contratarse un asistente. Esta parte del plan de negocio trata de mantener las expectativas en un plan realista.

i) Instalaciones y ubicación

El negocio operará en una oficina de 300 pies cuadrados ubicada en la casa de la dueña. Esto incluirá una oficina privada y un área de recepción. La oficina está convenientemente ubicada a menos de 2 kms del centro de Ohsweken y tiene un amplio estacionamiento.

ii) Capacidad Operativa y limitaciones

La carga de trabajo proyectada representa 845 horas de honorarios durante el primer año. La capacidad total sería de 40 horas por semana durante 50 semanas equivalentes a 2,000 horas. Este es un logro cómodo y realista que también permite que la señora Mckenzie dedique un esfuerzo significativo a contactarse y a otras actividades de promoción.

El ingreso está proyectado para aumentar a 1.000 horas de honorarios en dos años y aumentar a alrededor de 1.100 horas en tres años. Se proyecta mantener un alto nivel en los esfuerzos de servicios comunitarios y de comercialización durante el primer y el segundo año. Las horas adicionales de honorarios en el tercer año desplazarán el tiempo dedicado a la comercialización. Las metas del negocio de la Sra. Mckenzie consisten en estabilizar los ingresos a cerca de 1.200 horas de honorarios al año. Cualquier nivel más alto que este requeriría la contratación de un asistente.

El negocio mantendrá horas de atención profesional desde las 8.30 a.m. a las 5.00 p.m. de lunes a viernes. Las reuniones solicitadas por los clientes se programarán durante las tardes y los fines de semana.

5. Plan financiero

El plan financiero incluye:

- *El flujo de caja mensual proyectado para el primer año que define cuanto dinero está disponible al comienzo y cuanto dinero se espera generar mensualmente durante el primer año. También da los detalles del costo de hacer negocios en base mensual incluyendo comercialización, teléfono, seguro, sueldo del dueño, etc. El ejemplo dado aquí se basa en un negocio bastante regular; pero en negocios estacionales, tales como aquellos basados en el turismo o en excursiones de caza y pesca, la cantidad de dinero hecha en ciertos meses variará significativamente. Esto le permite al dueño del negocio planificar para las “temporadas flojas”, tanto como para las temporadas en que su negocios está en el máximo de la demanda.*
- *El estado de resultados (pérdidas y ganancias) proyectado muestra el crecimiento del negocio durante un período de tres a cuatro años, a partir del comienzo hasta cuando se esperan utilidades.*
- *Las hojas de balance general muestran el valor de los activos del negocios después de tres años y cuánta deuda queda. Si se resta la deuda de la cifra de los activos, el resultado muestra el patrimonio del dueño después de tres años.*

Se han preparado y se encuentran adjuntos los flujos de caja mensuales proyectados para el primer año y los estados de resultados proyectados y hojas de balance general para los primeros tres años.

Primera hoja

Servicios de Contabilidad de Primeras Naciones Flujo de caja mensual proyectado

	Inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos por honorarios		2500	3000	3500	3500	3500	3500	3500	3750	3750	3750	4000	4000	42250
Aporte de Capital en efectivo	5000													5000
Crédito bancario	3640													3640
Aporte Aborigen Business Can. (ABC)	2250	360			270			180					300	3360
Total Ingreso Caja	10890	2860	3000	3500	3770	3500	3500	3680	3750	3750	3750	4000	43005	4250
Gastos Equipamiento/software	5400													5400
Implementos de Oficina	1750													1750
Útiles de Oficina		200											50	250
Gtos. Mktg y comunic.	600	250	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	1850
Teléfono	200	250	250	250	250	300	300	300	300	300	300	300	3003	600
Vehículo	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2002	600
Seguro	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	0	600
Plan de negocio	3000													3000
Sueldo dueño	1000	2250	2500	2500	2750	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3500	35500
Intereses cred. Bancario		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		550
Amortización capital													50	50
Total Egresos de Caja	12200	3250	3150	3150	3400	3700	4100	55150						
Cambio neto	(1310)	(390)	(150)	350	370	(200)	(200)	(20)	50	50	50	300	200	(900)
Caja inicio período	2000	690	300	150	500	870	670	470	450	500	550	600	900	2000
Caja fin período	690	300	150	500	870	670	470	450	500	550	600	900	1100	1100

Segunda hoja

Servicios de Contabilidad de Primeras Naciones *Estados de resultado proyectados*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por honorarios	42250	50000	55000
Gastos de la Operación:			
artículos de oficina	250	350	405
Comercialización y comunic.	1850	1000	1030
Teléfono	3600	3708	3819
Vehículo	2600	2678	2758
Seguro	600	618	637
Plan de negocios, ases. legal	3000	500	1000
Sueldo dueño	35500	36000	40000
Intereses crédito bancario	550	365	225
Depreciación	1525	1525	1525
Total gastos de la operación	49475	46744	51400
Ganancia (pérdida) neta	(7225)	3256	3600

Tercera Hoja

Servicios de Contabilidad de Primeras Naciones Balance general proyectado

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Activos:				
Activos Circulantes:				
Caja	690	1100	1881	5416
Cuentas por cobrar				
Gastos anticipados	5050			
Total activo circulante	5740	1100	1881	5416
Activos: Fijo				
Computadores/software	5400	5400	5400	5400
Equipo de Oficina	1750	1750	1750	1750
(menos: depreciación Acumulada)		(1525)	(3050)	(4575)
Total activos fijos	7150	5625	4100	2575
Total Activos	12890	6725	5981	7991
Pasivos:				
Sobregiro bancario	2000	2000		
Crédito bancario	3640	3590	1590	
Total Pasivos	5640	5590	1590	
Patrimonio				
Capital Inicial	5000	7250	1135	4391
más: contribución ABC	2250	1110		
más: Ingreso neto		(7225)	3256	3600
Capital final	7250	1135	4391	7991
Total Pasivo y Patrimonio	12890	6725	5981	7991

Cuarta página

Estado de Cambio en la Posición Financiera

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Caja proveniente de la Operación:				
Ingreso neto		(7,225)	3,256	3,600
más: Depreciación		1,525	1,525	1,525
Gastos anticipados	(5,050)	5,050		
Pago de línea de sobregiro			(2,000)	
Gastos de Capital	(7,150)			
Fuentes de financiamiento:				
Capital propio	5,000			
Contribución ABC	2,250	1,110		
Crédito bancario	3,640	(50)	(2,000)	(1,590)
NET CHANGE	(1,310)	410	781	3,535
CAJA INICIAL	2,000	690	1,100	1,881
CAJA FINAL	690	1,100	1,881	5,416

Notas a los estados financieros

Ingresos

Para el primer año se proyectan ingresos de honorarios por 845 horas para un total de \$ 42,250, aumentando desde 35 horas en el primer mes de operación hasta 80 horas en el sexto mes.

La tasa de cobro de honorarios por hora será de \$50 dólares canadienses. A través de una encuesta realizada para evaluar la competencia, se determinó que esta tarifa se considera razonable para empresas grandes.

En el segundo y tercer año, los honorarios crecen a 50,000 y 55,000, respectivamente. Una vez más, estos estimados se consideran conservadores dada a estrategia de fijación de precios y la evidencia del mercado existente.

Gastos

El sueldo de la dueña se basa en las necesidades personales de presupuesto de la señora Mckenzie de \$ 3,000 al mes. La señora Mckenzie también pagará un plan de seguro de vida e incapacidad con cargo a su sueldo.

En el tercer año se contratará una secretaria/recepcionista a tiempo parcial. Se le pagará \$ 15 por hora, totalizando un costo anual de \$4,000.-

El teléfono incluye los costos de un sistema de línea telefónica doble, así como los gastos de un teléfono celular para la señora Mckenzie. Los estimados son razonables, y están basados en costos reales incurridos en el pasado. Los costos telefónicos reales han sido históricamente alrededor de \$300 al mes.

El seguro incluye contenidos, oficina y responsabilidad ante terceros. La prima de seguro se pagará con \$50 al contado y \$50 al mes por 11 meses.

Comercialización – se proyecta gastar \$ 1,850 en el primer año, basado en el análisis de cenas con clientes, donaciones/auspicios de eventos, asistencia a conferencias, etc. Durante el primer año será crucial tener una presencia creciente dentro de las Primeras Naciones y los eventos comunitarios. Los gastos de marketing se redujeron a \$ 1,000 en el segundo año.

Los gastos de transporte y vehículo aplicarán a los clientes ubicados en toda la zona sur de Ontario. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los gastos serán cobrados a los clientes y recuperados. Un presupuesto inicial de \$200 al mes cubrirá todos los gastos de vehículo.

La señora Mckenzie ha conseguido con el Banco de Montréal un crédito bancario de \$ 3,640 para cubrir inversiones de capital, y una línea de sobregiro de \$2,000 para cubrir necesidades de capital de trabajo. Se fijó una tasa favorable de prime más 3%, ahora de 8.25%. Las ganancias en interés por saldos superavitarios se estimaron en un 2% anual. La señora Mckenzie mantendrá un saldo bancario suficiente para cubrir los costos operativos de tres meses. Los excedentes adicionales se transferirán a una cuenta de ahorros premium.

La depreciación se calculó depreciando los computadores y el software en línea recta en un período de cuatro años. Para el equipo de oficina se consideró una vida útil de diez años.

Todos los gastos operacionales se aumentaron cada año para reflejar la inflación.

6. Apéndices

La siguiente lista contiene ejemplos de algunos de los apéndices que deberían ser parte de un plan de negocios para proveer información completa.

- i. Currículum Vitae** – Esto detalla la historia educacional y experiencia del dueño del negocio. También incluye otras actividades que se relacionan directamente con el negocio que se está ideando. Por ejemplo, actividades voluntarias en organizaciones comunitarias sin fines de lucro que sean relevantes.
- ii. Evidencia de caja efectiva** – Esto es una declaración de la cantidad de dinero que el dueño del negocio invertirá en la empresa. Normalmente es una copia del estado de cuenta del banco.
- iii. Cartas de referencia** – Estas cartas pueden provenir de antiguos empleados del dueño del negocio describiendo sus habilidades. También pueden venir de la comunidad donde se establecerá el negocio, describiendo la necesidad por ese negocio.
- iv. Copias de contratos o cartas de intención** – Si el dueño del negocio ya ha contactado clientes, cartas de esas personas indentificándose como futuros usuarios del negocio serán útiles.
- v. Cartas confirmando otras fuentes de financiamiento** – Si el dueño del negocio ha establecido un préstamo(s) de otras fuentes, se requiere una carta de la institución financiera.
- vi. Proyecciones y cotizaciones de los costos de empezar el negocio y del plan de comercialización** – Esto provee cotizaciones de los proveedores de equipos, papelería, tarjetas de visita, etc.

Blank

Blank inside back cover

