Asesores Financieros Comunitarios

Planificación de Negocios para PyMES y OSFL

Taller-laboratorio · Naranjito, Puerto Rico · Sal hoy con tu plan preliminar

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Antes de los números, hablemos de propósito

¿Quién se beneficia cuando tu proyecto triunfa?

Tu familia, tus empleados, tus clientes, tu comunidad. Ese nombre es tu primer recurso.

Escríbelo

Anota su nombre, o el de tu comunidad, en la página 3 de tu cuaderno.

Compártelo

Dile a tu vecino de mesa, en 30 segundos, por qué empezaste.

Guárdalo

Al final del día volveremos a ese nombre. Hoy trabajamos para esa persona.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

AGENDA · 9:00 A.M. A 3:00 P.M.

Nuestro día: un laboratorio, no una conferencia

9:00	9:45	11:00	11:15	12:00	1:00	1:30	2:20
Apertura Propósito y método	**Etapa 1** Claridad estratégica · Ej. 1 y 2	**Receso** Café y conexiones	**Etapa 2** Validación · Ej. 3	**Almuerzo** Conversación libre	**Etapa 3** Realidad Puerto Rico · Ej. 4	**Etapa 4** Los números básicos · Ej. 5	**Etapa 5** Plan de 90 días, resumen ejecutivo y cierre · Ej. 6

Cada bloque sigue el mismo ritmo:

- 7–10 minutos de idea clave
- 15–25 minutos de ejercicio con tu cuaderno
- 5 minutos de conversación con tu pareja

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

ANTES DE EMPEZAR



«Los planes son solo buenas intenciones a menos que se conviertan inmediatamente en trabajo duro.»

— Peter Drucker

Padre del management moderno

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

ROMPIENDO EL MITO

Hoy no venimos a escribir un libro

Ayer

- Documento de 50 a 100 páginas
- Se escribe una vez para cumplir con el banco
- Se guarda en una gaveta
- Supone que la idea funciona
- Proyecciones a 5 años que nadie revisa

Hoy

- Modelo de negocio en una página y números simples
- Documento vivo: se revisa cada trimestre
- Guía las decisiones de cada semana
- Se prueba con datos de la calle antes de invertir
- Flujo de caja de 12 meses y metas de 90 días

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ

¿Planificar hace la diferencia? La evidencia dice que sí

24.3%

de los adultos en Puerto Rico está empezando un negocio: un récord. Pero solo 4.6% tiene uno consolidado, y los cierres subieron de 3.1% a 5.7% en un año.

36%

de las OSFL encuestadas en EE.UU. cerró 2024 con déficit, la cifra más alta en diez años. 52% tenía tres meses o menos de efectivo en caja.

87

estudios revisados en 2025 confirman que planificar mejora el desempeño, y que funciona mejor cuando el plan se completa en semanas y se revisa, no cuando toma meses.

El plan no garantiza el éxito, pero reduce las sorpresas caras: **sobreestimar ventas, subestimar costos o quedarse sin efectivo** en el mes equivocado. Por eso hoy el plan se hace en un día y se revisa cada 90 días, no en seis meses de escritorio.

Fuentes: GEM Puerto Rico, Informe Nacional 2024 (UPR Río Piedras, 2025) · Nonprofit Finance Fund, 2025 State of the Nonprofit Sector Survey (2,206 organizaciones; datos de 2024) · Nakajima, H. y Sekiguchi, T. (2025), Businesses 5(1):10, revisión de 87 artículos.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

NUESTRO CONTEXTO

Puerto Rico se sostiene en sus pequeños

Pequeñas empresas

98.4%
de los patronos de la isla (41,362 empresas)

56.9%
del empleo (407,296 personas)

Organizaciones sin fines de lucro

13,863
organizaciones identificadas (2020)

100,000
empleos, 5.6% del PNB y 734,739 voluntarios

Uno de cada cinco residentes de Puerto Rico recibe cada año servicios de una organización sin fines de lucro

Fuentes: SBA Office of Advocacy, 2025 Small Business Profile: Puerto Rico (datos de 2022, empresas con empleados) · Estudios Técnicos, Inc., Estudio sobre las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico 2022 (datos de 2020; 425 organizaciones encuestadas, ±4.7%).

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Nuestra región: seis municipios de la montaña

Municipio	Habitantes (Censo 2020)	Empleos registrados (marzo 2026)	Salario semanal promedio
Naranjito	**29,241**	**4,170**	**$537**
Comerío	18,883	1,845	$494
Barranquitas	28,983	3,256	$523
Aibonito	24,637	6,403	$621
Cidra	39,970	6,659	$656
Corozal	34,571	3,631	$506
Los seis municipios	**176,285**	**25,964**	**$579**
Puerto Rico	**3,285,874**	**944,473**	**$724**

15

empleos registrados por cada 100 habitantes en la región. En todo Puerto Rico son 29.

La región tiene menos empleos locales por habitante y salarios por debajo del promedio de la isla. **Cada empleo que ustedes crean aquí pesa más.**

Fuentes: U.S. Census Bureau, Censo 2020 (población por municipio) · U.S. Bureau of Labor Statistics, County Employment and Wages in Puerto Rico, primer trimestre de 2026 (empleo cubierto por seguro de desempleo y salario semanal promedio, por municipio del establecimiento). Promedio regional ponderado por empleo.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Una definición para los dos mundos

Es el **mapa de ruta** que explica qué valor único aportas, cómo vas a operar para entregarlo y cómo te aseguras de que los recursos alcancen para mantener las puertas abiertas.



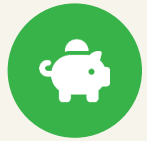
¿Qué valor y para quién?

Define el problema que resuelves, quién lo tiene (tu cliente o tu beneficiario) y por qué tu solución es mejor que las alternativas que ya existen.



¿Cómo lo lograremos?

Describe cómo vas a operar cada día: procesos, equipo, aliados, permisos y canales para hacer llegar ese valor.



¿Cómo se sostiene?

Demuestra con números que el modelo sobrevive y crece: costos fijos y variables, ingresos o fondos, y punto de equilibrio.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Corazones distintos, la misma columna vertebral

PyME

El dinero es la meta.

El impacto es el beneficio adicional.

Mide: ganancia, ventas, clientes que regresan.

Flujo de caja

lo que ambos necesitan

OSFL

El impacto es la meta.

El dinero es el combustible.

Mide: vidas impactadas, costo por impacto, fondos diversos.

Si te quedas sin combustible —sin ventas, sin donaciones, sin flujo de caja— el viaje se termina.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

NO LOS CONFUNDAS

Tres planes, tres preguntas distintas

Plan de negocio

¿Tiene sentido que exista y cómo se sostiene?

Horizonte: 12 a 24 meses, con detalle financiero

Para: Banco, inversionista, donante y fundadores

Plan estratégico

¿Hacia dónde vamos y cómo vamos a competir?

Horizonte: 3 a 5 años, con prioridades

Para: Junta, dirección y equipo

Plan operativo

¿Qué hacemos mañana?

Horizonte: 6 a 12 meses, con responsables y fechas

Para: Todo el equipo

¿Cuál va primero? Si la idea es nueva, el plan de negocio. Si la organización ya opera, el estratégico, y un plan de negocio para cada nueva línea o programa. El estratégico es el capitán y el timón; el plan de negocio es el motor y el plano del barco.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

El plan formal: las ocho secciones que te van a pedir

1 Resumen ejecutivo

¿Por qué vale la pena leer el resto?

Una página; se escribe al final

2 Descripción de la organización

¿Quiénes somos y por qué existimos?

Misión, estructura legal, historia, permisos

3 Análisis de mercado o de la necesidad

¿Quién tiene el problema y quién más lo atiende?

Tamaño, segmento, competencia, evidencia

4 Productos, servicios o programas

¿Qué entregamos y qué lo hace distinto?

Propuesta de valor, precio, teoría de cambio

5 Mercadeo y procuración de fondos

¿Cómo nos encuentran y cómo nos pagan?

Canales, mensajes, fuentes de fondos, presupuesto

6 Operaciones, equipo y gobernanza

¿Cómo funciona cada día y quién responde?

Procesos, local, permisos, equipo clave, junta

7 Plan financiero

¿Cómo se sostiene y cuándo deja de perder?

Flujo de caja 12 meses, proyección 3 años, equilibrio, supuestos

8 Solicitud de fondos y anejos

¿Cuánto pedimos, para qué y cómo se devuelve?

Monto, uso, garantía o impacto, certificaciones

Formato tradicional (SBA, Puerto Rico SBTDC, CNDE): el documento completo suele tener entre 15 y 30 páginas; el resumen ejecutivo, una.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

DEL TALLER AL DOCUMENTO

Hoy fabricamos la materia prima de cada sección

Sección del plan formal	Lo que haces hoy	Pestaña	Queda para las 12 semanas
1 · Resumen ejecutivo	Plantilla de 8 oraciones (cierre del día)	10 y 11	Redactarlo al final, en una página
2 · Descripción de la organización	Misión, visión, valores (Ejercicio 2)	1 y 3	Historia, estructura legal, permisos vigentes
3 · Análisis de mercado	Segmentos, filtro, FODA, entrevistas (Ej. 1 a 3)	2, 3 y 4	15–20 entrevistas, tabla de competencia, tamaño del mercado
4 · Productos, servicios o programas	Propuesta de valor y MVP (Ejercicios 2 y 3)	3 y 4	Resultado del piloto, precios finales
5 · Mercadeo y procuración	Canales, relación y temporada (Ejercicio 1)	2	Calendario y presupuesto de mercadeo
6 · Operaciones, equipo y gobernanza	Actividades, cumplimiento y RACI (Ej. 1, 4 y 6)	2, 5 y 9	Manuales de una página, organigrama, junta
7 · Plan financiero	Costos, equilibrio o costo por impacto, escenarios (Ej. 5)	6, 7 y 8	Proyección a 3 años, estados financieros
8 · Solicitud de fondos y anejos	Monto, uso y repago (cierre del día)	11	Certificaciones, cotizaciones, estados financieros

Al terminar el día tendrás materia prima para las ocho secciones. Lo que falta es investigación y redacción, no inventar.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Lo mejor de la práctica actual, en un solo método

1

Osterwalder y Pigneur

Business Model Canvas: el modelo de negocio en 9 bloques, y su versión social

2

Eric Ries

Lean Startup: valida con un producto mínimo viable antes de invertir

3

David La Piana

Filtro de estrategia: criterios para decir que no

4

Bell, Masaoka y Zimmerman

Mapa de decisiones (Matrix Map): impacto contra viabilidad financiera

5

Verne Harnish

Plan estratégico en una sola página

6

John Doerr

OKR: un objetivo y resultados clave medibles

7

Mike Michalowicz

Profit First y Fix This Next: la ganancia y el orden primero

8

CNDE-RUM y PR-SBTDC

La realidad contributiva y bancaria de Puerto Rico

Sumamos neurodidáctica (Hardiman) y aprendizaje entre pares: aprender haciendo, con tu propio negocio como caso.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

El método de hoy: planificación en cinco etapas



Regla del semáforo: a los números solo se pasa con resultados de la validación. Verde: sigue. Rojo: ajusta y vuelve a probar.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Tu herramienta: lo que te llevas a casa

Cuaderno de trabajo impreso

24 páginas: un ejercicio por etapa y, al final, la guía para redactar el plan formal

Tu recorrido del día: visto bueno al completar cada etapa

Lista de cotejo del plan formal, plan en una página y resumen ejecutivo en 8 oraciones

Tarjeta de compromiso para recortar

Herramienta digital de planificación (Excel)

Escoges PyME u OSFL y todo se adapta

Calcula tu punto de equilibrio o tu costo por impacto

Flujo de caja de 12 meses con alertas

Arma sola tu plan en una página y el borrador del resumen ejecutivo

1 Mi Ficha | 2 Canvas | 3 Propuesta | 4 Validación | 5 Realidad PR | 6 Números | 7 Flujo de caja | 8 Mapa de decisiones | 9 Plan 90 días | 10 Plan en 1 página | 11 Resumen ejecutivo | 12 Guía plan formal

Celdas color crema: escribes tú. Celdas grises: se calculan solas. Funciona en Excel en computadora; también abre en el celular para consultar.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Asesores Financieros Comunitarios

Etapa 1 · Claridad estratégica

Hacia adentro: ¿para qué existo, para quién y por qué me escogen? · 9:45

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Claridad estratégica: la brújula que te deja decir que no

Enfoque

Misión: qué problema resuelves hoy y a quién ayudas.

Visión: dónde quieres estar en 3 años.

Ventaja competitiva

Por qué un cliente te compra a ti y no a otro.

Por qué un donante apoya tu causa y no otra.

Filtro de estrategia

4 o 5 criterios no negociables.

Toda oportunidad debe pasarlos antes de dedicarle tiempo.

Sin claridad, la organización intenta ser todo para todos, y se agota.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Dos casos que nos acompañan todo el día

Tostadero La Loma · PyME

Micro-tostador de café de la montaña.

Vende café tostado cada semana a colmados y cafeterías del área, y por suscripción.

Su reto: competir con el café industrial sin bajar el precio.

Manos que Alimentan · OSFL

Almuerzos para adultos mayores encamados de los barrios.

Comida rescatada de supermercados, cocina prestada y una red de voluntarios.

Su reto: que el almuerzo llegue todos los días aunque cambien los donantes.

Son casos inventados para aprender; los números son ilustrativos. Tu caso real es el que importa.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Dos Canvas, una misma lógica: ¿cuál te toca?

Business Model Canvas · PyME

Qué es	Una página con 9 bloques que muestra cómo un negocio crea valor, lo entrega y gana dinero.
Quién lo creó	Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (tesis de 2004; libro Business Model Generation, 2010).
Para quién	Negocios donde el cliente que recibe el valor es el mismo que paga.
Dónde se usa	Incubadoras, aceleradoras, bancos y escuelas de negocios en todo el mundo.

Social Business Model Canvas · OSFL

Qué es	La adaptación del Canvas para organizaciones cuya meta es el impacto, no la ganancia.
Quién lo creó	Social Innovation Lab (Tandemic), sobre el modelo de Osterwalder y Pigneur.
Para quién	Organizaciones donde quien recibe el servicio (beneficiario) no es quien paga (donante, gobierno, cliente).
Qué añade	Separa beneficiario de quien financia, define el tipo de intervención, mide el impacto y decide a dónde va el excedente.

Así se trabaja en la vida real:

- Se llena en borrador, con notas adhesivas, en una hora.
- Se prueba en la calle (Etapa 2): cada nota es un supuesto.
- Se actualiza cada vez que aprendes algo y se revisa cada trimestre.

La pregunta que decide cuál usas: ¿quien recibe el valor es quien paga? Sí → Business Model Canvas. No → Social Business Model Canvas.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Business Model Canvas: el Tostadero en una página

8 Socios clave

¿Quién me ayuda a operar? Suplidores, aliados.

Dos fincas de Barranquitas; imprenta de etiquetas

7 Actividades clave

Lo que hago bien cada día

Tostar, empacar, repartir cada semana

6 Recursos clave

Lo indispensable para operar

Tostadora, vehículo, permisos, marca

2 Propuesta de valor

Tu propuesta: ¿qué problema resuelvo y por qué me escogen a mí?

Café fresco del pueblo, tostado esta semana y entregado en 24 horas

4 Relación con clientes

¿Cómo los cuido para que vuelvan?

Trato personal; suscripción mensual

3 Canales

¿Cómo me encuentran y compran?

Visitas, WhatsApp, Ruta del Chicharrón

1 Segmentos de clientes

¿Quién tiene el problema y paga por resolverlo?

Colmados y cafeterías de los seis municipios

9 Estructura de costos

Fijos (renta, luz, nómina) y variables (por unidad).

Fijos: renta, luz, nómina · Variables: café verde, empaque

5 Fuentes de ingreso

¿Cuánto y cómo me pagan? Precio, suscripción, comisión.

$12 por bolsa; suscripción de $20 al mes

10 Mi indicador clave de éxito

El número que miro cada semana.

Bolsas vendidas por semana

Se llena de derecha a izquierda: primero quién tiene el problema (1) y qué valor le das (2); la operación (6, 7, 8) se diseña en función del cliente. Las notas color durazno son el ejemplo del Tostadero; **una idea por nota adhesiva**.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Social Business Model Canvas: la OSFL en una página

8 Socios y partes interesadas

¿Quién es indispensable? ¿Permisos o accesos especiales?

Supermercado, parroquia, municipio; licencia sanitaria del Depto. de Salud

7 Actividades clave

Del programa y de apoyo

Rescatar, cocinar, entregar; recaudar

6 Recursos clave

Personas, fondos y accesos

Voluntarios, guagua, cocina prestada

2 Valor social y valor para quien financia

¿Qué cambia en la vida del beneficiario? ¿Qué recibe el donante a cambio?

Un almuerzo caliente y compañía cada día · Al donante: impacto medible, $4 por almuerzo

4 Tipo de intervención

¿Servicio, programa, producto?

Servicio: entrega diaria de almuerzos

3 Canales

¿Cómo llegamos a ellos?

Rutas de voluntarios; Facebook, WhatsApp

1 Beneficiarios y quién financia

¿Quién recibe el servicio? ¿Quién paga: donantes, gobierno, clientes?

Adultos mayores encamados de Naranjito · Financian: donantes, parroquia, municipio

9 Estructura de costos

Fijos y por beneficiario. ¿Cómo cambian al crecer?

Fijos: coordinador, gasolina, seguro · Por almuerzo: envase, ingredientes

5 Fuentes de ingresos y fondos

Donativos, propuestas, servicios, ventas: ¿en qué proporción?

60% donativos y propuestas · 25% municipio · 15% recetario y café solidario

10 Medida de impacto y excedente

¿Cómo pruebo que funciona? ¿A dónde va lo que sobra?

Almuerzos entregados al mes · El excedente va a la reserva operativa

Lo que cambia respecto al Canvas de una PyME: el bloque 1 separa beneficiario y quien financia; el 2 tiene dos valores (social y para el donante); el 4 es el tipo de intervención; el 10 mide el impacto y decide a dónde va el excedente. Las notas verdes son el ejemplo de Manos que Alimentan.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

A la OSFL también le piden el Business Plan: así se traduce

Lo que ya tienes en el Canvas social	Sección del Business Plan de la OSFL
1 · Beneficiarios y quién financia	Análisis de la necesidad y de la población servida
2 · Valor social y valor para quien financia	Programas y teoría de cambio: actividades → resultados
3 · Canales y 4 · Tipo de intervención	Alcance comunitario y desarrollo de fondos
6 · Recursos, 7 · Actividades y 8 · Socios	Operaciones, personal, alianzas y gobernanza (junta)
9 · Costos, 5 · Fondos y 10 · Excedente	Plan financiero: presupuesto, mezcla de fondos y sostenibilidad a 3 años
10 · Medida de impacto	Evaluación e indicadores, de programas y de finanzas
Todo el Canvas, en una página	Resumen ejecutivo y descripción de la organización: misión, estatus legal, historia
Lo que no está en el Canvas	Solicitud y anejos: exenciones (1101.01 y 501(c)(3)), estados financieros, certificaciones, SAM.gov

¿Quién se lo pide a una OSFL?

Bancos y cooperativas, cuando la OSFL pide un préstamo para equipo, local o capital de trabajo.

Fondos federales de instalaciones y capacidad: USDA Rural Development pide viabilidad y capacidad de pago; HRSA evalúa estructura, sistemas financieros y gobernanza.

Agencias estatales, en convocatorias y contratos: Departamento de Salud, Departamento de la Familia, municipios.

Fundaciones, en subvenciones grandes, de capacidad o de empresa social.

Mismas ocho secciones, otro vocabulario: el Canvas social ya tiene la materia prima. Lo que falta es investigación, números y anejos.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Del Canvas al plan: cada bloque, una oración con su dato

Bloque 1 del Canvas, en los dos casos

NOTA ADHESIVA	FRASE SEMILLA	ORACIÓN DEL PLAN
PyME · Tostadero La Loma		Sección 3
colmados y cafeterías del área	*Nuestros clientes son _____ (quiénes), en _____ (dónde). Son unos _____ (cuántos; fuente) y hoy resuelven el problema con _____.*	Nuestros clientes son los colmados y cafeterías de Naranjito, Comerío, Barranquitas, Aibonito y Cidra, donde viven 176,285 personas (Censo 2020). Hoy compran café industrial que llega con meses de tostado: 16 de los 20 dueños entrevistados lo confirmaron.
OSFL · Manos que Alimentan		Sección 3
adultos mayores que viven solos	*Servimos a _____ (quiénes), en _____ (dónde). Son unos _____ (cuántos; fuente). Quien paga por el servicio es _____ (donantes, gobierno, familias).*	Servimos a adultos mayores que viven solos en Naranjito, donde 3 de cada 10 residentes tienen 60 años o más (OPPEA, 2025). En 20 entrevistas encontramos 48 que cocinan una sola vez al día. Quien paga son donantes individuales, la parroquia y el municipio.

De cada bloque a su sección del plan

1 · Segmentos de clientes / Beneficiarios y quién financia → sección 3

2 · Propuesta de valor / Valor social y valor para quien financia → sección 4

3 · Canales → sección 5

4 · Relación con clientes / Tipo de intervención → sección 5

5 · Fuentes de ingreso / Fuentes de ingresos y fondos → sección 7

6 · Recursos clave → sección 6

7 · Actividades clave → sección 6

8 · Socios clave / Socios y partes interesadas → sección 6

9 · Estructura de costos → sección 7

10 · Indicador clave de éxito / Medida de impacto y excedente → sección 4 y 7

Una nota adhesiva = una oración. Una oración + un dato = un párrafo del plan. Diez oraciones con sus datos = el borrador de las secciones 3 a 7.

Hoy escribes la oración del bloque 2 en el Ejercicio 2. Las otras nueve: al terminar tu Canvas o en las semanas 1 y 2, con las frases semilla de la página 5 del cuaderno y la pestaña 2.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Tu propuesta en una sola oración

Ayudamos a	a	mediante	a diferencia de	porque
[quién]	[resolver qué problema]	[tu solución]	[la alternativa de hoy]	[tu prueba]

Tostadero La Loma

«Ayudamos a los **colmados de Naranjito** a **ofrecer café fresco del pueblo** mediante **café tostado cada semana y entregado en 24 horas**, a diferencia del **café industrial que llega meses después**, porque **tostamos aquí y conocemos a cada cliente por su nombre**.»

Manos que Alimentan

«Ayudamos a **adultos mayores encamados de Naranjito** a **recibir un almuerzo nutritivo y compañía cada día** mediante **rutas de voluntarios con comida rescatada**, a diferencia de **esperar ayuda esporádica**, porque **ya entregamos 50 almuerzos en el piloto con la parroquia**.»

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

El filtro de estrategia: aprender a decir que no



Cuatro o cinco criterios, escritos antes de que llegue la oportunidad.

Si la oportunidad no los pasa todos, la respuesta es no, aunque venga con dinero.

La prueba de hoy: escoge una oportunidad que tengas sobre la mesa ahora mismo y pásala por tu filtro en el Ejercicio 2.

PyME

1. Nos acerca a la meta de 3 años
2. Deja 30% de margen o más
3. La podemos hacer con el equipo actual
4. No nos ata a un solo cliente
5. Fortalece la marca local

OSFL

1. Nos acerca a la misión
2. Cubre su costo o tiene quien la financie
3. No pone en riesgo el servicio actual
4. No nos hace depender de un solo donante
5. Fortalece la confianza de la comunidad

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Ejercicio 1 · Tu Business Model Canvas en 25 minutos



25

MINUTOS

Cuaderno, página 4

Herramienta: pestaña «2 Canvas»

1. Toma tus notas adhesivas: **una idea por papel**. Escribe corto.
2. Llena el Canvas en el orden de los números: **1 → 10**. PyME y OSFL usan la misma página.
3. Si te trabas en un bloque, déjalo en blanco y sigue. Volverás después.
4. A los 20 minutos, tu vecino lee tu Canvas y te hace **una sola pregunta**.

Sales con: tu modelo de negocio en una página (la materia prima del plan, no el plan)

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Ejercicio 2 · Tu propuesta, tu rumbo y tu filtro



15

MINUTOS

Cuaderno, página 6

Herramienta: pestaña «3 Propuesta y Filtro»

1. Completa las cinco líneas de tu **propuesta** (qué ofreces, a quién y por qué a ti) y léela en voz alta.
2. Escribe tu **misión de hoy** y tu **visión a 3 años** en una línea cada una.
3. Escribe tus **5 criterios del filtro** y prueba una oportunidad real.
4. En pareja: lee tu oración en 60 segundos. Si tu pareja no la entiende, **reescríbela**.

Sales con: tu oración, tu rumbo y tu filtro

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Asesores Financieros Comunitarios

Receso · 15 minutos

Café y conexiones: conoce a alguien del otro sector · regresamos a las 11:15

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Asesores Financieros Comunitarios

Etapa 2 · Validación

Hacia afuera: sal del escritorio antes de invertir · 11:15

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Enamórate del problema, no de tu solución

Un plan sin validación es una lista de buenos deseos.

1 · Problema

¿Es un problema real y urgente para ellos, o una necesidad que inventé yo?

2 · Solución

¿La usan, la entienden y la valoran cuando la prueban?

3 · Financiero

PyME: ¿pagan el precio que necesito?
OSFL: ¿alguien financia este modelo?

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Tu FODA son supuestos: prueba primero los más riesgosos

Fortalezas

lo que creo que hago mejor

- Probar luego — El café fresco se nota en la taza
- Vigilar — Trato personal con cada colmado

Debilidades

lo que me falta

- Probar luego — Una sola tostadora: ¿aguanta 450 bolsas al mes?
- Vigilar — Marca nueva, sin reconocimiento

Oportunidades

lo que creo del mercado

- PROBAR YA — Los colmados pagarán $12 por bolsa
- PROBAR YA — Cada colmado vende 10 bolsas por semana

Amenazas

lo que puede venir de afuera

- Vigilar — El distribuidor grande baja su precio
- Vigilar — Sube el café verde por el clima

¿Cuál pruebo primero?

¿Cuánto pierdo si estoy equivocado? mucho · algo · poco

¿Cuánta evidencia tengo? ninguna · alguna · mucha

Pierdo mucho + poca evidencia = PROBAR YA, esta semana

Las oportunidades casi siempre caen aquí: son lo que creemos del mercado y todavía no hemos comprobado. En la herramienta (pestaña 4) la prioridad se calcula sola.

Ejemplo: Tostadero La Loma. Cada punto del FODA es una creencia hasta que la pruebas.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Pregunta por lo que la gente hizo, no por lo que opina

Evita: opiniones sobre el futuro

- *«¿Comprarías mi café?»*
- *«¿Te parece buena idea un programa así?»*
- *«¿Cuánto pagarías por esto?»*

Mejor: hechos del pasado

- *«¿Dónde compraste café la última vez y cuánto pagaste?»*
- *«¿Qué hiciste la última vez que se te acabó el inventario?»*
- *«¿Quién le ayuda hoy con la comida y qué pasa cuando no puede?»*

15–20 conversaciones antes de decidir. La gente es amable: si preguntas si les gusta tu idea, te dirán que sí. **Lo que hicieron con su dinero y su tiempo no miente.**

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

MVP: el piloto más barato que te enseña algo

Tostadero La Loma

Prueba	30 bolsas en consignación en 3 colmados
Costo	$150 en café verde y empaque
Duración	2 semanas
Meta de éxito	vender 24 de 30 bolsas
Aprendizaje	los colmados prefieren bolsas de 8 oz

Manos que Alimentan

Prueba	20 almuerzos diarios con la cocina de la parroquia
Costo	$400 en ingredientes y envases
Duración	2 semanas
Meta de éxito	200 almuerzos y 2 donantes recurrentes
Aprendizaje	las fotos del piloto atrajeron donantes

Decide la meta numérica **antes** de empezar. Si la decides después, siempre vas a encontrar una excusa.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

12 semanas con un semáforo a mitad de camino

Semanas 1–2

Descubrir

- Afinar el Canvas
- Misión y ventaja
- Lista de supuestos

Semanas 3–6

Validar

- 15–20 entrevistas
- Lanzar el MVP
- Ajustar la propuesta



SEMÁFORO

Semanas 7–9

Modelar

- Flujo de caja 12 meses
- Punto de equilibrio
- Mapa de decisiones

Semanas 10–12

Ejecutar

- Resumen ejecutivo
- Plan en una página
- OKR y responsables

A mitad de camino, el semáforo: ¿la validación cumplió la meta? **Verde:** pasa a modelar los números. **Rojo:** ajusta una variable y vuelve a probar. Ajustar a mitad del camino es más barato que fracasar al final.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Ejercicio 3 · Diseña tu experimento



15

MINUTOS

Cuaderno, páginas 7 y 8
Herramienta: pestaña «4 Validación»

1. Escribe **3 supuestos** y marca cuál se prueba ya.
2. Redacta tus **3 preguntas de campo** sobre hechos del pasado.
3. Diseña tu **MVP**: qué, cuánto cuesta, cuántos días y la **meta numérica de éxito**.
4. Ponle fecha de inicio. **Esta semana**, no «cuando tenga tiempo».

Sales con: tu experimento con meta y fecha

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Opcional: tu copiloto digital en el celular

Instrucción para copiar:

Actúa como un consultor de negocios con experiencia en Puerto Rico. Mi organización es una [PyME u OSFL] que se dedica a [a qué] en [pueblo]. Mi propuesta de valor es: [tu oración]. Contesta en 3 puntos: 1) dos riesgos de permisos, costos u operación en PR que no he considerado; 2) una idea de mensaje por WhatsApp o Instagram para noviembre a Reyes; 3) un MVP que pueda probar la semana que viene por menos de $200.

- Abre la herramienta de IA gratuita que uses en tu celular y pega la instrucción con tus datos.
- Lee la respuesta como ideas para validar, no como verdad. Confirma permisos y contribuciones con la agencia o con tu CPA.
- No compartas datos personales, de clientes, números de cuenta ni información confidencial.
- En pareja: comparte el riesgo o la idea que más te sorprendió y anótala en tu Ejercicio 3.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Asesores Financieros Comunitarios

Almuerzo

Buen provecho · regresamos a la 1:00

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Asesores Financieros Comunitarios

Etapa 3 · Realidad Puerto Rico

Lo que un plan genérico no te dice: permisos, contribuciones y riesgos

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Permisos y contribuciones: lo que nadie te cuenta

Departamento de Estado

Registro de la entidad e informe anual

Hacienda · SURI

Registro de Comerciante, IVU y retenciones

Municipio y CRIM

Patente municipal y propiedad mueble

OGPe

Permiso Único y permiso de uso del local

CFSE

Póliza del Fondo del Seguro del Estado

Departamento del Trabajo

Desempleo y SINOT

Si eres OSFL

Exención 1101.01 (Hacienda) y 501(c)(3) (IRS)

Para propuestas y contratos

Certificaciones de deuda al día

La reforma de permisos (Ley 111-2025) estaba bajo revisión de la Junta de Supervisión Fiscal a principios de 2026: confirma el proceso vigente antes de planificar tiempos. ¿Tienes 29 años o menos? Pregunta en el BDE por el programa para jóvenes empresarios (Ley 103-2026).

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Lo que cuesta operar en la isla, con números de hoy

33.86¢

por kWh desde el 1 de octubre de 2026. Para una factura residencial de 800 kWh, el alza fue de cerca de 18%.

$10.50

por hora: salario mínimo en Puerto Rico desde el 1 de julio de 2024.

$1.11

cuesta realmente cada $1.00 de salario, con cargas patronales básicas y antes de beneficios.

Un empleado a salario mínimo, 40 horas

Salario anual	$21,840	CFSE estimado (2%, varía por tipo de trabajo)	$437
Seguro Social y Medicare (7.65%)	$1,671	**Costo total al año, antes de bono y licencias**	$24,283
Desempleo, contribución especial, FUTA y SINOT	$335		

Fuentes: Negociado de Energía de PR (tarifa vigente desde el 1 de octubre de 2026, según prensa) · DTRH y PaycheckCity (tasas patronales 2026 de referencia). Tu tasa de desempleo y de CFSE es particular: confírmala con tu CPA.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

¿Qué pasa si…? Tu plan de continuidad



Huracán o tormenta

Póliza revisada antes de junio, inventario en alto, lista de clientes y donantes en la nube.



Apagón prolongado

Planta o placas solares, ruta alterna de producción, refrigeración de respaldo.



Pérdida de datos

Respaldo semanal en la nube, contraseñas seguras, copia de documentos legales.



Falta la persona clave

Manual de una página por proceso y una persona de respaldo entrenada.



Se va el cliente o donante grande

Regla práctica: que ninguno pase de 25% de tus ingresos. Reserva de 3 meses.

Después de María y de los apagones, la resiliencia no es un anejo del plan: es parte del modelo de negocio.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Ejercicio 4 · Co-consultoría PyME ↔ OSFL

15

MINUTOS

Cuaderno, página 9

Herramienta: pestaña «5 Realidad PR»

1. Forma pareja con alguien **del otro sector**.
2. **Ronda 1 (6 min):** la PyME le pregunta a la OSFL por sus costos y su dependencia de donantes.
3. **Ronda 2 (6 min):** la OSFL le pregunta a la PyME por su impacto y su propósito.
4. Marca tu **lista de cumplimiento** y escribe una acción para tu riesgo más grande.

Sales con: un consejo externo y tu lista de trámites

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Asesores Financieros Comunitarios

Etapa 4 · Los números básicos

Los números de tu negocio u organización no son para asustarse: son para darte libertad · 1:30

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Primero, separa tus costos en dos categorías

Costos fijos

Los pagas vendas o no vendas, sirvas o no sirvas.

- Renta o local
- Luz (LUMA) y agua (AAA)
- Nómina con cargas patronales
- Tu propia compensación
- Seguros, patente, CRIM, contabilidad

Costos variables

Suben con cada unidad que vendes o con cada persona que sirves.

- Café verde y empaque por bolsa
- Comida y envase por almuerzo
- Comisiones por venta
- Gasolina por ruta
- Materiales por taller

Si no te pagas a ti misma o a ti mismo, el negocio todavía no es sostenible. Inclúyete en los costos fijos.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

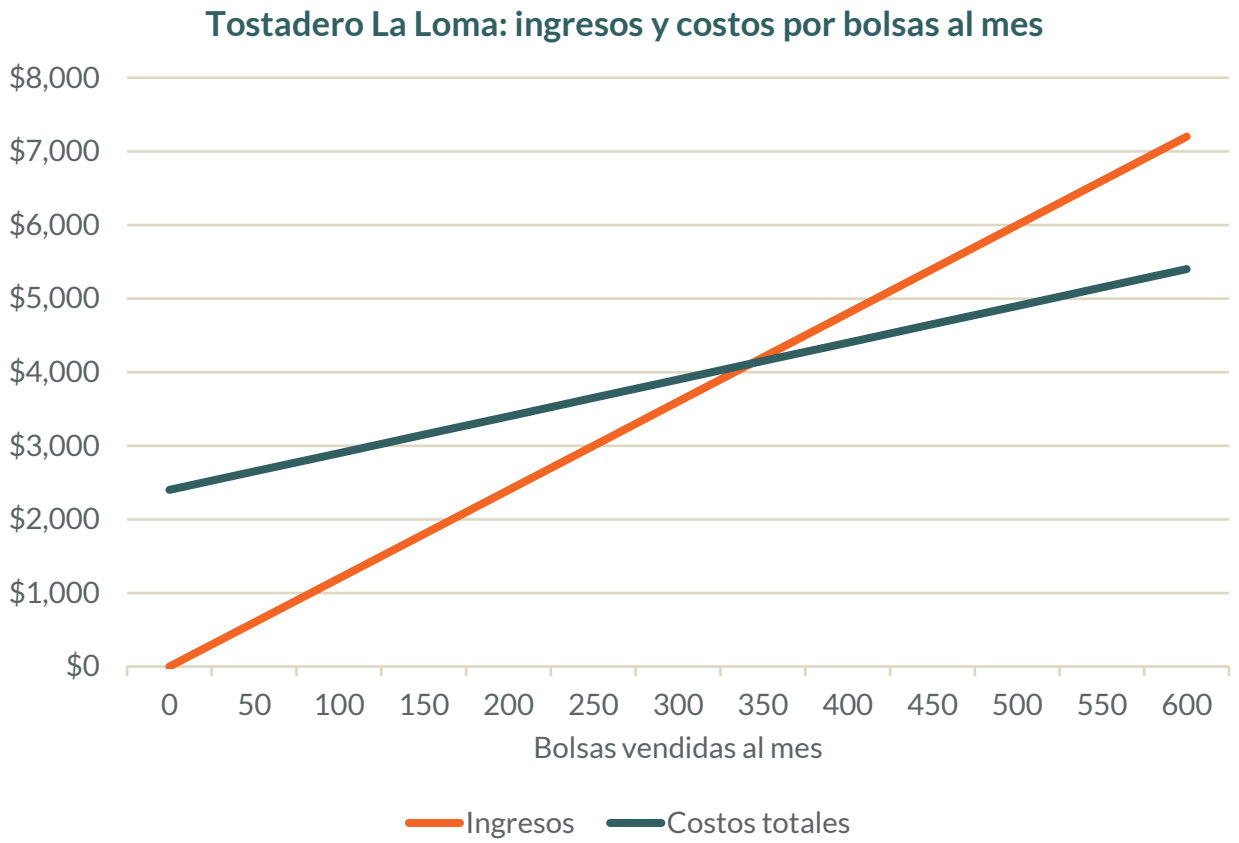
Si eres PyME: tu punto de equilibrio

Punto de equilibrio =
Costos fijos ÷ (Precio − Costo variable)

Costos fijos al mes	**$2,400**
Precio por bolsa	**$12**
Costo variable por bolsa	**$5**
Margen por bolsa	**$7**

$2,400 ÷ $7 = 343 bolsas al mes

unas 16 bolsas por día, en 22 días de venta. Desde la bolsa 344, cada venta deja $7 de ganancia.



Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Si eres OSFL: tu costo unitario por impacto

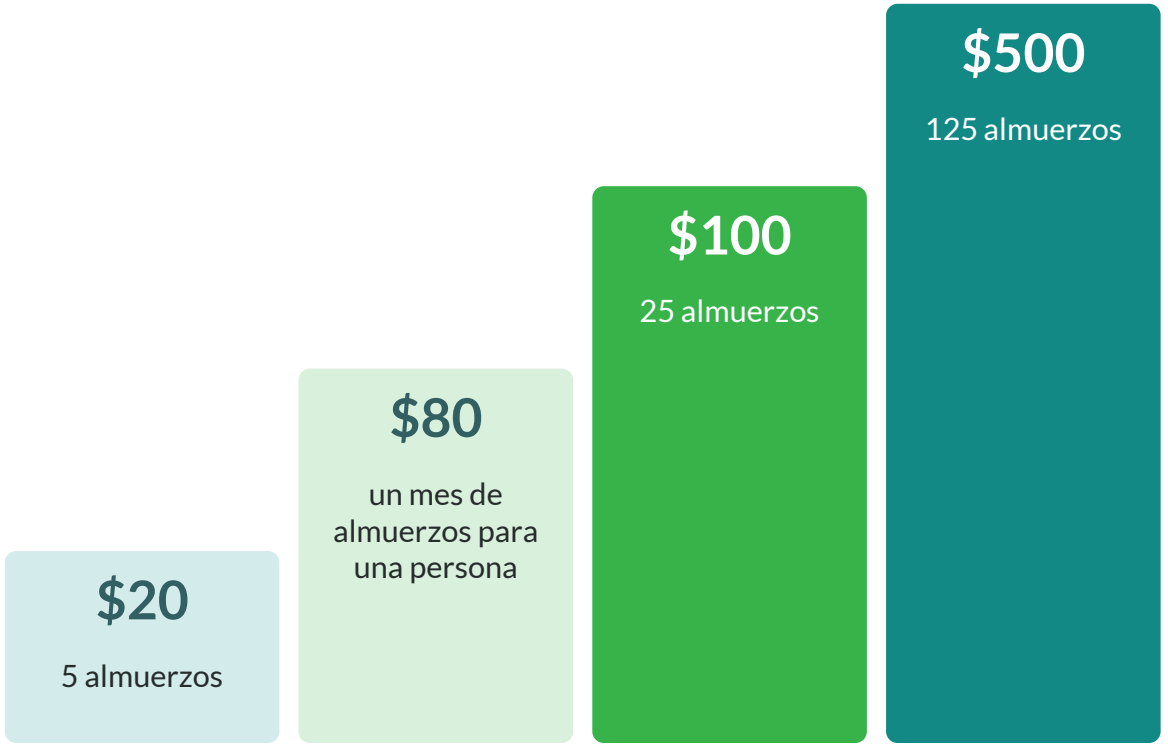
Costo unitario por impacto =
Costo total del programa ÷ unidades de impacto

Costo del programa al mes	$3,000
Almuerzos entregados al mes	750
Costo por almuerzo	$4.00

Ya no pides «ayuda». Ofreces una inversión medible:

«Con $80 al mes, un adulto mayor recibe almuerzo cada día laborable.»

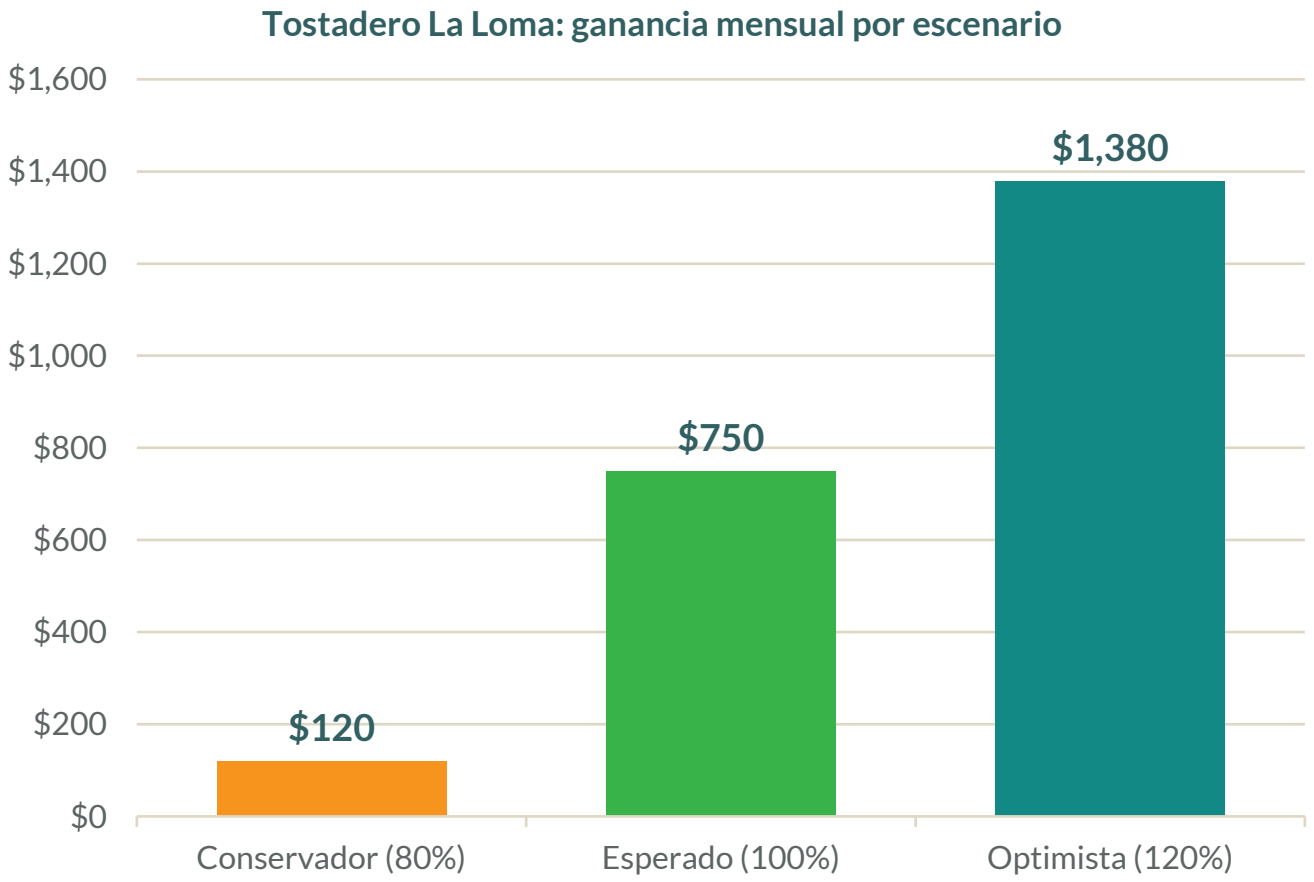
Tu escalera de donativos



Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Conservador en los números, optimista en la visión



Esperado: 450 bolsas al mes, según la validación.

Conservador: 20% menos ventas. ¿Todavía cubro mis costos? Aquí, apenas: $120.

Optimista: 20% más. Bueno saberlo, pero no se planifica sobre él.

Si el conservador da pérdida, necesitas una **reserva**, un costo más bajo o una fuente adicional **antes** de crecer.

OSFL: haz lo mismo con tus fondos, porque las subvenciones fluctúan.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

El efectivo manda: la ganancia primero

En vez de Ventas − Gastos = Ganancia , piensa: Ventas − Ganancia = Gastos



Entradas

Todo lo que cobras llega aquí primero



Ganancia o reserva

Un % fijo, antes de pagar nada



Pago del dueño

Tu compensación, con disciplina



IVU e impuestos

El dinero que no es tuyo



Gastos de operación

Lo que queda para operar

OSFL: la «ganancia» se llama reserva operativa. Meta: de 3 a 6 meses de gastos en una cuenta aparte.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Tu temporada alta: de Black Friday a Reyes

27 y 28 nov — Black Friday y Small Business Saturday

1 dic — GivingTuesday

Diciembre — Navidad: compras y donativos de fin de año

31 dic — Último día del año contributivo

6 ene — Día de Reyes: en PR la temporada sigue

~40%

del ingreso anual en línea de una OSFL promedio llega en diciembre. Solo el 31 de diciembre aportó 5% del año.

$4.0 mil M

donados en EE.UU. en GivingTuesday 2025, 13% más que en 2024; 11.1 millones de voluntarios (+20%).

Canales de bajo costo

- WhatsApp: audios de 30 segundos, personales
- Instagram: historias reales del impacto
- Facebook: la plaza del pueblo y la diáspora

Fuentes: M+R Benchmarks 2025 (datos de 2024), citado por Neon One · GivingTuesday, resultados 2025. ¿Tu flujo de caja ya incluye esta ventana?

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Del FODA a las decisiones: qué crecer, mantener o cerrar

baja ← IMPACTO EN LA MISIÓN → alta

Corazón · MANTENER

Alto impacto, pierde dinero. Mantener con control y buscar quién lo subsidie.

Estrella · CRECER

Alto impacto y se sostiene. Invertir y crecer.

Señal de pare · CERRAR

Bajo impacto y pierde dinero. Cerrar o transformar.

Árbol de dinero · CULTIVAR

Bajo impacto, deja excedente. Cultivar para financiar la misión.

baja ← VIABILIDAD FINANCIERA → alta

Viene de tu FODA: las fortalezas y oportunidades suben el impacto o la viabilidad de un programa; las debilidades y amenazas los bajan. Pon cada programa o producto en su cuadrante.

Manos que Alimentan: almuerzos diarios = **Corazón** (impacto 4, viabilidad 2); recetario y café solidario = **Árbol de dinero** que ayuda a pagarlos.

Tostadero: la suscripción mensual es su **Estrella**; los eventos con pérdida, su **Señal de pare**.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Ejercicio 5 · Tus números básicos



18

MINUTOS

Cuaderno, páginas 10 y 11
Herramienta: pestaña «6 Números»

1. **Silencio y calculadora.** Anota tus costos fijos, incluida tu compensación.
2. PyME: precio y costo variable → **punto de equilibrio**. OSFL: costo total ÷ unidades → **costo por impacto**.
3. Llena los **tres escenarios**: conservador, esperado y optimista.
4. Escribe tu **número clave** en una oración y compártelo con tu pareja.

Sales con: el número más importante de tu negocio u organización

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

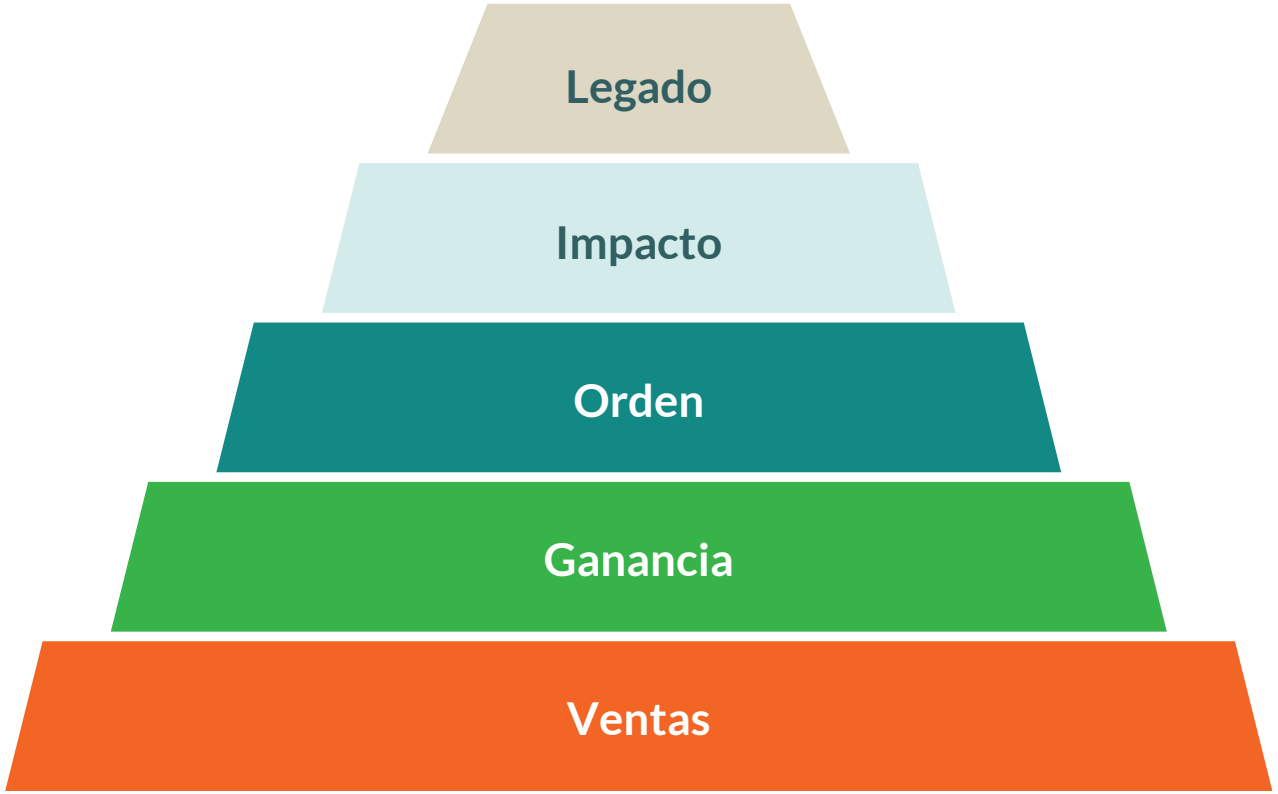
Asesores Financieros Comunitarios

Etapa 5 · Ejecución 90 días

Los planes son buenas intenciones hasta que se convierten en trabajo · 2:20

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

¿Qué arreglo primero? La jerarquía del negocio



Que la organización trascienda a su fundador

Transformar a clientes, empleados y comunidad

Que funcione sin que estés en todo

Que quede dinero y haya reserva

Que entre suficiente dinero de forma estable

Si las ventas no están resueltas, no empieces por el logo ni por la oficina nueva. Ataca el nivel más bajo que esté fallando.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Un objetivo, tres resultados clave y un ritmo

Tostadero La Loma

OBJETIVO

Ser el café de los colmados del pueblo

RESULTADOS CLAVE (medibles)

1. Vender en 12 colmados
2. Vender 400 bolsas al mes
3. Lograr 30 suscripciones mensuales

Manos que Alimentan

OBJETIVO

Probar que podemos servir a 40 adultos mayores cada día

RESULTADOS CLAVE (medibles)

1. Entregar 800 almuerzos al mes
2. Lograr 25 donantes recurrentes
3. Recaudar $4,000 entre GivingTuesday y Reyes

Tu ritmo de reuniones

Diario

10 min de pie (si tienes equipo)

Semanal

30–60 min: tareas y bloqueos

Mensual

Los números: flujo de caja y metas

Trimestral

Nuevo OKR y revisión del plan

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Cada tarea con un nombre y una fecha

Tarea	R · Realiza	A · Aprueba	C · Consulta	I · Informa	Fecha
Visitar 10 colmados con muestras	Dueño	Dueño	Socia	Contable	15 nov
Diseñar la etiqueta de 8 oz	Socia	Dueño	Imprenta	—	22 nov
Campaña de GivingTuesday	Voluntaria	Directora	Junta	Donantes	1 dic
Abrir la cuenta de reserva	Tesorero	Directora	CPA	Junta	30 nov

R **Realiza:** quien hace el trabajo

A **Aprueba** y rinde cuentas: una sola persona

C **Consulta:** le preguntas antes de decidir

I **Informa:** le avisas después

Para recordarlo: uno lo **R**ealiza, uno lo **A**prueba, a otros se les **C**onsulta y a los demás se les **I**nforma.

Si trabajas sola o solo, escribe igual quién te ayuda (C) y quién aprueba (A): una mentora, tu pareja, tu junta.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Ejercicio 6 · Tu plan de 90 días



10

MINUTOS

Cuaderno, página 12

Herramienta: pestaña «9 Plan 90 Días»

1. Escribe **un objetivo** para los próximos 90 días, en el nivel de la pirámide que más te duele.
2. Escribe **tres resultados clave** con número y meta.
3. Anota **tus primeras tareas** con responsable y fecha. La primera, esta semana.
4. Escoge el **día y la hora** de tu reunión semanal.

Sales con: tu objetivo, tus metas y tus primeras tareas

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

El resumen ejecutivo en ocho oraciones

1. Quiénes somos y qué hacemos
2. El problema y quién lo tiene, con evidencia
3. Nuestra solución y qué la hace distinta
4. El mercado o la población: tamaño y prueba
5. Cómo operamos y quién está detrás
6. Los números: costos, equilibrio o costo por impacto
7. Lo que pedimos, para qué y cómo se devuelve
8. Dónde estaremos en 90 días y en 3 años

Una página. Se escribe al final, pero se lee primero. La pestaña 11 de la herramienta arma el borrador con lo que ya escribiste; tú lo pasas a tus palabras.

RESUMEN EJECUTIVO

Tostadero La Loma · Naranjito, Puerto Rico · noviembre de 2026

Tostadero La Loma es una microempresa de Naranjito que tuesta y distribuye café de la montaña a colmados y cafeterías del centro de la isla. Los colmados del área reciben café industrial que llega meses después de tostado y pierde clientes por el sabor: 15 de 15 comerciantes entrevistados lo señalaron como su mayor queja. Ofrecemos café tostado cada semana y entregado en 24 horas, en bolsas de 8 onzas con el nombre del colmado en la etiqueta, algo que ningún distribuidor grande puede hacer. En un piloto de dos semanas con tres colmados vendimos 26 de 30 bolsas; en los seis municipios de la región hay unos 40 colmados y cafeterías. Operamos con una tostadora de 5 kilos, un vehículo propio y dos socios; el café verde viene de dos fincas de Barranquitas. Con costos fijos de $2,400 al mes y un margen de $7 por bolsa, el punto de equilibrio es de 343 bolsas mensuales; el escenario esperado de 450 bolsas deja $750 de ganancia al mes. Solicitamos $12,000 a cinco años para una segunda tostadora y capital de trabajo; el pago de $260 mensuales cabe dentro de la ganancia esperada. En 90 días estaremos en 12 colmados; en tres años, en 40 comercios, con una línea de suscripción que represente el 30% de las ventas.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Qué sección del plan formal escribes cada semana

Semanas 1–2

Descubrir

2 · Descripción de la empresa u organización

4 · Productos, servicios o programas

Ya casi las tienes: las diez frases semilla del Canvas (página 5), misión, MVP y precios del taller.

Semanas 3–6

Validar

3 · Análisis de mercado o de la necesidad

15 a 20 entrevistas, datos del Censo y de la agencia, tabla de competencia o de quién más atiende.

Semanas 7–9

Modelar

5 · Mercadeo y ventas, o alcance y fondos

6 · Operaciones, equipo y gobernanza

7 · Plan financiero

Calendario y presupuesto; permisos, puestos y junta; flujo de caja de 12 meses y proyección a 3 años.

Semanas 10–12

Ejecutar

8 · Solicitud de fondos y anejos

1 · Resumen ejecutivo (al final)

Desglose con cotizaciones, certificaciones vigentes, revisión con tu CPA y entrega.

Cinco reglas de redacción

1. Cada afirmación con un dato, una fuente o una evidencia propia
2. El mismo número en todas las secciones
3. Escribe para quien no te conoce
4. Pide la lista exacta del financiador antes de escribir
5. Revísalo con tu CPA antes de entregarlo

La guía completa, sección por sección

- Anexo del cuaderno, páginas 17 a 25
- Pestaña 12 de la herramienta digital
- Anexo de esta presentación: una diapositiva por sección

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Lo que mira quien te va a financiar

Préstamo: banco, cooperativa o BDE

- **Capacidad de pago:** un flujo de caja que cubre la cuota con margen
- **Aportación propia y garantías**
- **Historial** de crédito y de pago de contribuciones
- **Plan con proyecciones a 3 años** y supuestos explicados
- **Certificaciones al día:** Hacienda, CRIM, ASUME, DTRH

Donativo o propuesta: fundación, municipio o fondos federales

- **Misión alineada** con la convocatoria
- **Teoría de cambio:** actividades → resultados → indicadores
- **Presupuesto del programa** con costo por impacto y costos indirectos
- **Gobernanza:** junta activa, estados financieros, exenciones vigentes, SAM.gov
- **Capacidad demostrada:** un piloto con datos y testimonios

En ambos casos decide la confianza: números que cuadran, documentos al día y un plan que se entiende en una página.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Tu plan de negocio preliminar, en una página

Quiénes somos	Organización, tipo, etapa y por qué existimos
Claridad estratégica	Propuesta de valor, misión, visión, clientes o beneficiarios, ventaja
Validación	Supuesto a probar, MVP, meta de éxito y decisión
Los números básicos	Número clave, costos fijos, escenario esperado, saldo más bajo
Ejecución 90 días	Objetivo, resultados clave, ritmo y compromiso



En papel: página 13 del cuaderno; el resumen ejecutivo, en la 13. Pásalos en limpio esta noche.

En digital: la pestaña 10 se llena sola con todo lo que trabajaste y la 11 arma el borrador del resumen ejecutivo.

Revísalo cada mes. Antes de llevarlo a un banco o a un donante, revísalo con tu CPA.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Tu plan tiene nombre y apellido

Vuelve a la página 3 de tu cuaderno.

El nombre que escribiste esta mañana es la persona para quien trabajas este plan.

Tu familia, tus empleados, tus clientes, la señora del barrio que espera el almuerzo. Por ellos vale la pena planificar.



Mi compromiso a 90 días

«En 90 días yo habré logrado…»

Escríbelo en la tarjeta de la página 12, fírmalo y pide a tu pareja de trabajo que firme como testigo.

Recórtala y pégala donde la veas todos los días.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

DESPUÉS DEL TALLER

Tus próximos pasos y a quién acudir

Esta semana

Haz 5 de tus 15–20 entrevistas y pasa tus datos a la herramienta digital.

En 30 días

Lanza tu MVP y mide el resultado contra tu meta numérica.

En 90 días

Revisa tu OKR, actualiza tu flujo de caja y escribe el plan formal con la guía: anexo del cuaderno y pestaña 12.

Recursos en Puerto Rico

Puerto Rico SBTDC: Asesoría y guía de plan de negocios para la banca local

Banco de Desarrollo Económico: Financiamiento; programa para jóvenes empresarios

CNDE · UPR Mayagüez: Guía «Su Plan de Negocios» para la realidad de PR

Colmena66: Te conecta con el recurso adecuado para tu etapa

SBA, Oficina de Distrito de PR: Préstamos garantizados y adiestramientos

Para OSFL: Fundación Comunitaria de Puerto Rico, Filantropía Puerto Rico, United Way de Puerto Rico

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

PARA PROFUNDIZAR

Fuentes consultadas

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. Business Model Generation (Strategyzer). · Ries, E. The Lean Startup. · Fitzpatrick, R. The Mom Test.
- La Piana, D. The Nonprofit Strategy Revolution y The Nonprofit Business Plan. · Bell, J., Masaoka, J. y Zimmerman, S. Nonprofit Sustainability.
- Harnish, V. Scaling Up. · Doerr, J. Measure What Matters. · Michalowicz, M. Profit First y Fix This Next. · Hardiman, M. Brain-Targeted Teaching.
- Nakajima, H. y Sekiguchi, T. (2025). Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations. Businesses, 5(1), 10.
- GEM Puerto Rico (2025). Global Entrepreneurship Monitor: Informe Nacional Puerto Rico 2024. UPR Río Piedras, con Banco Popular y DDEC. · Nonprofit Finance Fund (2025). State of the Nonprofit Sector Survey.
- SBA Office of Advocacy (2025). Puerto Rico 2025 Small Business Profile. · U.S. Census Bureau, Censo 2020 (municipios). · BLS, County Employment and Wages in Puerto Rico, primer trimestre de 2026.
- Estudios Técnicos, Inc. (2022). Estudio sobre las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico 2022 (datos de 2020).
- M+R Benchmarks 2025, citado por Neon One, Year-end giving statistics. · GivingTuesday (2025). Resultados de GivingTuesday 2025.
- Negociado de Energía de PR: tarifa vigente desde el 1 de octubre de 2026 (según prensa) · PaycheckCity y DTRH: tasas de nómina de PR 2026.
- Ley 111-2025 (reforma de permisos) y carta de la Junta de Supervisión Fiscal del 29 de diciembre de 2025 · Ley 103-2026 (jóvenes empresarios).
- U.S. Small Business Administration, Write your business plan (formato tradicional) · CNDE, Recinto Universitario de Mayagüez: Su Plan de Negocios · Puerto Rico SBTDC: guía de plan de negocios.
- Para el Business Plan de la OSFL: The Foraker Group, Nonprofit Business Plans · USDA Rural Development, Community Facilities Direct Loan & Grant Program · HRSA, New Access Points: criterios de evaluación (necesidad, respuesta, gobernanza, recursos y capacidad, plan de trabajo).
- Guía de redacción (anexo): OPPEA, Perfil Sociodemográfico de la Población de Adultos Mayores 2025 (datos de la Encuesta de la Comunidad 2019–2023) · W.K. Kellogg Foundation, Logic Model Development Guide · SBA y SCORE, plantillas de proyecciones · ASG, Registro Único de Licitadores (certificaciones).

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Asesores Financieros Comunitarios

¡Gracias, Naranjito!

Del plan a la acción

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Asesores Financieros Comunitarios

Anexo · Guía para redactar el plan formal

Una diapositiva por sección: para consulta durante las 12 semanas y para la sesión de seguimiento

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Sección 2 · Descripción de la empresa

¿Quiénes somos y por qué existimos?

1 a 2 páginas

Semanas 1–2

Si eres PyME: qué debe contener

- Nombre legal y comercial, estructura (DBA, LLC o corporación) y dueños con su porcentaje
- Misión, visión y los tres valores (Ejercicio 2)
- Historia breve: cuándo empezó, qué se ha logrado y en qué etapa está
- Ubicación, local y horario, y por qué ahí
- Registro de Comerciante, patente municipal y permisos vigentes o en trámite
- Equipo fundador: quiénes son y qué saben hacer (el detalle va en la sección 6)

Si eres OSFL: qué debe contener

- Nombre legal, fecha de incorporación como corporación sin fines de lucro y estatus de exención: 1101.01 y 501(c)(3), vigentes o en trámite
- Misión, visión y los tres valores (Ejercicio 2)
- Historia breve: cuándo empezó, a cuántas personas ha servido y en qué etapa está
- Área de servicio: municipios o barrios que cubre, y por qué
- Junta de directores: número de miembros, roles, frecuencia de reuniones y reglamento (bylaws)
- Equipo: personal, voluntarios y quién dirige (el detalle va en la sección 6)

Dónde consigo los datos en Puerto Rico

- **Departamento de Estado, Registro de Corporaciones:** Certificado de incorporación y certificado de existencia (good standing)
- **Hacienda (SURI):** Certificado de Registro de Comerciante; para la OSFL, la carta de exención 1101.01
- **IRS:** Número patronal (EIN); para la OSFL, carta de determinación 501(c)(3)
- **Municipio y OGPe:** Patente municipal, permiso de uso y Permiso Único

Sale de hoy: Ejercicio 2 (misión, visión, valores) · pestañas 1 y 3 · página 7

Errores comunes

- Contar la historia personal sin decir qué vende o qué hace la organización
- Omitir la estructura legal, los dueños o la junta
- Una misión de cinco líneas que nadie recuerda

Ejemplo PyME · Tostadero La Loma

Tostadero La Loma, LLC se registró en 2025 y pertenece a la familia Colón (100%). Tuesta en el barrio Cedro Arriba de Naranjito café comprado a tres fincas vecinas. Misión: llevar café fresco del pueblo a cada colmado del centro de la isla. Opera con Registro de Comerciante y patente municipal; el Permiso Único está en trámite, con fecha estimada de enero.

Ejemplo OSFL · Manos que Alimentan

Manos que Alimentan, Inc. es una corporación sin fines de lucro incorporada en 2024, con exención 1101.01 vigente y 501(c)(3) en trámite. Sirve almuerzos a adultos mayores de Naranjito y Comerío con comida rescatada de supermercados y fincas. La junta tiene siete miembros, se reúne cada mes y ninguno recibe paga; dos comités: finanzas y recaudación.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Sección 4 · Productos o servicios

¿Qué entregamos y qué lo hace distinto?

2 a 3 páginas

Semanas 1–2

Si eres PyME: qué debe contener

- Tu propuesta en una sola oración (Ejercicio 2)
- Lista de productos o servicios con precio y margen de cada uno (pestaña 6)
- Qué lo hace distinto: comparación con las alternativas (calidad, tiempo, precio, cercanía)
- Etapa del producto: idea, piloto (MVP) o en venta, con los resultados del piloto
- Proveedores e insumos clave, y qué pasa si falla uno
- Protección: marca registrada, recetas, contratos (si aplica)

Si eres OSFL: qué debe contener

- Tu propuesta en una sola oración (Ejercicio 2)
- Lista de programas: qué entrega cada uno, a quién, con qué frecuencia y a qué costo por unidad (pestaña 6)
- Teoría de cambio en una tabla: actividades, productos, resultados e impacto
- Etapa del programa: diseño, piloto o en operación, con los resultados del piloto
- Indicadores: cuántos servidos, qué cambió y cómo lo mides (bloque 10 del Canvas)
- Estándares y licencias del servicio (por ejemplo, manejo de alimentos o certificación del personal)

Dónde consigo los datos en Puerto Rico

- **Pestañas 4 y 6:** Resultados del MVP; precios, costos y márgenes o costo por unidad de impacto
- **Departamento de Estado, Registro de Marcas (PyME):** Registra tu marca en Puerto Rico; USPTO para la marca federal
- **W.K. Kellogg Foundation, Logic Model Development Guide (OSFL):** Guía gratuita del modelo lógico que piden los financiadores
- **Departamento de Salud:** Certificado de manejador de alimentos si cocinas o sirves comida

Sale de hoy: Ejercicios 2 y 3 · pestañas 3, 4 y 6 · páginas 7, 9 y 11

Errores comunes

- Describir el producto sin el problema que resuelve
- Veinte productos sin foco: empieza con los dos o tres que más venden
- OSFL: confundir actividades (talleres dados) con resultados (qué cambió en la gente)

Ejemplo PyME · Tostadero La Loma

Vendemos café tostado en bolsas de 8 onzas a $12 (costo variable $5, margen $7) y a granel a cafeterías. La diferencia es el tueste semanal y la entrega en 24 horas, frente al café industrial que llega meses después. El piloto de 30 bolsas en tres colmados se vendió en dos semanas; el segundo producto, café molido para oficinas, se probará en el trimestre que viene.

Ejemplo OSFL · Manos que Alimentan

El programa Almuerzos entrega 750 almuerzos calientes al mes, cinco días a la semana (costo directo $1.50 por almuerzo; $4.00 con cocina y transporte). Teoría de cambio: rescatamos comida y la cocinamos con voluntarios (actividades); almuerzos calientes a domicilio (producto); adultos mayores mejor alimentados y acompañados (resultado); envejecer en casa con dignidad (impacto). Medimos almuerzos servidos, asistencia y una encuesta trimestral de bienestar.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Sección 3 · Análisis de mercado

¿Quién tiene el problema y quién más lo atiende?

3 a 5 páginas

Semanas 3–6

Si eres PyME: qué debe contener

- Cliente objetivo: quién es, dónde está y cuántos son (segmentos del Canvas)
- Tamaño del mercado en tu área: clientes posibles por gasto estimado al año
- Tendencias: qué está cambiando (población, precios, hábitos, reglas)
- Competencia: quiénes son, qué cobran y en qué fallan, en una tabla comparativa
- Evidencia propia: resultados de las 15 a 20 entrevistas y del MVP
- Tu ventaja: por qué te van a escoger (filtro del Ejercicio 2)

Si eres OSFL: qué debe contener

- Población servida: quién, dónde y cuántos; criterios para participar
- Tamaño de la necesidad: cuántas personas la tienen en tu área y cuántas quedan sin atender
- Tendencias: qué está cambiando (envejecimiento, migración, fondos, política pública)
- Quién más atiende la necesidad: agencias y OSFL, qué cubren y dónde quedan huecos, en una tabla
- Evidencia propia: entrevistas, lista de espera y datos del piloto
- Tu posición: por qué tu organización es la indicada (alianzas, acceso, confianza)

Dónde consigo los datos en Puerto Rico

- **Censo de EE. UU. (data.census.gov):** Censo 2020 y Encuesta de la Comunidad (PRCS) de 5 años por municipio: población, edad, ingreso y pobreza
- **County Business Patterns (Censo):** Negocios de tu giro por municipio; para la OSFL, organizaciones parecidas
- **La agencia que atiende tu población:** Salud, Familia, OPPEA (adultos mayores) o Educación: perfiles e informes por municipio
- **SBTDC, Instituto de Estadísticas y Junta de Planificación:** Estudios de mercado por industria (gratis) e indicadores económicos
- **Candid y Estudios Técnicos (OSFL):** Formularios 990 de organizaciones parecidas y el estudio de OSFL 2022

Sale de hoy: Ejercicios 1 y 3 · pestañas 2 y 4 · páginas 4, 8 y 9

Errores comunes

- «Mi mercado es todo Puerto Rico» o «no tengo competencia»
- Datos sin fuente, sin fecha o de hace diez años
- No usar las entrevistas: la evidencia propia vale más que la estadística

Ejemplo PyME · Tostadero La Loma

Nuestro mercado son los colmados y cafeterías de Naranjito, Comerío, Barranquitas, Aibonito y Cidra, donde viven 176,285 personas (Censo 2020). Visitamos 20 colmados: 16 venden café industrial que llega con meses de tostado y 12 dijeron que comprarían un café del pueblo si el precio al detal no pasa de $12. El piloto en tres colmados vendió 30 bolsas en dos semanas. Competimos con dos marcas industriales (más baratas, menos frescas) y un tostador artesanal de Cidra que no entrega a colmados.

Ejemplo OSFL · Manos que Alimentan

Tres de cada diez residentes de Naranjito tienen 60 años o más (OPPEA, Perfil 2025, con datos del Censo 2019–2023). En 20 entrevistas en los barrios Cedro Arriba y Lomas encontramos 48 adultos mayores que viven solos y cocinan una sola vez al día. El Departamento de la Familia y una iglesia reparten alimentos secos, pero nadie entrega comida caliente a domicilio entre semana: ese es el hueco que cubrimos.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Sección 5 · Mercadeo y ventas

¿Cómo nos encuentran y cómo nos pagan?

2 a 3 páginas

Semanas 7–9

Si eres PyME: qué debe contener

- Mensaje central (tu propuesta) y a quién va dirigido
- Canales por los que llegas y vendes (bloque 3 del Canvas): visitas, WhatsApp, ferias, redes, punto de venta
- Precios y política de cobro: contado, crédito y términos a clientes comerciales
- Calendario de temporada: Black Friday a Reyes, Día de las Madres, verano (página 12)
- Metas por canal: clientes nuevos al mes, compra promedio y repetición
- Presupuesto de mercadeo y qué mides (costo por cliente nuevo)

Si eres OSFL: qué debe contener

- Caso de apoyo: por qué donar o financiar, en una página
- Canales para llegar a beneficiarios (referidos, iglesias, agencias) y a quienes financian (visitas, propuestas, redes)
- Mezcla de fondos meta: donativos individuales, propuestas, servicios, eventos y gobierno, con el porcentaje de cada una
- Calendario de fondos: convocatorias, GivingTuesday, campaña de fin de año y eventos (página 12)
- Metas: donantes nuevos, retención, propuestas sometidas y aprobadas
- Presupuesto de desarrollo de fondos y qué mides (costo por dólar recaudado)

Dónde consigo los datos en Puerto Rico

- **Pestaña 2 y página 12:** Canales y relación con clientes; calendario de temporada
- **Puerto Rico SBTDC y Colmena66 (PyME):** Talleres de mercadeo digital y ventas al detal; conexión con programas de apoyo
- **Filantropía Puerto Rico y Fundación Comunitaria de PR (OSFL):** Convocatorias y guías; Grants.gov y SAM.gov para fondos federales; fondos legislativos de impacto comunitario
- **M+R Benchmarks y GivingTuesday (OSFL):** Referencias de retención de donantes y campañas digitales

Sale de hoy: Ejercicio 1 (canales y relación) · pestaña 2 · página 12

Errores comunes

- «Redes sociales» como todo el plan, sin meta ni presupuesto
- No decir cómo se cobra ni cuándo entra el dinero
- OSFL: depender de una sola fuente de fondos y no tener calendario de convocatorias

Ejemplo PyME · Tostadero La Loma

Vendemos por tres canales: visitas semanales a 12 colmados (70% de las ventas), pedidos por WhatsApp con entrega en 24 horas (20%) y dos ferias al año (10%). Cobro: contado en colmados; crédito a 15 días solo a cafeterías con historial. Presupuesto de mercadeo: $150 al mes (muestras, etiquetas y pauta en redes). Meta: cuatro colmados nuevos por trimestre y 40% de clientes que repiten cada mes.

Ejemplo OSFL · Manos que Alimentan

Mezcla de fondos meta para 2027: 40% donativos individuales (escalera de $20, $80 y $500 al mes), 35% propuestas a fundaciones y al municipio, 15% campaña de fin de año y GivingTuesday, 10% aportación voluntaria de las familias. Llegamos a los beneficiarios por referidos de la parroquia, el centro de salud y el Departamento de la Familia. Metas: dos propuestas por trimestre y retención de donantes de 50%.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Sección 6 · Operaciones y equipo

¿Cómo funciona cada día y quién responde?

2 a 3 páginas

Semanas 7–9

Si eres PyME: qué debe contener

- Proceso clave paso a paso: de la compra o producción a la entrega y el cobro
- Local, equipo y proveedores; capacidad máxima (cuánto puedes producir o atender al mes)
- Permisos y cumplimiento: la lista de la pestaña 5 con fechas (Hacienda, CRIM, municipio, CFSE, OGPe)
- Organigrama y puestos: quién hace qué (RACI) y el costo real de la nómina ($1.11 por cada $1 de salario)
- Qué falta en el equipo y cómo lo cubres: contratar, asesor, CPA, abogado
- Plan de continuidad: huracán, apagón, pérdida de datos (página 10)

Si eres OSFL: qué debe contener

- Proceso clave paso a paso: de la referida o inscripción al servicio y el seguimiento
- Local, equipo y proveedores; capacidad máxima (a cuántas personas puedes atender al mes)
- Cumplimiento: la lista de la pestaña 5 (Estado, Hacienda, informe anual, 990, licencias del servicio)
- Organigrama: personal, voluntarios y junta; descripción de puestos y costo real de la nómina
- Gobernanza: comités de la junta, política de conflicto de intereses y controles financieros (dos firmas, conciliaciones)
- Plan de continuidad y protección de participantes: huracán, apagón, datos personales (página 10)

Dónde consigo los datos en Puerto Rico

- **Pestañas 5 y 9; página 10:** Lista de cumplimiento, RACI y plan de continuidad
- **Departamento del Trabajo (DTRH) y CFSE:** Leyes laborales, bono de Navidad, seguro por desempleo; póliza obligatoria del Fondo
- **OGPe, municipio y Departamento de Estado:** Permiso Único, patente y uso; informe anual de corporaciones
- **BoardSource y National Council of Nonprofits (OSFL):** Guías de gobernanza y políticas modelo (conflicto de intereses, controles internos)

Sale de hoy: Ejercicios 4 y 6 · pestañas 5 y 9 · páginas 10 y 13

Errores comunes

- No decir quién hace qué: todo recae en el dueño o la directora
- Calcular la nómina sin cargas patronales ni bono de Navidad
- Permisos «en trámite» sin fecha ni responsable; OSFL: junta de familiares sin políticas escritas

Ejemplo PyME · Tostadero La Loma

Proceso semanal: compra de café verde el lunes, tueste martes y miércoles (capacidad: 400 libras al mes con una tostadora), empaque el jueves, entrega y cobro el viernes. Equipo: la dueña (producción y ventas) y un empleado a tiempo parcial para empaque y entregas (salario $1,036; costo real $1,150 al mes). El CPA prepara las planillas trimestrales. Pendiente: Permiso Único (responsable: la dueña; fecha: enero).

Ejemplo OSFL · Manos que Alimentan

Proceso diario: recogido de alimentos donados a las 7:00 a.m., cocina de 8:00 a 11:00 con cuatro voluntarios, entrega de 11:00 a 1:00 en tres rutas. Capacidad: 50 almuerzos al día. Personal: una coordinadora a tiempo completo y 22 voluntarios activos con certificado de manejador de alimentos. La junta tiene comités de finanzas y recaudación; cheques mayores de $500 llevan dos firmas; política de conflicto de intereses aprobada en 2025.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Sección 7 · Plan financiero

¿Cómo se sostiene y cuándo deja de perder?

3 a 5 páginas

Semanas 7–9

Si eres PyME: qué debe contener

- Supuestos escritos: precio, unidades al mes, costo variable, costos fijos y cuándo cobras (pestaña 6)
- Flujo de caja mensual de 12 meses (pestaña 7) y cuál es el mes más apretado
- Estado de resultados proyectado a 3 años, con el pago del dueño incluido
- Punto de equilibrio en unidades y en dólares; tres escenarios (página 11)
- Uso de los fondos solicitados y cómo se repagan: el pago mensual cabe en la ganancia
- Si ya operas: estados financieros y planillas de 2 a 3 años

Si eres OSFL: qué debe contener

- Supuestos escritos: unidades de impacto al mes, costo por unidad, costos fijos, fondos comprometidos y probables (pestaña 6)
- Flujo de caja mensual de 12 meses (pestaña 7): cuándo entran los fondos y cuándo salen los gastos
- Presupuesto a 3 años por programa y administración, con la mezcla de fondos de cada año
- Costo por impacto y tres escenarios: conservador, esperado y optimista (página 11)
- Reserva operativa meta (3 a 6 meses de gastos) y plan de sostenibilidad cuando termine el fondo
- Si ya operas: estados financieros, 990 y auditoría si el financiador la exige; fondos restringidos y no restringidos por separado

Dónde consigo los datos en Puerto Rico

- **Pestañas 6 y 7; página 11:** Punto de equilibrio o costo por impacto, flujo de caja y escenarios; los costos de hoy: LUMA 33.86 ¢/kWh y nómina $1.11 por $1
- **SBA y SCORE:** Plantillas gratuitas de proyecciones financieras; pide al banco, la cooperativa o el BDE el formato que usan
- **Tu CPA:** Revisa supuestos, planillas y la proyección antes de entregarla
- **Nonprofit Finance Fund y Propel Nonprofits (OSFL):** Guías de reserva operativa, presupuesto por programa y plantillas

Sale de hoy: Ejercicio 5 · pestañas 6, 7 y 8 · página 11

Errores comunes

- Ventas optimistas sin decir de dónde salen
- Olvidar el salario del dueño o la directora, las cargas patronales y la reserva
- Números que no cuadran entre secciones: el precio de la sección 4 y el flujo de la 7 deben ser el mismo

Ejemplo PyME · Tostadero La Loma

Supuestos: 450 bolsas al mes a $12 (margen $7) y costos fijos de $2,400. Punto de equilibrio: 343 bolsas. Escenarios: conservador (360 bolsas) $120 de ganancia al mes; esperado (450) $750; optimista (540) $1,380. El préstamo de $12,000 a 5 años se paga con $260 al mes, que cabe en el escenario esperado; en el conservador, la dueña aplaza parte de su pago hasta el cuarto mes. El mes más apretado es septiembre, antes de la temporada de fin de año.

Ejemplo OSFL · Manos que Alimentan

Presupuesto 2027: $42,000 ($36,000 del programa y $6,000 de administración, 14%). Fondos: $25,000 en propuestas, $12,000 en donativos individuales y $5,000 en eventos. Costo por almuerzo: $4.00. Reserva meta: $10,500 (tres meses de gastos), a razón de $875 al mes. Si la propuesta mayor no llega, el escenario conservador baja a 500 almuerzos al mes sin cerrar el programa.

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Sección 8 · Solicitud de fondos y anejos

¿Cuánto pedimos, para qué y cómo se devuelve?

1 página

Semanas 10–12

Si eres PyME: qué debe contener

- Monto exacto y tipo: préstamo, línea de crédito, inversión o subvención
- Uso de fondos desglosado con cotizaciones: equipo, inventario, local, capital de trabajo
- Aportación propia y garantías (colateral, fiador) si es un préstamo
- Cómo se repaga: pago mensual frente al flujo de caja, y el plazo
- Anejos: estados financieros y planillas (2 a 3 años), certificaciones vigentes, permisos, currículos, cartas de intención de clientes, cotizaciones, fotos
- Índice de anejos numerado; certificaciones con menos de seis meses donde aplique

Si eres OSFL: qué debe contener

- Monto exacto y tipo: subvención, contrato de servicios, donativo o préstamo
- Presupuesto de la propuesta desglosado en el formato del financiador: personal, materiales, equipo, administración
- Aportación propia o en especie (voluntarios, local cedido) y otros fondos comprometidos
- Qué impacto compra el dinero (unidades, personas) y cómo sigue el programa cuando termine el fondo
- Anejos: carta 1101.01 y 501(c)(3), certificado de incorporación y reglamento, lista de la junta, estados financieros y 990, informe anual, cartas de apoyo, certificaciones vigentes, UEI de SAM.gov
- Índice de anejos numerado; copia digital en PDF con el nombre de la organización

Dónde consigo los datos en Puerto Rico

- **Certificaciones:** Hacienda (radicación de planillas y deuda), CRIM (deuda), ASUME, DTRH (desempleo), CFSE (póliza) y Departamento de Estado (existencia): las mismas que pide el Registro Único de Licitadores (ASG)
- **Pestaña 11, secciones A y D; pestaña 5:** Solicitud de fondos, lista de cotejo y lista de cumplimiento
- **El financiador:** Pide su lista exacta de requisitos antes de escribir; cada banco, agencia y fundación tiene la suya
- **SAM.gov y Grants.gov (OSFL, fondos federales):** Registro y número UEI (gratis) y convocatorias

Sale de hoy: Pestaña 11 · página 14 · lista de cumplimiento de la pestaña 5

Errores comunes

- Un monto redondo sin desglose ni cotizaciones
- Pedir sin decir cuánto pones tú
- Certificaciones vencidas o anejos sin índice

Ejemplo PyME · Tostadero La Loma

Solicitud: préstamo de $12,000 a 5 años. Uso: tostadora de 5 kilos ($7,800, cotización en el anejo 3), empaque e inventario de café verde ($2,700) y capital de trabajo ($1,500). Aportación propia: $3,000 ya invertidos en equipo. Repago: $260 al mes, dentro de la ganancia esperada de $750. Anejos: 1) planilla 2025, 2) Registro de Comerciante y patente, 3) cotización, 4) cartas de intención de tres colmados, 5) certificaciones de Hacienda, CRIM y ASUME.

Ejemplo OSFL · Manos que Alimentan

Solicitud: $25,000 para el programa Almuerzos 2027. Uso: equipo de cocina ($9,000, cotización en el anejo 4), alimentos complementarios ($8,000), coordinadora a tiempo parcial ($6,000) y transporte ($2,000). Impacto: de 750 a 1,000 almuerzos al mes. Aportación en especie: 22 voluntarios (1,800 horas al año) y local cedido por la parroquia. Anejos: carta 1101.01, certificado de incorporación, lista de la junta, estados financieros 2025, dos cartas de apoyo y número UEI de SAM.gov.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.

Sección 1 · Resumen ejecutivo

¿Por qué vale la pena leer el resto?

1 página

Semanas 10–12

Si eres PyME: qué debe contener

- Quiénes somos y qué vendemos, en dos oraciones
- El problema del cliente y nuestra solución
- Por qué nosotros: la ventaja que ya probamos
- Mercado: tamaño y prueba de validación (entrevistas, ventas del piloto)
- Los números: ventas, punto de equilibrio y ganancia esperada a 3 años
- La solicitud: cuánto, para qué y cómo se repaga

Si eres OSFL: qué debe contener

- Quiénes somos, nuestra misión y a quién servimos, en dos oraciones
- La necesidad de la comunidad y nuestro programa
- Por qué nosotros: resultados y alianzas que ya tenemos
- Población servida: tamaño de la necesidad y resultados del piloto
- Los números: presupuesto, costo por impacto y mezcla de fondos a 3 años
- La solicitud: cuánto, para qué, qué impacto compra y cómo se sostiene después

Dónde consigo los datos en Puerto Rico

- **Las otras siete secciones:** No introduce datos nuevos: resume lo que ya escribiste
- **Pestaña 11 de la herramienta:** Arma el borrador en ocho oraciones con lo que ya llenaste
- **Página 14 del cuaderno:** Las ocho oraciones y la solicitud de fondos

Sale de hoy: Ejercicios 1 a 6 · pestañas 10 y 11 · página 14

Errores comunes

- Escribirlo primero, cuando todavía no hay números
- Más de una página, o sin el número clave y sin la solicitud
- Adjetivos («excelente», «único») en vez de datos

Ejemplo PyME · Tostadero La Loma

Tostadero La Loma es una microempresa de Naranjito que tuesta café de la montaña y lo entrega fresco cada semana a colmados del centro de la isla. En el piloto, tres colmados vendieron 30 bolsas en dos semanas y 16 de 20 dueños entrevistados dijeron que el café que reciben hoy llega con meses de tostado. Con 450 bolsas al mes a $12 y un margen de $7, el punto de equilibrio es de 343 bolsas. Solicitamos $12,000 para una segunda tostadora y capital de trabajo; el pago de $260 al mes cabe en la ganancia esperada de $750.

Ejemplo OSFL · Manos que Alimentan

Manos que Alimentan sirve 750 almuerzos al mes a adultos mayores de Naranjito con comida rescatada y 22 voluntarios. El costo por almuerzo es de $4.00 y el 60% del presupuesto viene de donativos individuales y propuestas. En 2027 queremos llegar a 1,000 almuerzos al mes. Solicitamos $25,000 para equipar la cocina y contratar una coordinadora a tiempo parcial; después del fondo, el programa se sostiene con la escalera de donantes y la aportación voluntaria de las familias.

Asesores Financieros Comunitarios

© 2025 Asesores Financieros Comunitarios, Inc.