

# Manual del EMPREN DEDOR



crecer **santa cruz**  
Fundación para el Desarrollo Económico y Social

## **Crecer Santa Cruz. Fundación para el Desarrollo Económico y Social.**

### **Buscamos y ofrecemos oportunidades para el desarrollo de los santacruceños.**

Es una organización privada sin fines de lucro creada en 2010 con el objeto de ofrecer oportunidades de desarrollo económico y social a la Patagonia, comenzando por la provincia de Santa Cruz.

La Visión de Crecer Santa Cruz es convertirse en un polo de formación e investigación en materia económica, de educación, trabajo, actividades deportivas, sociales y cuidado del medio ambiente, para contribuir al desarrollo de santacruceños. El objetivo principal es conocer a fondo la realidad y necesidades de los habitantes para organizar campañas y programas de amplia difusión e impacto en la sociedad patagónica.

Buscamos,

- a. Desarrollar programas específicos de acceso de los ciudadanos a la educación, cultura, empleo y la participación comunitaria, propendiendo a mejorar su calidad de vida.
- b. Promover programas de creación de empresas y apoyo a emprendimientos, de promoción del trabajo, de mejoramiento de la educación, del cuidado del medio ambiente, y del deporte,
- c. Propiciar acuerdos, alianzas o convenios de colaboración con organizaciones, privadas o públicas, nacionales e internacionales, dedicados al estudio sistemático de la educación, del desarrollo económico, de la inserción y reinserción laboral, de enseñanza al ciudadano sobre derechos cívicos y políticos, de medidas y políticas para detectar y combatir la corrupción y de cuidado del medio ambiente.
- d. Realizar investigaciones científicas sobre la detección de necesidades económicas, educacionales, laborales, sociales y sobre el medio ambiente por parte de la sociedad en general y de los ciudadanos en particular

#### **Fundadores**

Jorge Omar Freidenberger  
Horacio Raúl Lafuente  
Guillermo Leonardo Melgarejo  
Andrés Guillermo Delich

#### **Consejo de Administración**

Presidente: Jorge Omar Freidenberger  
Secretario: Horacio Raúl Lafuente  
Tesorero: Luciana Maia Zuvic

#### **Director Ejecutivo**

Juan Bautista Pera

#### **Contacto**

[www.crecersantacruz.org](http://www.crecersantacruz.org)  
[juanp@crecersantacruz.org](mailto:juanp@crecersantacruz.org)  
011 - 15 6035-5820



## ***Enséñame a pescar.***

La historia nos dice que el crecimiento económico es el hijo de una madre, la innovación, y de un padre, los emprendedores.

La innovación aumenta la productividad y se produce cuando se aplican ciertos conocimientos a la generación de bienes o a la prestación de servicios. En su momento fue tan revolucionario para la producción el vapor como fuente de energía como la partida doble para el registro de las operaciones comerciales.

La innovación, que también se la conoce como desarrollo tecnológico, es una madre de gran fama que ha relegado injustamente a un segundo plano al padre, los emprendedores. Sin éstos el vapor seguiría siendo un conocimiento científico y los registros contables un galimatías.

El emprendedor es aquel que tiene una motivación y conjuga la **necesidad** con la **oportunidad**. La necesidad de acceder a un futuro diferente con la oportunidad de desarrollar una actividad distinta.

Es por esta motivación que el emprendedor inicia un nuevo camino, es el que afronta el desafío de hacer lo que otros no hacen, es el que le escapa a la rutina de lo conocido.

También el emprendedor es el que asume un riesgo porque no todos los nuevos caminos llevan al éxito. La innovación está poblada de fracasos, intentos fallidos, de experiencias negativas.

A pesar de ello la legión de los emprendedores no se agota y, para los que continúan en el empeño, para los que afrontan el desafío, está destinado este **Manual de emprendedores**.

Convergamos, porque bueno es aclararlo, que un Manual no garantiza el éxito de un emprendimiento, pero evita los errores que conducen al fracaso.

**Dr. Horacio Lafuente**

**Miembro Fundador**

**Crece Santa Cruz. Fundación Para el Desarrollo Económico y Social**

Con este manual buscamos darte herramientas para iniciar y fortalecer emprendimientos, brindando conceptos teóricos, prácticos y conocimientos de gestión que facilitan la elaboración de un plan de negocios y alcanzar los objetivos con los recursos que disponés.

Los contenidos que se abordan permitirán generar condiciones para que tu emprendimiento pueda auto sustentarse, y de esta manera mejorar tus condiciones de vida.

Apuntamos a fortalecer proyectos generalmente unipersonales, que han nacido de una capacidad particular de emprendedores como vos, y necesitan darle forma a un plan.

Los contenidos abordados incluyen conceptos administrativos, económicos, contables y jurídicos, con la misión principal de darle impulso productivo y comercial a tus emprendimientos.

# El emprendedor, la idea y el plan de negocios.

A lo largo de la vida pueden surgir oportunidades o necesidades que nos dan la posibilidad de iniciar algo, de emprender.

Fundamentalmente podemos identificar tres elementos que condicionan la creación de un emprendimiento: el emprendedor, la idea y el plan de negocios; que serán analizados a continuación, con el fin de orientar e informar a aquellos que tengan la inquietud y/o la oportunidad de emprender.

Además, existen dos grandes motivaciones para emprender: **la necesidad y la oportunidad.**

En cuanto a emprender por necesidad, normalmente se refiere a generar un puesto de trabajo para solucionar una situación personal. Sin embargo, ante un mercado de trabajo que ya no ofrece empleos de por vida, se dan otras necesidades que nos llevan a no tener jefes, a que seamos nosotros los responsables de tomar decisiones, desarrollar nuestra carrera profesional por los caminos elegidos, e incluso, a que la estabilidad y la remuneración del trabajo dependan de nosotros mismos.

## 1 El emprendedor

Un emprendedor posee una serie de capacidades que lo caracterizan, y en general, las más comunes a todos ellos son:

- **Necesidad de lograr las metas y los objetivos**
- **Disposición a aceptar riesgos medios:** pero es importante destacar que no es un imprudente, sino que calcula los riesgos que corre.
- **Creatividad, Imaginación e Innovación:** tal vez como los elementos fundamentales para la supervivencia en mercados globalizados y cambiantes.
- **Liderazgo:** como la capacidad de involucrar a otros en su proyecto.
- **Orientación hacia la oportunidad:** supone una actitud constante de atención al mercado para detectar necesidades no cubiertas.
- **Iniciativa:** determinación para pasar de la idea al proyecto.
- **Autoconfianza:** la confianza en sí mismo se transforma posteriormente en confianza en la idea y en el proyecto, que contribuye a su difusión y comercialización, y sobre todo, a la perseverancia ante los momentos duros.
- **Resistencia a la ambigüedad, la presión y la incertidumbre:** las condiciones de trabajo del emprendedor son mucho más duras que las del empresario, precisamente por lo elevado de estos elementos en las primeras fases del emprendimiento.

Estas características responden a un perfil ideal. Por esto es que en primer lugar recomendamos autoevaluar tu propio perfil emprendedor y reflexionar sobre las propias metas, expectativas, motivaciones y prioridades, tanto personales como profesionales.

Los emprendedores necesitan crecer, ampliar su horizonte, ya que además del criterio y las habilidades, generalmente se necesitan otros recursos de distinto tipo (económico, humano, y de información).

Por todo esto es que ponemos a tu disposición herramientas de apoyo para ayudar al éxito de dichos emprendimientos.

*El Emprendimiento es una modalidad de trabajo mediante la cual el emprendedor pretende la auto sustentabilidad.*

*Generalmente la cabeza del emprendimiento, está al margen de las herramientas legales, contables, financieras, de venta, de planificación, etc. necesarias para que su actividad rinda el resultado esperado. Un aprendizaje en el manejo de esas herramientas puede llevar a la mejor gestión del emprendimiento.*

# Test para evaluar tu perfil de emprendedor

CUESTIONARIO (Responde SI o NO a cada pregunta: a cada "SI" le corresponde 1 punto).

## Capacidad personal

¿Quiere crear un emprendimiento propio porque conoce el producto o servicio? ¿Cree que se puede ganar más dinero con un emprendimiento que siendo empleado? ¿Le gusta ser independiente? ¿Tiene alguna experiencia emprendedora anterior? ¿Sabe cómo llevar adelante una empresa? ¿Ha tenido personas bajo su dirección? ¿Tiene dinero suficiente para emprender un negocio propio?	
---	--

## La empresa

¿Sabe cuánto dinero necesitará para crear su empresa? ¿Cuenta con suficiente dinero propio o ajeno? ¿Conoce la forma jurídica que adoptará su futura empresa? ¿Conoce la normativa legal que afectará a su empresa?	
--	--

## El producto o servicio

¿Se diferencia el producto/servicio de la ya existente en el mercado? ¿Si el producto/servicio no es original, sabe si hay otras empresas que produzcan lo mismo? ¿Ha discutido la idea con un técnico? ¿Sabe cuánto costará fabricarlo/venderlo? ¿Conoce el volumen de ventas necesario para cubrir los costos?	
--	--

## La forma de fabricar u ofrecer el producto/servicio

¿Ha estudiado las fuentes de abastecimiento en la zona, de materia prima o mercadería? ¿Sabe si el emprendimiento requerirá personal adicional y en caso afirmativo cuál será su costo? ¿Ha estudiado la ubicación y tipo de instalación que requerirá su emprendimiento? ¿Sabe qué maquinaria utilizará y cual será su costo?	
---	--

## Los aspectos comerciales

¿Existen necesidades para un producto como el suyo? ¿Conoce las condiciones de venta del sector y ha decidido las suyas? ¿Conoce los márgenes de ganancia del sector? ¿y el que Ud. pretende? ¿Ha definido el precio de su producto/servicio? ¿Ha considerado las reacciones de su competencia? ¿Ha diseñado una estrategia de ventas?, es decir, ¿tiene pensado de que forma comercializará su producto? ¿Ha previsto el costo del servicio postventa o de mantenimiento en caso de que se requiera?	
---	--

### Resultados:

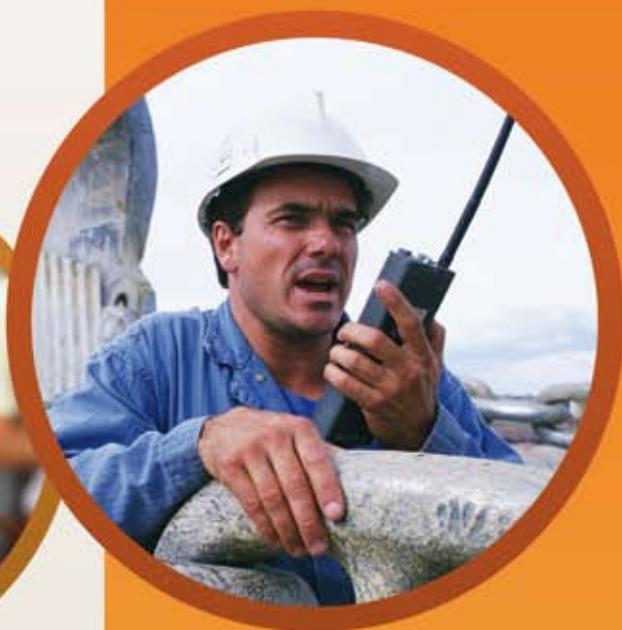
- **Menos de 10 puntos:** su proyecto aún no está lo suficientemente preparado. Ud. necesita un Plan de Negocios para prepararlo. Piense en elaborarlo.
- **Entre 10 y 24 puntos:** su proyecto está todavía en proceso más o menos adelantado de maduración y es necesario seguir trabajando en él. El Plan de Negocios lo ayudará a definirlo.
- **25 puntos o más:** señal de que su proyecto está listo para arrancar. El Plan de Negocios lo ayudará a ponerlo en marcha.

## 2 La idea

Las ideas de nuevos negocios surgen de muchas formas, siendo las más usuales:

### 1- LA CREATIVIDAD DEL EMPRENDEDOR VISIÓN DE UNA IDEA

### 2- EL MERCADO POR UNA NECESIDAD RECONOCIDA Y DEMOSTRABLE



Los negocios se construyen a partir de una idea y se basan en las distintas maneras de canalizarlas:

- Negocio nuevo basado en un concepto novedoso.
- Negocio nuevo con un diferencial, basado en un concepto existente.
- Necesidades de los consumidores.
- Perfeccionamiento del negocio.
- Observación de tendencias.

La idea es el punto de partida de un emprendimiento y para llevarlo al éxito hay que ayudarla teniendo en cuenta otros factores.

- Estudio adecuado del mercado.
- Atención de una necesidad.
- Ventaja del producto.
- Calidad y precio adecuado.

El símbolo universal de una idea es una lámpara que se enciende. Thomas Edison fue el inventor de la lámpara eléctrica, y a partir de esa idea comenzó un emprendimiento de fabricación de lamparitas que dio lugar a una de las empresas más grandes del mundo, General Electric.

### *Por ejemplo:*

Si alguien abre una panadería, la idea no es nueva, sin embargo esa persona es un legítimo emprendedor aún cuando el negocio no haya sido producto de la creatividad o la imaginación.

Asimismo, la panadería puede introducir innovaciones en los productos; en la presentación, en la atención al cliente o en cualquier otro aspecto de sus operaciones y así ganar competitividad.

# 3 El plan de negocios

*“Un Plan de Negocios es una recopilación, procesamiento y evaluación de información que te permitirá decidir si conviene o no llevar adelante un emprendimiento”*

Este plan sirve para presentar y comunicar la idea del negocio de modo que sea un instrumento válido para:

- Ayudarte en el proceso de armado y divulgación del negocio que se plantea.
- Definir los planes del emprendimiento y el posterior seguimiento y control.

## ***Los aspectos principales para ayudarte a desarrollar un Plan de Negocios:***

- A. Descripción del producto o servicio.
- B. Análisis de clientes y mercado.
- C. Organización, equipo humano y asignación de tareas para el desarrollo del emprendimiento.
- D. Métodos de producción, maquinarias e infraestructura.
- E. Normas sanitarias y de seguridad.
- F. Promoción, publicidad y venta del producto o servicio.
- G. Inversión inicial y puesta en marcha del proyecto.
- H. Aspectos jurídicos para la constitución del negocio o la empresa.
- I. Determinación del costo del producto y precio de venta.
- J. Aspectos económicos y financieros.
- K. Aspectos impositivos y legales.
- L. Asociativismo entre emprendedores.
- M. Riesgos de fracaso del negocio.

### ***¿Para qué un Plan de Negocios?***

Nadie puede adivinar si un emprendimiento será exitoso o fracasará. Lo que sí se puede hacer es planificar los pasos necesarios para minimizar los riesgos. **Esta es la razón de ser del Plan de Negocios.**

## A. Descripción del producto o servicio.

Acá deberemos demostrar que conocemos los requerimientos técnicos y de diseño del producto o servicio que vamos a desarrollar y que hemos tenido en cuenta todos los aspectos necesarios para la producción.

Cuando desarrollamos nuestro **Plan de Negocios**, en este punto debemos especificar:

- En qué consiste el producto o servicio. Para lo cual tendremos que realizar una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

- Puede ser conveniente la utilización de gráficos o fotos que faciliten las explicaciones y mejoren la comprensión.

## B. Análisis de clientes y mercado.

Un fundamental punto de partida para emprender cualquier actividad, y/o potenciar una existente, de un producto ya definido, es el análisis de clientes y mercados.

Sin conocer el mercado en el que participamos, es difícil proyectar un emprendimiento. Por eso, debemos comenzar por evaluar la posibilidad de inserción de nuestros productos o servicios en el mercado y conocer nuestros clientes existentes y potenciales.

El mercado no es que se adapta a nuestros productos, sino que nuestro producto debe adaptarse a las necesidades del mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Lo primero que debemos hacer es una búsqueda de competidores en nuestra zona de influencia.

¿Que tipo de productos ofrecen?

¿A qué precios?

¿Es sencillo el proceso de compra?

¿Qué calidad tienen?

Después, una buena manera de conocer mínimamente a nuestros posibles clientes, sería investigar si a los competidores les va bien, o si les va mal, tratar de averiguar cuál es el factor de fracaso, para poder ofrecer un producto competitivo.

### **Por ejemplo:**

Si para investigarlos realizamos una compra, y la atención al cliente es mala, una buena idea sería poner especial atención en ese punto.

### **DEBEMOS SABER QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE.**

Resulta muy importante saber a cuál es el público que va a comprar nuestros productos o servicios. Tener un concepto claro de a quién nos dirigimos nos permitirá llegar a sus necesidades de manera exitosa.

Un producto o servicio se vende a un cliente. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto el emprendimiento no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a nuestros clientes, y eso se logra a través de un estudio de mercado que nos va a permitir conocerlo en profundidad y definir las estrategias comerciales.

### **UN PRIMER PASO ES DEFINIR A QUÉ TIPO DE CLIENTE ESTÁ DIRIGIDO EL PRODUCTO.**

#### **Por ejemplo:**

Si vendemos pañales seguramente quien lo va a comprar son las mamás. ¿Y que buscan estas mamás? Tener pañales disponibles a toda hora. Probablemente necesitamos tener un horario de atención muy amplio, por lo tanto vamos a dirigirnos a las mamás de nuestra zona y les vamos a consultar que tipo de horarios necesitan.

Otro punto importante es la atención al cliente. En los últimos tiempos, ésta ha sido clave para que una empresa se diferencie de la competencia, aún vendiendo más caro.

**DEPENDIENDO DEL PRODUCTO O SERVICIO LA ATENCIÓN AL CLIENTE VA A VARIAR.**

***Por ejemplo:***

Si tenemos un servicio de mensajería, seguramente vamos a necesitar recoger el envío a tiempo, entregarlo de la misma manera, ser muy cuidadosos, saber rastrearlo en caso de que se pierda, si hay un problema resolverlo rápido, que el margen de error sea muy bajo, etc. No importa si el servicio es más caro que otros siempre y cuando satisfaga estas necesidades.

**UN PRODUCTO DEBE CUBRIR UNA NECESIDAD, POR ESO DEBEMOS CONOCER QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE, Y CUÁLES SON SUS NECESIDADES.**

## **C. Organización, equipo humano y asignación de tareas.**

Este ítem hace referencia a la definición de los objetivos del emprendimiento, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a cabo. Para ello se debe observar que los objetivos del emprendimiento y las distintas tareas que en él se realizan concuerden y se complementen.

***Por ejemplo:***

En una panadería, tendremos la persona que elabora el pan, la que lo vende y la que lo cobra.

Cualquier actividad emprendedora necesitará considerar aspectos de tipo organizativo.

Se deberán establecer las siguientes fases.

- Definición y descripción de las funciones.
- Reparto de funciones en base a la experiencia y conocimientos de los integrantes del emprendimiento.
- Estimación previa de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios).

En este apartado, al establecer la definición de funciones y su reparto en el **Plan de Negocios**, se deberá considerar.

Qué parte de las actividades sean realizadas por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad, o la subcontratación de partes del proceso como por ejemplo el transporte o el despacho.





## D. Métodos de producción. Maquinaria e infraestructura

### D.1 Métodos de producción

Con independencia de si se va a producir o comprar será necesario conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido.

En relación al proceso de elaboración del producto, en el **Plan de Negocios** o prestación del servicio se deberá:

- *Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio.*
- *Organizar las actividades.*
- *Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad.*

En este apartado se tendrá que indicar también cuáles pueden ser los materiales necesarios para la elaboración del producto, los proveedores, precios y condiciones que nos ofrecen.

Con estas precisiones podremos identificar nuestros costos y especificar qué criterios vamos a utilizar para determinar el precio de nuestros productos o servicios.

### D.2 Maquinarias e infraestructura

Se deberán evaluar las necesidades reales de la infraestructura necesarias para nuestro emprendimiento, que pueden abarcar los siguientes puntos.

- *Local y oficinas.*
- *Maquinaria y herramientas.*
- *Instalaciones.*
- *Elementos de transporte.*
- *Mobiliario.*

Las pautas establecidas en el plan determinarán el tipo de equipos e instalaciones necesarias.

#### **Por ejemplo:**

Para locales comerciales es necesario el establecimiento del local en un lugar donde se garantice una buena afluencia de nuestros clientes potenciales y dependerá del tipo de mercado al que se dirige el emprendimiento.

En el Plan de Negocios se indicará:

- *Qué se dispone en el momento inicial*
- *Las características de los equipos requeridos.*
- *Se determinará el monto de dinero necesario para la inversión requerida.*

## E. Normas sanitarias y de seguridad.

En este punto se detallan las exigencias sanitarias y de seguridad que deberías cumplimentar si estás, por ejemplo, en el rubro alimenticio, tanto en la producción como en la venta.

Alguno de los requisitos son:

- *Habilitación bromatológica.*
- *Carnet sanitario.*
- *Certificado de desinfección.*
- *Indumentaria e higiene personal.*
- *Buenas condiciones higiénicas en general.*
- *Condiciones edilicias apropiadas a cada rubro para las distintas habilitaciones.*



## F. Promoción, publicidad y venta.

En este apartado se describirán los medios y sistemas de promoción que se pueden utilizar para ganar mercados, indicando cómo pensás competir con eficacia y alcanzar el nivel de ventas que has previsto.

Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son los siguientes.

- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, vía pública (pasacalles), guías del barrio o zonales, propalaciones, etc.
- Promoción. Degustaciones, muestras, exposiciones, ferias, etc.
- Visitas personalizadas a clientes.

Al final de este capítulo del **Plan de Negocio** debemos tener definidos los siguientes aspectos:

- El producto o servicio que vamos ofrecer.
- El tipo de cliente al que nos dirigimos.
- La competencia a la que nos enfrentamos.
- Los precios a los que estimamos vender.
- Qué medios vamos a utilizar para dar a conocer nuestro producto o servicio.

### A CUIDAR LA IMAGEN

La promoción tiene como objetivo dar a conocer nuestro producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y debe convencerlo que cubre sus necesidades mejor que las de la competencia u otras soluciones alternativas.

#### **Por ejemplo:**

En lugar de ofrecer:

“Baño y peluquería para perros”,

ofrecer:

“Spa de Mascotas” Servicios adicionales y únicos

Se debe hacer una estimación de los ingresos que podremos obtener en un horizonte de al menos 1 año.

Además deberemos estimar el número de unidades del producto que esperamos vender o el número de servicios que esperamos prestar.

Esto nos permitirá que de forma razonada establezcamos estimaciones acerca de la cifra de ventas, en unidades e importes que utilizaremos en nuestros cálculos, y cuando hayamos definido los costos fijos y variables que esperamos tener, podremos determinar el punto muerto de equilibrio.

#### **Por ejemplo:**

Si esperamos vender 1.500 unidades de nuestro producto el primer año y estimamos que el volumen de ventas se incrementará en un 20% cada año.

## G. Inversión inicial y puesta en marcha del emprendimiento.

La realidad de la gran mayoría de los emprendimientos es que tienen que empezar sin mucho dinero. A esta realidad hay que hacerle frente, porque muchos emprendedores potenciales se frustran por no entender esta situación.

Los aspectos básicos que debemos considerar para poder iniciar un emprendimiento sin mucho dinero son:

I. Definir objetivos realistas: definir el emprendimiento con los recursos disponibles.

II. Elaborar un buen presupuesto: tener una estimación, lo más precisa posible de los montos de inversión, de los gastos y costos iniciales para que el emprendimiento pueda arrancar con el dinero disponible.

III. Buscar financiación de los proveedores: esto se consigue por ejemplo con los proveedores de equipamientos, muebles, materias primas, etc. Es altamente ventajoso, aunque puede ser costoso.

IV. Compartir equipos con otros emprendimientos similares.

V. Asociarse con proveedores o clientes.

VI. Comprar maquinaria usada.

- *Infraestructura*
- *Equipamiento*
- *Trámites administrativos*
- *Materia prima o mercadería*
- *Comercialización*

### **Por ejemplo:**

Si quisiéramos instalar una panadería en el garaje de nuestra casa, necesitamos acondicionarlo para ello, realizando la instalación eléctrica, de gas y los arreglos necesarios para su funcionamiento. Luego deberemos instalar el horno, las estanterías y el mostrador y posteriormente compraremos la harina y los insumos para la elaboración del pan y las facturas. Finalmente deberemos determinar los gastos de comercialización como salario de los panaderos, de los vendedores (si los hubiera).

Además de contemplar los aspectos indicados en el apartado anterior, al momento de iniciar un emprendimiento es importante tener en cuenta los siguientes gastos e inversiones:

## **H. Aspectos jurídicos para montar el negocio.**

En este apartado se debe tener en cuenta lo siguiente:

- *Los trámites a realizar para establecer el emprendimiento legalmente.*
- *Las obligaciones fiscales que se deberá afrontar.*
- *Las obligaciones laborales a las que estará sujeto el emprendimiento.*
- *Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.*

## **I. Determinación del costo del Producto y el precio de venta.**

En este capítulo deberemos determinar los costos de nuestro emprendimiento y cómo afectan a nuestro producto. A partir de ellos, estaremos en condiciones de determinar el valor final del producto y el punto de equilibrio para poder determinar el precio de venta.

Si el margen de ganancia fuera favorable, y pudiera ofrecer un precio competitivo, podríamos decir que el proyecto puede llegar a ser rentable.

Una vez que la idea ya está más o menos acabada, hay que averiguar:

- *¿Cuánto me cuesta comprar las remeras?*
- *¿Cuánto me cuesta estampar una remera?*
- *Y por último: ¿a cuánto se venden remeras de este tipo actualmente en el mercado?*

## J. Aspectos económicos y financieros.

En este apartado deberemos establecer todos los aspectos económicos y financieros del **Plan de Negocios** para definir si el emprendimiento es viable.

Una vez que sabemos cuánto debe ser la inversión inicial necesaria, debemos determinar:

- *Las fuentes de financiación disponibles (¿quién nos prestará?, ¿a qué costo?).*
- *Realizar las proyecciones de resultados económicos del negocio (normalmente uno a tres años).*
- *Proyectar los ingresos y egresos para asegurar la evolución del negocio (normalmente a tres años).*

Entre otros en este espacio del Plan de Negocios deberemos realizar:

- *Un flujo de caja: los ingresos y salidas de caja o efectivo, en un período dado.*
- *Un estado de resultados: las ganancias o pérdidas del negocio en un momento determinado.*

### **Por ejemplo:**

Es crucial que las proyecciones sean realistas y bien fundamentadas, siguiendo con el análisis propuesto en los puntos anteriores.

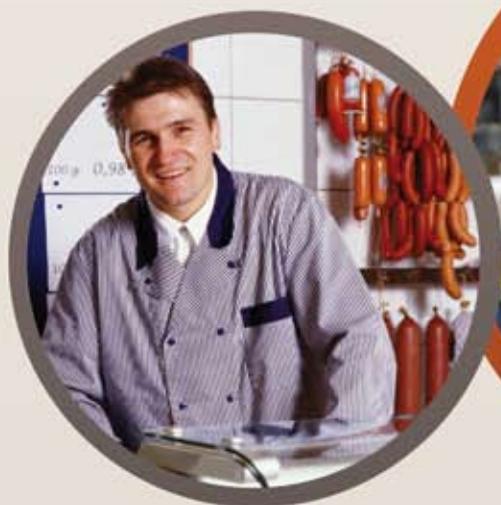
## K. Todos los trámites, inscripciones y registros.

En la puesta en marcha de un negocio nos encontramos con etapas apasionantes: la materialización del proyecto, el éxito del mismo, etapas reflexivas: análisis de costos, precio de venta, rentabilidad y etapas tediosas: inscripciones en distintas reparticiones: AFIP, Rentas, Municipalidad, habilitación del negocio, bromatología, etc.

No por ser “interesantes”, las etapas tediosas dejan de ser “importantes”, ya que si las mismas no se realizan es imposible comenzar a funcionar.

No desesperar. Actualmente las inscripciones en los distintos organismos se encuentran bastante simplificadas.

Iniciar una empresa con la documentación en orden, nos da la tranquilidad de saber que no recibiremos intimaciones de pagos, riesgos de clausura y sobre todo el poder de dedicar nuestro esfuerzo, a crear y desarrollar nuestro emprendimiento, en vez de correr a solucionar problemas generados por nuestra imprevisión.



## L. Asociativismo entre emprendedores.

### EL ASOCIATIVISMO DEBE ENTENDERSE COMO UNA HERRAMIENTA MÁS DE UN EMPRENDIMIENTO

La primera asociación del emprendedor es con su idea, con su proyecto y desde ese punto de partida, establecerá una asociación con todos los intervinientes en su proyecto. En muchos países se sustituye el término "cliente" o "vendedor" por el de "socio comerciales", viendo a todos los implicados en una empresa como factores favorables y no como antagonistas. Por lo tanto estarán asociados a nosotros y a nuestra idea las entidades financieras

que nos suministren fondos, las empresas que nos proveerán de materias primas, y el estado que nos ayudará a ser cuidadosos con la higiene y la seguridad que deben estar presentes en nuestro negocio.

Entendido así el concepto de asociativismo, pasamos a verlo en la dimensión de potenciar nuestro emprendimiento a través de la suma de esfuerzos, cuando estos sean posibles.

*Se busca ejemplificar el asociativismo con la suma de:*



Producir pastas artesanales nos enfrenta a la imposibilidad de satisfacer demandas por sobre nuestra capacidad de producción, mientras que si sumamos a otros fabricantes sí podremos hacerlo mejor.

Otras veces logramos a través del asociativismo mejorar nuestras condiciones de ventas.

También existe la posibilidad de entre varios emprendedores adquirir una máquina que para uno solo sería impensable por su costo y porque estaría subutilizada en un solo emprendimiento.

Y para cerrar este análisis recordaremos el asociativismo en la compra de materias primas, lo que nos permitirá a través del volumen de compras adquirir las a mejores precios.

#### **Por ejemplo:**

Un taller de costura unipersonal que provea su servicio o una fábrica de prendas de vestir será uno de entre tantos, en cambio la suma de muchos talleres de costura negociando conjuntamente y ofreciendo servicios más completos podrán obtener mejores condiciones.

# M. Riesgos del negocio.

## Problemas típicos de los emprendimientos.

Entre los aspectos más significativos con los que se enfrentan los microemprendedores día a día podemos mencionar los siguientes:

### PROBLEMAS FINANCIEROS:

Uno de los principales inconvenientes que manifiesta este sector es la escasez de capital al inicio y durante el desarrollo de su actividad. La mayor parte de los créditos disponibles en plaza no se adecuan a sus necesidades específicas, ya que normalmente los plazos de devolución que se ofrecen son demasiado cortos, prácticamente no existen períodos de gracia y los que hay son reducidos, las tasas de interés son elevadas y las garantías exigidas no guardan relación con las posibilidades de los beneficiarios.

### PROBLEMAS DE GESTIÓN:

En general los pequeños empresarios carecen de habilidades técnicas para administrar eficientemente sus recursos. Generalmente se manejan por intuición, dado que no poseen herramientas adecuadas para la toma de decisiones.

### PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN:

La mayoría de las empresas no cuenta con una adecuada planificación a corto y mediano plazo que contemple en primer lugar una clara definición de objetivos que le permitan proyectar las actividades a desarrollar y los resultados esperados, minimizando así el riesgo empresarial. Esto redundará en una ineficiente administración del tiempo y las prioridades.

### PROBLEMAS DE ADMINISTRACIÓN:

Es sabido que la gran mayoría de los micro emprendimientos refleja desconocimiento de técnicas gerenciales y administrativas que le permitan optimizar su rentabilidad.

### PROBLEMAS TÉCNICOS:

La escasez de recursos tecnológicos, si bien ubica a empresas como demandantes de mano de obra, en muchos casos genera una baja productividad, con la consiguiente reducción de los ingresos.

**Generalmente nuestro entusiasmo puede hacernos perder la objetividad del análisis, por eso, a través de este punto queremos sugerir aspectos a tener en cuenta para que esto no suceda.**

**Uno de los puntos más críticos en el análisis de un emprendedor que no tenga el asesoramiento contable adecuado (algo que suele suceder muy a menudo) es el de fijar el punto de equilibrio.**

*Por sobre todo lo dicho debemos hacer hincapié en un aspecto fundamental de un emprendimiento:*

*Por más que uno pretenda "prever lo imprevisible" esto no sucede y es aquí donde aparece la verdadera esencia, el verdadero espíritu emprendedor para saber sobre la marcha, cómo redireccionar los objetivos para alcanzar el éxito.*

## Estamos preparándonos para **crecer**

En Fundación Crecer Santa Cruz  
estamos dando los primeros pasos  
para construir entre todos  
una provincia más grande.  
Te invitamos a sumarte a nuestro sueño.





crecersanta cruz

Fundación para el Desarrollo Económico y Social

Armenia 2484 - P.5 - Of.J  
Capital Federal - Argentina  
Tel.: 011 48332674

[www.crecersantacruz.org](http://www.crecersantacruz.org)