



**AHORA
EMPRENDE**



**MANUAL DE
EMPRENDEDORES**

**M.Fernanda Bevilacqua
Diputada Provincial**

RESUMEN EJECUTIVO

En el sur de la provincia de Buenos Aires, los proyectos de los emprendedores son importantes como fuente de crecimiento económico y social.

Las ideas de los emprendedores generan riqueza económica que se traduce en nuevos puestos de trabajo, mejor calidad de vida y mejor posicionamiento de nuestros distritos en la provincia y la nación.

Nos incentiva poder trabajar para aquellos quienes deseen emprender, impulsándolos a concretar sus ideas, objetivos y sueños. Todo esto sobre la base de un programa dirigido a la cultura emprendedora que pueda satisfacer sus necesidades en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación van a encontrar las bases sobre las que se crea este programa y un conjunto de herramientas que son indispensables para conseguir los objetivos perseguidos.

“Suele decirse que un pesimista ve la mitad del vaso vacío; un optimista, la mitad del vaso lleno, y un emprendedor es el que busca agua para llenar la mitad que falta”.

EJES DE LA SEXTA EMPRENDE

A) Capacitación y Asesoramiento:

Acompañamiento a través de profesionales y mentores, en el asesoramiento individual de cada proyecto. Este eje centra su actividad en transmitir las herramientas para diseñar el modelo de negocios al mismo tiempo que nutre e impulsa las competencias y habilidades que necesita un emprendedor para llevar adelante su proyecto y hacerlo crecer.

En esta etapa se debe lograr el Desarrollar el Plan de Negocios de cada emprendedor:

Esta etapa incluye:

-Definición del negocio y equipo emprendedor: actividad que desarrolla; oportunidades detectadas; descripción del equipo.

-Marketing: descripción del producto/servicio; necesidades que cubre; aspectos diferenciales; nuevos productos/servicios; ámbito geográfico; público objetivo; cliente y consumidor; situación del mercado; competencia; determinación del precio; instrumentos de comunicación.

-Producción y calidad: proceso de elaboración; tecnologías necesarias; gestión de stocks; costos; control de calidad; equipos e infraestructura necesarios; prevención de riesgos; medidas ambientales.

-Organización y gestión: equipo; organización del trabajo; gestión del personal; formación de los recursos; rendimientos esperados.

-Aspectos jurídicos y fiscales: determinación de la forma jurídica, trámites de inscripción, costos asociados; aspectos laborales; aspectos impositivos; seguros; patentes de marca y registro de dominio.

- Aspectos económicos y financieros: proyecciones de ingresos y costos; medidas de rentabilidad y utilidad objetivo; sistemas de cobros y pagos; cash flow.

-Valoración. Análisis F.O.D.A.: puntos débiles y fuertes de la inversión; oportunidades y amenazas del contexto; estrategia de desarrollo del proyecto.

-Inversión: bienes de capital necesarios; capacidad de producción obtenida.

B) Difusión, visibilidad y networking:

1- Feria de emprendedores: En la feria los emprendedores exponen su modelo de negocio y efectúan las alianzas comerciales estratégicas que impulsarán el mismo.

2- Mapa Emprendedor : Ofrece el detalle de sitios y blogs de los emprendedores del sur de la provincia. Contiene breve descripción del contenido del sitio.

3- Red Emprendedores: Para crecer como emprendedor es importante nutrirse de la experiencia de los otros y vincularse con quienes enfrentan los mismo estadios en el emprendimiento y el camino del emprendedor (espacios de intercambio de ideas y experiencias en desayunos, charlas, capacitaciones).

4- Ferias y Rondas de negocios nacionales e internacionales: Búsqueda de las mejores oportunidades comerciales para los productos y/o servicios del Programa.

C) Búsqueda de recursos:

Acompañar a los emprendedores en el proceso de búsqueda de recursos que brindan los distintos sectores para el desarrollo económico del emprendimiento y profesional del emprendedor (universidades, fundaciones, programas del gobierno nacional, provincial o municipal).

Hola emprendedores, ¿cómo están?

Que estés leyendo este manual hoy significa que podemos darle un impulso a esa idea o proyecto creativo que tienen entre manos. Y estamos acá porque nos gustaría orientarlos en el camino. Este programa está dividido por módulos en donde vamos a encontrar las diferentes herramientas para poder aplicarlas en la creación y la gestión de tu emprendimiento. El objetivo principal es conocer distintas estrategias para dirigir a futuro tu emprendimiento, con el propósito de desarrollar tácticas que permitan llevarnos a cumplir tus sueños.

Nos gustaría iniciar con algunas preguntas para poder conocer tu potencial emprendedor y tu idea. Posteriormente, seguimos con el área de marketing donde analizaremos el mercado y cuál es tu mercado target, también explorando el mundo del Marketing Digital que hoy es una de las herramientas más fieles y beneficiosas para que nuestro negocio pueda crecer.

Una vez que recorramos sobre las herramientas del marketing y las podamos aplicar a nuestra marca, exploraremos el departamento de ventas en donde aprenderemos y haremos foco sobre como insertar el productos/servicio en el “mercado target” y la elección del canal de distribución más apropiado para que llegue al cliente.

Ahora, yendo a una de las áreas más importantes, haremos hincapié en el área de producción, que es donde materializamos nuestras ideas en productos/servicio. Hablaremos del resto de las áreas: económico/financiero, organización y gestión, legales, valoración e inversión.

Otra de nuestras experiencias será detectar nuestros puntos débiles y fuertes como empresa, amenazas y oportunidades del exterior (Análisis F.O.D.A). Finalmente, revisaremos el esquema de inversión que nos permitirá poder presentarnos ante posibles inversores de nuestro proyecto o pedir financiamiento.

Para ir resumiendo, estas son las áreas en las que vamos a avanzar y acompañarte para que puedas ir logrando pequeños pasos hasta llegar a tu objetivo final, en cada uno de estos módulos tendremos invitados que nos contarán sobre su propia

experiencia de “emprender” e historias que impulsen aún más nuestra motivación.

Que hayas llegado hasta aquí significa que tenés el potencial de poder concretar ese camino y nosotros estamos acá para poder acompañarte y motivarte a hacerlo. ¡Te deseamos mucha suerte! Pero nunca olvides que la suerte se puede crear de acuerdo a la actitud, la voluntad, la acción y las ideas.

Gracias!!!

TEST IDEA/PERFIL EMPREDEDOR

En este módulo vamos a encontrar algunas preguntas y reflexiones que nos ayudaran a centrar nuestro emprendimiento. Finalizando el modulo, detectaremos algunas nociones básicas para darle inicio a nuestra marca.

¿Tengo perfil de emprendedor? ¿Por qué? ¿Mi idea es un pensamiento de un negocio realista o es simplemente una idea? ¿Cómo me voy a organizar? ¿De dónde sacaré el dinero para financiar mi proyecto?

1) ¿Tengo perfil de emprendedor?

Aquí haré auto-diagnóstico de mi capacidad emprendedora y de mi manera de afrontar los cambios que vendrán.

- ¿Soy emprendedor?

Esta pregunta nos pone a reflexionar en el punto de si yo seré capaz de empezar con algo, bien sea algo que hice en el pasado en mi vida personal o laboral o algo que haré en el presente. La respuesta a la pregunta POR QUÉ nos guiará en el camino hacia como lograrlo o qué debemos reforzar para lograrlo.

- ¿Seré capaz de adaptar mi mente y mi cuerpo a nuevas situaciones?

El mundo en el que vivimos hoy es un lugar de constantes cambios, y yo debo saber si seré capaz de adaptarme a esto y tomar los riesgos para poder cambiar, o bien si me quedaré quieto en momentos donde los cambios están a la luz del día.

- ¿Soy bueno a la hora de tomar decisiones?

La toma de decisiones se estudia en la mayoría de las universidades del mundo, ya que sucede en fracción de segundos o en un tiempo determinado. Este tiempo la mayoría de las veces es muy corto y se debe evaluar las posibilidades a la hora de tomar una decisión, y poder saber con certeza que esa decisión que estoy tomando

es la apropiada para mi negocio.

- ¿Tengo energía suficiente?

Suena peculiar esta pregunta pero si vamos a emprender un proyecto personal tenemos que saber que debemos estar dispuestos a ser proactivos constantemente, esto nos implica movernos en horarios que pueden no ser lo habituales.

- ¿Soy bueno planificando y organizando?

La planificación es básica para poder llevar a cabo cualquier proyecto, ya que nos dibuja el mapa o el camino que debemos seguir de una manera organizada y ordenada.

- ¿Vivo constantemente motivado en lo que me interesa?

Esta pregunta es importante, ya que la motivación es un motor principal para perseguir los sueños y objetivos. Analizar esto nos permitirá poner toda nuestra energía en poder concretar nuestro emprendimiento.

- ¿Logro motivar a los demás?

Poder persuadir es una gran habilidad, algunos quizás lo logran de manera más innata pero también podemos desarrollarla.

- ¿Cómo afecta mi empresa a mi entorno?

Cuando empezamos un proyecto nunca nos preguntamos cómo voy a afectar a mi entorno, entonces pensamos que es buena idea poder observar como este nuevo proyecto o estas actividades nuevas me afectan a mí y a las personas que me rodean.

2) Mi idea: ¿es un pensamiento de un negocio realista o es simplemente una idea?

- ¿A qué público me dirijo?

Es fundamental cuando tenemos la idea de un negocio saber a qué público nos estamos dirigiendo. ¿Quiénes están interesados por este proyecto? ¿Qué beneficios les da mi proyecto? Esto ayuda a determinar muchas claves de la estrategia de la empresa.

- ¿Qué necesita ese público?

Cuando diseño mi producto, destaco algunos puntos diferenciadores, fundamental a la hora de poder posicionarnos frente a la posible competencia.

- ¿Qué producto voy a ofrecerle?

El producto es lo que yo le vendo a mi cliente, por lo tanto tengo que saber qué es lo que le voy a ofrecer y qué beneficio le representará.

- ¿He investigado el mercado al que quiero llegar?

Cuando inicio mi proyecto, tengo que investigar el mercado en el que está involucrada mi empresa, mi mercado target. Hoy el mundo del marketing está basado en una experiencia, en lo que siente el consumidor al adquirir el producto o al entrar a la tienda. Es por eso que el estilo tiene mucho que ver con la experiencia, cómo se identifica el consumidor con nuestro producto.

- ¿Conoces bien lo que necesita ese mercado?

Para poder ahondar más en lo que necesita el mercado en concreto, se debe observar cual es la oferta que existe. Fijarse en los precios, mirar cuánto pagan por ciertos productos. Y así mismo fijarse las marcas que venden.

- ¿Cómo sé que tengo la idea correcta?

Cuando iniciamos el proyecto no sabemos si tenemos la idea correcta, lo que sí podemos hacer es contrastar la idea con familiares. Preguntarles qué les parece el proyecto y la manera de iniciarlo, de igual manera se puede comentar la idea dentro del público objetivo.

3) ¿Cómo me voy a organizar?

- Aspectos Legales

¿Qué forma jurídica le voy a dar a mi empresa? Esto depende de la legislación comercial y mercantil que tenga cada sector económico dentro de nuestro país. Bien sea una empresa unipersonal, o una sociedad de responsabilidad limitada o una sociedad anónima, esto depende del objetivo de la organización.

- Socio

Si tengo un socio, entonces debo definir las responsabilidades de cada uno al interior de la organización con el objetivo de que no se crucen las tareas y terminen haciendo el mismo trabajo las dos personas. Ocurre de la misma forma con los resultados que se obtendrán.

- Familia

Mirar cómo interviene la familia en mi nuevo proyecto de empresa.

- Llevo el negocio desde mi propia casa

Al principio es muy difícil lograr organizar una infraestructura adecuada para poder llevar a cabo el negocio por muchos aspectos, uno de los más relevantes es la falta de recursos, entonces es acá donde debemos saber que si llevamos nuestro negocio desde la casa debemos tener cierta disciplina y disposición para poder lograr nuestras tareas diarias, ya que trabajando en la casa es bastante fácil distraerse.

- Nociones básicas de contabilidad

Lo ideal es que podamos manejar algunos conceptos básicos de contabilidad para poder llevar las cuentas al inicio del proyecto.

- Dónde encontrar proveedores, fabricantes y representantes

Este es un tema importante para poder iniciar la fabricación de productos. La mejor manera de encontrar a proveedores, fabricantes y representantes es por referidos, es decir consultar e indagar a personas que ya estén involucradas en la industria o también algún conocido que pueda ayudarnos sobre este punto. También buscar en asociaciones por rubro y por internet.

- ¿De dónde sacaré el dinero para financiar mi proyecto?

La manera de financiar mi proyecto es bastante amplia, sin embargo una de las posibilidades puede ser la de disponer de un dinero propio que tengo ahorrado, o puedo ir ahorrando a medida que avanzamos en el camino. Otra de las posibilidades es pedir préstamos a personas conocidas, buscar financiación en instituciones (bien sea la empresas que se dedican a incubar empresas, fundaciones de desarrollo empresarial, entidades bancarias o programas municipales, provinciales o nacionales).

Aquí se debe tener en cuenta que si decido sacar un préstamo debo saber de cuánto será el préstamo y de qué manera lo regresaré. También cabe preguntarse de qué manera lo devolveré.

Un punto positivo a recordar siempre es que los dos primeros años son arduos monetariamente, ya que debemos lanzar nuestro producto y el mercado debe conocerlo. A partir del tercero ya podremos ver más frutos. No debemos perder de vista que casi todos los emprendimientos funcionan de esta manera.

DESCRIPCION DEL NEGOCIO

NOCIONES BASICAS

- Número de vendedores

Cuántos vendedores voy a tener al inicio del negocio para que mi producto pueda llegar al público objetivo al cual le quiero vender.

- Responsabilidad en caso de fracaso

Nosotros, los seres humanos, por naturaleza somos muy optimistas pero sin embargo debemos pensar también en escenario pesimista y pensar que pasa si mi negocio no da frutos. ¿Es el producto/idea/servicio? ¿Es mi gestión? ¿Es el comportamiento del mercado?

- Capital que se dispone a la hora de constituir la empresa.

Hay que tener en mente una cifra del capital que se dispone para el inicio del negocio.

ELECCIÓN DEL NOMBRE

- El nombre comercial

Este es el nombre con el cual nuestro negocio se va a hacer conocido. Al principio la búsqueda de nombre se hace complicada ya que son múltiples las fuentes de inspiración, pero a medida que va pasando el tiempo, uno se va acostumbrando al

nombre.

- El logotipo

El logotipo es el dibujo o la representación visual que utiliza nuestra marca. En caso de tenerla se deberá patentar y registrar para evitar plagios.

- El dominio de internet

El dominio de internet debe llevar el nombre comercial de la empresa, es por eso que la mejor forma de buscar un nombre para la empresa es empezando por la web. Averiguando que el dominio no exista para así evitar confusiones futuras de los clientes.

De igual manera la página web es un book interactivo de la empresa y la mejor manera de mostrar lo que hacemos a otros, es por esto que si bien tenemos la idea de negocio y producto, debemos empezar con la construcción de la página web con el objetivo de poder llegar a nuestro mercado target, transmitiendo nuestro producto de manera profesional. No es lo mismo mandar un mail desde una casilla de Hotmail que desde tu propia casilla con el nombre de tu empresa. Cuando tenemos los nombres estamos hablando de poder crear una identidad corporativa, ya que todas las personas se refieran a tu empresa con el mismo nombre.

Así mismo se recomienda que el nombre sea corto y de fácil recordación para así poder posicionarlo en la mente de los consumidores.

MARKETING

En este módulo vamos a analizar una herramienta fundamental para cualquier empresa. Las empresas DEBEN invertir tiempo y presupuesto en todas aquellas actividades que fomenten las ventas. Debemos hacer foco principal en nuestro cliente, aunque no siempre contemos con el tiempo adecuado en el día a día.

Para entender más sobre este tema empecemos por definir la palabra marketing. De acuerdo con Kotler, marketing es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan necesidades y deseos entre los mercados, con el fin de cumplir objetivos finales.

Fases:

- . 1- Análisis del mercado
- . 2- Definición de la estrategia para atacar ese mercado.

1- ANALISIS DEL MERCADO

SEGMENTACION

La segmentación consiste en dividir el mercado en conjuntos homogéneos de consumidores que permitan diseñar estrategias para cada uno de estos.

La estrategia indiferenciada consiste en que realices un solo tipo de marketing para todos los segmentos del mercado. Por ejemplo, es adecuada si vendes productos de gran consumo cuyo público objetivo no presenta grandes diferencias de segmentación. Lógicamente, sus principales ventajas son la simplicidad y el ahorro de costos, pues sólo tienes que diseñar y gestionar una campaña. Sin embargo, corres el peligro de no diferenciarte suficientemente de la competencia y para llegar a todo el mercado a veces tenés que anunciarte en medios de gran difusión.

La estrategia diferenciada es en dónde una compañía puede vender uno o varios productos para los diferentes segmentos del mercado, en este caso hay un mayor volumen de precios.

La estrategia concentrada es en donde una empresa se dedica a vender productos únicamente a un segmento.

Para poder llevar a cabo la estrategia de segmentación tenemos que revisar ciertos

criterios:

- Geográficos: la población, la ciudad, área metropolitana, rural o urbana, clima y región.
- Demográfico: Nivel de renta, nivel de educación, edad, ciclo de vida familiar, tamaño de familia.
- Factores socioeconómicos y culturales: religión, raza, nacionalidad.
- Factores psicológicos: personalidades, estilos de vida y valores.
- Conductuales: Beneficios deseados, tarea de uso. Ya que hemos revisado los criterios, debemos ver los pasos para poder llevar a cabo esta técnica.
- Seleccionar las variables de segmentación (edad, sexo, nivel adquisitivo, estilo, presupuesto para gastar en imagen y/o ropa, tipo de vida).
- Definir cada segmento dándole un valor a cada variable en los diferentes grupos que se hayan identificado.
- Evaluar cada segmento (tamaño potencial de compra, facilidad de acceso, evolución).
- Elige el segmento al que te quieras dirigir. Una vez que sabemos a quienes nos vamos a dirigir, debemos decidir qué queremos que piensen de nosotros o de nuestro producto, es decir qué imagen deseamos que tuviese nuestro público objetivo acerca de nuestra marca. Para esto utilizamos la técnica del posicionamiento de producto, de marca o de empresa.
POSICIONAMIENTO El posicionamiento es la imagen que se tiene de un producto, un bien, un servicio, país o de uno mismo en relación con productos que compiten directamente con él. Se puede posicionar por calidad y precio.
Como en la estrategia de segmentación seguimos unos pasos, en la de posicionamiento debemos hacer lo mismo:
- Definir qué atributos o elementos del producto son más relevantes para el consumidor (el precio, la calidad, la originalidad, el diseño, la comodidad, el lujo, la accesibilidad, la facilidad de pago).
- Evaluar el interés de cada segmento objetivo.

- Seleccionar uno o varios segmentos del mercado.
- Elaborar un mapa de posicionamiento: un mapa de dos ejes, cada eje corresponde a uno de esos atributos relevantes.
- Situar nuestra marca o empresa en el mapa y también la competencia. La estrategia de posicionamiento puede ser por:
 - Por diferenciación del producto
 - Por diferenciación del servicio
 - Por diferenciación del personal
 - Por diferenciación de la imagen
 - Por diversificación de los productos. Cuando se logra por diferenciación del producto esta puede ser: Por ciertos atributos específicos del producto, por los beneficios prestados o recibidos, por ocasiones de uso, por clases de usuarios, por precio, calidad y duración, entre diferentes clases del producto y en relación con un competidor. En lo que respecta a la diferenciación del servicio: puede ser horario extendido, herramientas de internet como pagos, reservas y delivery o envíos a domicilio. Cuando es por diferencia de personal este es por: amabilidad, cortesía y profesionalismo. Por diferenciación de la imagen: por colores, figuras, imagen de marca, tienda, sentimientos.

2- DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS PARA ATACAR EL MERCADO Para poder llevar a cabo esta etapa, debemos de definir lo que se conoce como LAS 4 P DEL MARKETING:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza.

Cuando pensamos en cada una de las cuatro P's nos debemos de hacer ciertas

preguntas para cada una:

PRODUCTO

- ¿Qué tipo de producto consume nuestro público?
- ¿En qué podemos mejorar ese producto?
- ¿Estamos ofreciendo el producto adecuado?
- ¿Cuántas unidades se pueden vender de este producto?

PRECIO

- ¿Qué nivel adquisitivo tiene nuestro público?
- ¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto?
- ¿Estamos vendiendo al precio adecuado?
- ¿Cuántos productos se pueden vender a ese precio? PROMOCION
- ¿Cuáles son las inquietudes del cliente?
- ¿Cuál es el mensaje adecuado para nuestro segmento?
- ¿Cuál es la promoción adecuada para el producto?
- ¿Qué inversión en promoción se necesita para alcanzar los objetivos de ventas?

PLAZA

- ¿Dónde compra nuestro cliente?
- ¿Qué necesita encontrar en el punto de venta?
- ¿Encaja nuestro producto en ese punto de venta?
- ¿Cuántos puntos de venta se necesitan para alcanzar los objetivos?

Ahora bien, existen 3 maneras básicas de diferenciar nuestro producto:

1. El diseño
2. La marca
3. El envase

El envase será un área fundamental ya que es una protección a la hora de almacenar o guardar. También puede ser un elemento de transporte que se llama embalaje. Las etiquetas también son parte del envase.

Gestionar bien una marca (aquí también hablaremos del diseño) implica ser capaces de:

- Crear una identidad clara y distintiva que impacte al cliente.
- Mantener una idea y un significado perdurable.
- Adaptar la marca a las nuevas tendencias de los consumidores.

Una buena gestión de marca ayuda a fidelizar a los clientes. Es importante saber que solo tendremos una gran marca cuando la filosofía fundamental de la empresa, los valores, la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, estén aplicados al día a día de la empresa.

Implícitamente cuando se van creando marcas estas van adquiriendo un valor. Las formas de determinación del valor de la marca son:

- Precios.
- Impacto del nombre sobre las preferencias.
- Valor de reemplazo de la marca.
- Valor de las acciones.
- Valor de los ingresos futuros.

PRODUCTO AMPLIADO

El producto ampliado es aquel que incorpora una serie de servicios y de beneficios que hace que se distingan, más allá del producto tangible o la oferta de una empresa de la de sus competidores.

- El servicio pre venta.
- La entrega.
- La garantía.
- El servicio post venta.
- La financiación.

Para ampliar cualquier producto hay que tener en cuentas tres cosas importantes:

1. Cada incremento cuesta dinero, entonces tenemos que pensar si los clientes están dispuestos a pagar ese incremento.
2. Los beneficios incrementados se convierten en beneficios esperados. Es decir pensar si el cliente estaba esperando ese tipo de beneficio que nosotros como empresa le estamos ofreciendo. ¿Realmente vale la pena para ellos?
3. A medida que se elevan los precios, surgen más competidores con precios

más económicos.

EL PRECIO

El precio es el valor que un comprador da a cambio de la utilidad que recibe. Es la cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio.

Debemos tener en cuenta que el precio es el único del marketing mix que nos proporcionará ingresos, el resto nos genera costos.

La importancia del precio se da ya que es un instrumento a corto plazo, es competitivo, tiene repercusiones psicológicas sobre la compra.

Para fijar un precio debemos tener claro:

1. El costo de producción y venta requerido más el margen que se quiere ganar.
2. Los precios del sector y en concreto los de la competencia más directa.
3. El valor percibido por el consumidor, aquí se tienen en cuenta los elementos, diferenciados como la marca y el envase.

Tenemos que saber también que el precio nos lo marca el mercado, así que si queremos tener más margen debemos bajar los costos.

Las estrategias para fijar precios:

- Diferenciales: fijos o variables, descuentos aleatorios, descuentos periódicos, descuentos de segundo mercado, precios profesionales, precios éticos.
- Competitivas: similares a la competencia, primarios, descontados, venta a pérdida, licitaciones y concursos.

- Precios psicológicos: según el valor percibido.
- Líneas de producto: Líder de pérdidas, de paquetes, de productos cautivos, con dos partes, único.
- Productos nuevos: descremado del mercado y penetración.

PROMOCION

Hasta ahora hemos podido ver dos objetivos finales:

1. La satisfacción del cliente, y el aumento de la demanda.
2. Una buena imagen de marca.

En cuanto a la promoción podemos dividir los recursos en grandes grupos:

- A. Promoción en grandes medios Prensa y TV: Requiere de una importante inversión, parece estar fuera del alcance de los emprendedores en etapas iniciales.
- B. Promoción en otros medios. El marketing directo es toda comunicación dirigida al consumidor final. Lo más común es el mailing. Este informa sobre un acontecimiento determinado. Es muy común que recibamos mail constantemente sobre descuentos, cupones, promociones, etc. de grandes compañías. De igual manera también está el retail de marketing, donde es el público el que va al punto de venta. La actividad que adquiere más importancia en esta promoción es la del visual merchandising.
- C. Relaciones públicas. Es común que las relaciones públicas estén emparejadas con la prensa. Aquí hablamos de cómo podemos favorecer la imagen de nuestro producto. Las actividades típicas son: ruedas de prensa,

difusión de noticias relacionadas con la marca, que una persona famosa hable o muestre nuestro producto, etc. De igual manera en esta fase el boca en boca, que quizás es una de las herramientas más importantes para la marca porque es lo que la gente va diciendo a sus conocidos sobre los servicios o los productos. Por eso siempre tenemos que tener en mente la buena atención y calidad para nuestros clientes. Un cliente satisfecho trae cuatro más y un cliente insatisfecho se lleva catorce.

- D. Eventos y patrocinios. Los eventos son acontecimientos organizados por nosotros, los patrocinios son promovidos por otros y nosotros debemos estar ahí fomentándolos y participando al mismo tiempo.
- E. Internet como medio de comunicación Hoy en día la mayoría de las personas tiene acceso a poder subir su propia página en internet. Esto transmite profesionalismo, además sirve para darse a conocer internacionalmente y a nivel nacional. De igual manera con el avance de la web estamos en una era del Marketing 2.0, que es en donde las empresas y las personas por medio de sus blog se expresan y hasta pueden hablar de sus sentimientos o sensaciones causadas con respecto a los productos o servicios. Esto es de gran utilidad ya que por medio de esto podemos saber qué es lo que piensa nuestro cliente sobre nuestros servicios y podemos aplicar en nuestra empresa. También puede ser desventajoso si la experiencia ha sido mala. Nosotros debemos revertir esta situación urgente para que no repercuta esto sobre la calidad de nuestro producto/servicio.

PRODUCCION Y CALIDAD

El área de producción tiene un objeto claro: atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de unos estándares de calidad. Para ello se deberá decidir el plan de producción en función de las previsiones de ventas. Esto supone adecuar la capacidad de producción (limitada por la

maquinaria, las materias primas y los operarios) para abastecer correctamente a los clientes.

El Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

En este sentido, se analizarán las infraestructuras e instalaciones, el equipamiento, los requerimientos técnicos de los productos y características de los servicios, el proceso productivo y de prestación del servicio, los costos, los planes y programas de producción, así como las políticas de mantenimiento, seguridad y prevención laboral.

Instalaciones Físicas (Ubicación, Tamaño, Distribución, Venta/Alquiler)

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

- Ubicación

Para la ubicación concreta de las instalaciones de producción en un municipio, barrio, polígono industrial, parque empresarial, etc., debemos analizar si el cliente precisa visitarnos, los accesos, las infraestructuras, parking, las instalaciones específicas, zonas de carga, cercanía a puertos y aeropuertos, zonas de almacenaje o de logística, etc.

- Tamaño

En este apartado es preciso determinar las dimensiones necesarias del local o taller para realizar la actividad, así como las posibilidades de ampliación futura.

- Distribución

Se trata de realizar una distribución en planta que facilite la entrada o recepción a las instalaciones de materias primas y otros suministros, la salida o entrega de productos terminados, el desarrollo del proceso de fabricación o de prestación del servicio, así como otras actividades de servicio técnico, laboratorios y control de calidad del producto.

- Compra/Alquiler

Normalmente, cuando se comienza con una actividad empresarial los gastos iniciales suelen ser elevados por lo que se recomienda comenzar con el alquiler y en función de la evolución de la actividad de la empresa recurrir a la compra. No obstante, se deberá realizar un estudio económico y financiero para analizar y decidir entre la compra o alquiler de las instalaciones.

- Características del Local

La elección del local vendrá determinada por sus características, por las infraestructuras e instalaciones del entorno que lo rodea, por el tipo de actividad de la empresa, los requerimientos municipales (licencia de apertura y licencia de obras) y autonómicos (trámites específicos), normativa legal, seguros, así como por las condiciones económicas de alquiler o compra y condiciones del contrato y si se adecua a nuestras necesidades.

Para el análisis de los requerimientos del local debemos tener en cuenta las siguientes características; el tamaño o superficie total y útil, la distribución (zona de carga, almacenes, taller, fabricación, operaciones, salidas de emergencia) instalaciones (energía, agua, iluminación, aire acondicionado, comunicaciones), accesos, servicios auxiliares (aparcamientos, guarderías, empresas de mensajería y paquetería).

- Equipamiento (Maquinaria, Transporte, Mobiliario, etc.)

Además, de las instalaciones debemos realizar un estudio de las necesidades de equipamiento mínimas, al comienzo de la actividad, de maquinaria, elementos de transporte, mobiliario, herramientas y utillaje, etc., así como una planificación de crecimiento.

Debido a los elevados costes iniciales de la puesta en marcha de la empresa se deben valorar fórmulas de financiación tales como el leasing, las garantías o la compra de equipamiento de segunda mano.

- Tecnología (Hardware, Software, Otras Tecnologías Clave)

En este apartado se analizarán las necesidades de equipamiento informático; computadoras, impresoras, servidores, programas informáticos, etc. y de equipamiento de comunicaciones; centralitas, videoconferencia, redes inalámbricas (wi-fi), conexiones a Internet y de correo electrónico, etc.

- Necesidades de Mantenimiento

Será necesario identificar el servicio de mantenimiento y de asistencia técnica de las infraestructuras, instalaciones, así como del equipamiento. Para ello, debemos analizar qué servicios son más críticos y realizar con los proveedores contratos de mantenimiento para garantizar que no se produzcan paradas en el proceso productivo o de prestación de servicios. Establecer políticas de mantenimiento preventivo o programado, sin existir ninguna avería que lo justifique con el objetivo de evitar averías futuras.

- Proceso de Fabricación / Prestación del Servicio

Cada proceso de fabricación de productos o de prestación de servicios debe estar planificado y programado, detallándose los recursos físicos (materias primas,

maquinaria, herramientas) y humanos que son necesarios, su coste, así como la descripción de los diferentes procesos, actividades o tareas a realizar, la capacidad máxima de producción y medidas medioambientales y de prevención de riesgos laborales.

- Estrategia de Producción y Operaciones

La estrategia de producción y operaciones es el medio para alcanzar los objetivos establecidos de fabricación o de prestación de servicios. Para ello, se analizarán los costos (iniciales o de adquisición de materias primas y suministros, de funcionamiento y de mantenimiento), la calidad que deseamos alcanzar (en términos de calidad percibida, prestaciones, fiabilidad, cumplimiento de estándares, durabilidad, estética), las entregas (puntualidad, disponibilidad de la mercancía, información sobre el estado del pedido y facilidad para efectuar pedidos y devoluciones), el servicio (atención al cliente, buzón de sugerencias, resolución de problemas, información sobre las prestaciones la oferta de productos o servicios, modo de empleo) y la flexibilidad.

- Descripción del Proceso

Identificar los procesos que se deben representar, detallando los agentes implicados, (un proveedor u otro departamento de la empresa) y quién está destinado (un cliente u otro departamento de la empresa). Se deben identificar los procesos más críticos para no generar cuellos de botella.

Será necesario también definir los procesos de producción (máquinas, mano de obra y consumos).

Además debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua, otros materiales), el uso de mano de obra (horas, días), la tecnología a emplear y los procesos a subcontratar. Por último, se ha de determinar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo.

- Planificación de la Actividad: Programa de Producción

A partir de la previsión de la demanda debemos planificar y programar la producción o la prestación de servicios, calculando el número de unidades de producto terminado a fabricar u horas de servicio a prestar, las unidades de materias primas a consumir, el número de horas de mano de obra necesarias, así como el número de horas de funcionamiento de la maquinaria. Además, tendremos en cuenta la capacidad máxima de producción de cada recurso.

- Recursos Necesarios (Materias Primas/Auxiliares y Energía)

Además, de cuantificar los recursos necesarios para elaborar los productos terminados o prestar los servicios, debemos calcular los consumos totales de materias primas y auxiliares, así como de suministros (energía) para evitar roturas de stock y, en consecuencia paradas en el proceso productivo o de prestación del servicio.

- Costes de Producción

Los costos de producción podemos dividirlos en costos de realización del pedido (materias primas y auxiliares, costes de personal, costes energéticos), costos de estructura (de amortización del edificio, maquinaria, instalaciones, etc.) y gastos generales (alquiler, administrativos, de gestión y rotura de stocks, financieros, de mantenimiento).

- Control de Calidad

Entendiendo por calidad desde el punto de vista del cliente (capacidad para satisfacer sus necesidades) y desde el punto de vista del producto (defectos e incidencias cero). La calidad debe ser medible. En este sentido, el objetivo es alcanzar estándares de calidad para el producto y servicio prestado. Por ello, muchas empresas optan por certificarse, principalmente a través de las normas ISO.

Es importante, elaborar un plan de control de la calidad que incluya indicadores, los

aspectos críticos a verificar y las medidas correctivas.

- Medidas de Seguridad / Prevención de Riesgos Laborales

Además, de ser un requerimiento legal, será preciso establecer las medidas de seguridad e higiene para la empresa. En este sentido, se elaborará un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.

- Factores Medioambientales

A parte de ser un requerimiento legal para muchas empresas, será preciso elaborar un plan medioambiental que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.

- Aprovisionamiento y Logística

Este apartado tiene como objetivo establecer la política de relaciones con los proveedores, las alternativas de aprovisionamiento y el control de stocks.

- La Política de Compras

La política de compras tiene como objetivo establecer las decisiones de la empresa respecto de los proveedores en aspectos tales como los requisitos de calidad que deben cumplir, plazos de entrega, así como los periodos de pago. La política de compras debe establecer los criterios de identificación, selección, evaluación y control de los proveedores.

- Parámetros de Aprovisionamiento (Distancia, Coste, Plazo de Entrega)

Los parámetros de aprovisionamiento son los términos que debemos tener en cuenta a la hora de negociar con un proveedor. Dichos parámetros son la distancia, su costo y el plazo de entrega. Normalmente, a mayor distancia de la empresa mayor costo del producto y plazo de entrega. Por ello, a veces será conveniente seleccionar proveedores ubicados próximos a las instalaciones de la empresa.

- Programa de Compras y Aprovisionamientos

El objetivo del programa de compras y aprovisionamientos es minimizar los costos de adquisición, identificar, evaluar y seleccionar el proveedor correcto, así como el precio, la calidad, la cantidad y el plazo de entrega adecuado.

- Política de Gestión de Stocks

En función del stock que almacene la empresa, materias primas, productos en curso o acabados, para cubrir las necesidades del cliente o del proceso de fabricación, será necesario determinar qué cantidad de stock regularmente se tendrá almacenado, y cuál será su valor económico.

Además, calcularemos qué número medio de días estará almacenado dicho stock antes de incorporarse al proceso de fabricación o a su comercialización. Por último, calcularemos cuántas veces al año se prevé vender o rotar el inventario o stock medio almacenado.

ORGANIZACIÓN Y GESTION

Una buena organización es la que coordina todas las áreas de la un negocio y las hace funcionar bien.

La organización básica que se necesita al principio, se centra en cinco puntos:

1. Delegar

Al inicio las posibilidades de tener un gran equipo son muy limitadas, debido al costo de las cargas de trabajo, ya que no tenemos tanto trabajo como para tener a muchas personas trabajando siempre.

Es recomendable tener dentro de la empresa aquellas funciones esenciales para la organización y que subcontrates las actividades o las áreas que no son críticas para el negocio. La selección de procesos a externalizar dependerá de las circunstancias de cada empresa.

- Funciones Internas: Elaboración de prototipos, control de producción, control de calidad, facturación, control del gasto, compras y proveedores, presupuestos, marketing, análisis de ventas.
- Funciones a Externalizar: producción, logística (almacén y envíos), gestión financiera de impuestos, supervisión contable, ventas, prensa, gestión de publicidad, organización de eventos. Cuando se ha definido las funciones hay que seleccionar a las personas o empresas que las van a desempeñar. A la hora de seleccionar al personal hay que tener en cuenta que cada tipo de función exige un tipo de conocimientos y de habilidades concretas.

2. Organigrama

El organigrama es la expresión gráfica de los diferentes departamentos y funciones de la empresa, así como también de que manera están conectados y relacionados. El organigrama es muy útil ya que nos proporciona una

imagen formal de la empresa, de la división de sus funciones, niveles jerárquicos y de las líneas de autoridad/responsabilidad.

Las principales ventajas que proporcionan el uso de organigramas es que permite a las autoridades a delimitar las funciones de cada área, se aprecia la estructura general, las relaciones de trabajo y muestra quien depende de quién.

Como desventaja muchos organigramas muestran las estructuras como se suponen que debe ser, o solían ser y no como son en realidad. Se olvida que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben actualizarse y modificarse.

3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las estrategias organizativas más importantes para ser más flexible, motivar a los empleados, ahorrar costos y aumentar la productividad.

Lo recomendable es:

- Identificar todas las acciones que se han de realizar para llevar a cabo el proyecto por pequeñas fases. A veces el éxito de un proyecto depende de factores insignificantes.
- Asignar a cada acción el departamento responsable que lo llevará a cabo.
- Determinar el plazo en el que esa acción se ha de realizar, porque si no tenemos una fecha límite no lo hacemos nunca. Si se quiere tener un equipo eficaz se debe tener en cuenta:
 - Que la gente sepa cuáles son sus responsabilidades.
 - Que la gente conozca el papel de los demás en los diferentes proyectos.
 - Que todos tengan una meta común y objetivos específicos.

4. Comunicar

Comunicar no es informar. Comunicar significa compartir, expresar, transmitir. Se diferencia de la información ya que comunicar es un acto bidireccional. Estamos constantemente comunicando, no se puede no comunicar. Comunicamos con un simple gesto y esto otra persona lo estará interpretando también.

¿Qué se tiene que comunicar?

En la empresa, es importante que comuniquemos cual es nuestra misión y cuáles son nuestros valores para que las personas sepan que es lo que se quiere lograr y que experiencia deseamos que tengan con nuestro producto/servicio. De esta manera se crea un vínculo esencial y emocional entre las personas y la empresa.

La manera de comunicar con nuestro equipo de trabajo es por medio de reuniones. En los temas importantes sigue siendo más adecuado el contacto personal, por eso las reuniones juegan un papel determinante.

Es importante que la gente se prepare antes de asistir a las reuniones. Es preciso hacer el orden del día desde lo más elemental hasta lo más complicado a dialogar.

5. Controlar los procesos

Se debe controlar el circuito de ventas y facturación. Esto es un proceso que generalmente se da en el cierre de mes.

ASPECTO JURIDICO - FISCAL

Todo emprendimiento nace de una idea que, dependiendo el caso, será más o menos original y por ello, la principal preocupación será su protección legal. Lo primero que debemos saber es que si bien esa idea como planteo abstracto no puede ser protegida, veremos que hay herramientas que sí protegerán legalmente su materialización.

Esas herramientas las encontraremos en la “Propiedad Intelectual”, la cual se divide en dos grandes ramas:

(a) Derechos de Autor

Amparados principalmente bajo la ley 11.723, son aquellos derechos que poseen los creadores, como sujetos tutelados, respecto de sus obras literarias, científicas o artísticas, siendo éstas el objeto fundamental de protección. A partir de la ley 25.036, que modifica entre otros, el artículo 1° de la ley 11.723, también se consideran obras tuteladas a los programas de computación fuente y objeto (software) y las compilaciones (bases) de datos.

Si bien los derechos de autor nacen con la creación de la obra, a los fines de ejercerlos correctamente, al menos en su fase patrimonial, es muy útil su registro puesto que ello constituye una presunción legal (salvo prueba en contrario) de autoría y de fecha cierta de creación. El plazo general de protección de una obra protegida por el Derecho de Autor rige toda la vida del autor más 70 años contados a partir del 1° de Enero siguiente a la fecha de su fallecimiento.

(b) Propiedad Industrial

La Propiedad Industrial protege las invenciones, creaciones y derechos vinculados a la industria y el comercio a través de las siguientes figuras: También existen casos en los que por diversos motivos cierta información o conocimientos técnicos no son alcanzados por la propiedad intelectual, o bien no es conveniente su protección a través de sus diversas herramientas. Estos casos generalmente suelen ser

protegidos entre las partes involucradas por medio de los llamados “Acuerdos de Confidencialidad” o “Non Disclosure Agreements” por los cuales una parte obliga a la otra a no divulgar información perteneciente a la primera, a la cual el obligado tiene acceso con motivo del negocio que las relaciona. Esa información tendrá carácter de “secreta” o “confidencial” y no podrá ser divulgada.

¿Qué forma societaria elijo?

Una vez que se ha definido una idea, surge el interrogante de la necesidad o no de una organización jurídica, y de qué tipo de organización es la más conveniente. Llegados a este punto, se formulan estos planteos: ¿debo organizarme?, ¿cuál es la mejor forma de organización jurídica para mi emprendimiento?

La primera inquietud se responde con una pregunta, ¿hasta qué punto poner en riesgo el patrimonio personal?; y ¿hasta qué punto es compatible el proyecto sin contar con una organización jurídica que esté preparada para recibir asistencia de terceros? La respuesta es que no hay un tipo de organización que sea mejor que otro; sino diferentes tipos con características diversas. El mejor es el que resulte más adecuado, de acuerdo a las características del emprendimiento.

Otro de los aspectos que resulta relevante para el emprendedor es decidir el momento en que es conveniente organizarse jurídicamente. La respuesta es: “Follow the money”, y para seguir este principio hay que preguntarse: ¿existen, o tengo derechos intelectuales que proteger?, ¿el proyecto está generando algún tipo de ganancia?, ¿el proyecto prevé el ingreso de un inversor?

Analizaremos en esta instancia las formas de organización jurídica que pueden adoptar aquellos emprendimientos que persiguen fines de lucro. La Ley 19.550 “Ley General de Sociedades” ofrece siete tipos societarios que otorgan una diferente preeminencia al elemento personal y al capital.

A continuación, se analizan brevemente las características de dos de los tipos societarios más relevantes: la SA y la SRL. La relación con Rentas y AFIP En forma concomitante a la toma de decisión de qué forma jurídica adoptar, recomendamos

que se analice si existen regímenes de promoción fiscal a nivel nacional, provincial o municipal, para emprendedores o para la actividad que el emprendimiento vaya a desarrollar, ya que muchas veces en ellos se establecen determinados requisitos o características respecto de la forma jurídica adoptada para poder adherirse a los mismos. Una buena planificación tributaria resulta conveniente máxime cuando se trata de un proyecto joven.

Elegida la forma jurídica del emprendimiento (esto es, el tipo societario) en forma previa a iniciar sus actividades, ésta deberá inscribirse ante los organismos fiscales que correspondan (AFIP, Rentas provinciales, Rentas Municipales) a fin de dar cumplimiento con sus obligaciones impositivas.

La inscripción en cualquiera de dichos organismos deberá ser realizada por el representante legal de la sociedad siguiendo el procedimiento vigente establecido en la normativa. Se debe recordar que todos los integrantes de la forma jurídica elegida deben, a su vez, estar registrados.

El paso inmediato siguiente a la inscripción del emprendimiento en AFIP, es la solicitud de autorización de emisión de comprobantes.

Mi primer empleado

En la Argentina, las relaciones de trabajo se encuentran regidas por la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744), que regula lo relativo a los derechos y obligaciones entre las partes de una relación laboral.

Todas las normas relativas a las relaciones laborales y a los recursos de la Seguridad Social tienen por objeto proteger al empleado y asegurarse que el empleador cumpla con sus obligaciones frente al sistema de la Seguridad Social. Debido a ello, es importante dar cumplimiento en forma total a las obligaciones impuestas al empleador. En este caso, al inicio de la relación es fundamental registrarla en forma correcta y así evitar futuras contingencias.

Deberá, asimismo, incluirse el convenio colectivo aplicable a la actividad, los datos

de la familia del trabajador y cualquier otro dato relevante a la relación laboral (como, por ejemplo, fecha de ingreso, remuneración, tareas a desarrollar).

Marcas y dominios web

En la instancia inicial será necesario -y totalmente recomendable- registrar el dominio, desarrollar una página web, registrar la marca y, de corresponder, las patentes necesarias previamente a lanzar el producto al mercado.

Es oportuno mencionar que el hecho de tener una marca registrada no asegura la disponibilidad del dominio web, y registrar dicho dominio no habilita a su uso como marca. Son dos conceptos distintos, y requieren de dos trámites puntuales.

En la Argentina, el registro de una marca se efectúa en el Instituto Nacional de Patentes y Marcas (INPI) <http://www.inpi.gov.ar> y los dominios web en la Dirección Nacional de Registro de Dominios de Internet a través de su página <http://www.nic.ar>.

El registro de marca es un trámite pago que se puede realizar en forma personal, o a través de un estudio de abogados especializado en la temática, en cambio el registro de un dominio web es -en Argentina- un trámite personal y completamente gratuito. Desde la página mencionada se pueden realizar consultas de dominios existentes, efectuar la reservación y la delegación de los mismos. Estos dominios son los que terminan en “.ar”, por ejemplo “.com.ar” para las empresas comerciales. Si deseamos registrar nuestro dominio como “.com” sin el agregado de “.ar” deberemos hacerlo en Estados Unidos de Norteamérica, a través de alguna empresa que brinde este servicio, en ese caso tiene un costo anual que va de U\$S10 a U\$S20, dependiendo el servicio que se utiliza. El orden aconsejado para realizar los distintos registros (web y marcas) es el siguiente: una vez decidido el nombre de la empresa, efectuar la consulta sobre la disponibilidad de ese nombre como dominio y, una vez reservado, averiguar en el INPI si puede ser registrado como marca, ya que es aconsejable que el nombre, la marca y el dominio web sean iguales, de este manera la empresa será encontrada fácilmente.

Es en el momento de la planificación inicial cuando se deben ajustar estos detalles, aprovechando el hecho de que los dominios web se pueden reservar sin necesidad de pagar nada, tan sólo es necesario tener la voluntad de hacer la búsqueda y la reserva correspondiente.

Es recomendable que el trámite de reserva del dominio web sea hecho por el titular del emprendimiento, ya que luego será necesario renovarlo anualmente. Abundan los casos en que los emprendedores derivan este trámite en el diseñador, pasando a ser este profesional quien tiene el control sobre ese dominio. Es un trámite sumamente sencillo, la misma web va guiando paso a paso el registro. Al finalizar este proceso, el sistema les dará dos opciones. La primera será reservar el dominio y la segunda delegarlo. Para la reserva no hace falta más que confirmarla, en cambio para la delegación se deberá haber contratado una empresa de servicios de hosting (alojamiento de páginas web), la cual deberá brindar los datos correspondientes para que la delegación pueda hacerse efectiva.

El paso siguiente será pensar en la presencia en redes sociales. Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, Snapchat, Instagram son algunas de las más utilizadas y sirven de apoyo a la comercialización y a la construcción de marca. En estos casos también es aconsejable utilizar el nombre del emprendimiento en cada una de ellas, para que el usuario pueda encontrar a la empresa de manera sencilla. En cada uno de estos espacios virtuales se puede tener presencia de manera gratuita y también se puede contratar publicidad por avisos relacionados a búsquedas, en donde se definen palabras clave que hagan referencia al producto. En este sistema se decide cuánto se invierte, se define un monto de dinero, se configura cuántas veces va a aparecer el aviso en las búsquedas diarias y se paga por cada vez que el internauta haga clic en el anuncio.

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

En este módulo hablaremos de los costos y tocaremos algunas nociones básicas de contabilidad. Es importante que sepamos de números, es nuestra empresa y debemos familiarizarnos con esta idea, somos nosotros los emprendedores los encargados de verificar y corroborar que nuestra empresa está teniendo un buen funcionamiento.

Clasificaremos el módulo de la siguiente manera:

1. Costos en los que incurre un negocio
2. Balance General
3. Presupuesto
4. Flujo de caja

1. Costos en los que incurre un negocio.

Los costos de ventas son los costos variables que dependen de las ventas, cuanto más se vende más alto son. Generalmente son costos directos, el principal ejemplo puede ser un operario al que se le paga por unidad producida. Estos costos afectan directamente al precio final del mismo.

Los costos de las ventas constan de los costos de producción y de los costos comerciales.

Los costos de producción dependen de cuál es nuestro producto/servicio. A modo de ejemplo, en moda, son las telas, moldes, progresiones, marcadas, corte, confección, planchado, embolsado, almacén y gastos de envío.

Los costos comerciales son los representantes y los descuentos sobre las ventas.

Los costos de estructura son los necesarios para llevar a cabo el proyecto

empresarial y no dependen directamente de las ventas. Estos costos son indirectos, es decir no afectan en forma directa al precio del producto, pero hay que tener en cuenta que el margen de las ventas del producto ha de cubrir los costos de estructura. Estos son: Alquiler, suministros, dirección, administración, diseño, publicidad, prototipos, y muestrarios, control de calidad, contabilidad, marketing y finanzas.

A la hora de sacar los costos tenemos que tener en cuenta los conceptos de margen bruto y de margen neto. El margen bruto es la utilidad obtenida luego de afrontar los costos (tanto directos como indirectos) y el margen neto es la utilidad neta (la utilidad final obtenida luego de afrontar no solo los costos sino también conceptos financieros e impositivos).

Precio = Costo + Rentabilidad

El precio se determina en conjunto con el departamento de marketing. La rentabilidad o utilidad también llamada se determina en los presupuestos y no conviene modificarla en el transcurso del ejercicio.

2. Balance General

El balance general es el estado financiero por excelencia de la contabilidad, en el podemos ver la situación de la empresa mensual o anual.

En el balance aparece una cuenta inicial que se llama el activo, el activo es lo que posee la empresa, podemos tener activos fijos o activos circulantes. Los activos fijos son todas las maquinarias que tiene la empresa, todos los muebles y enseres que tiene, todos los inventarios que tiene bien sea de producto terminado, producto en proceso o de materias primas. Debemos recordar que los activos se deprecian a una cantidad de años dependiendo de cuál sea por lo tanto esta cuenta, la de la depreciación resta es un numero negativo. De igual forma el activo circulante es todo lo que tiene la empresa en dinero y las cuentas que tiene por pagar.

El pasivo es lo que la empresa debe, aquí dos cuentas fundamentales que son las

obligaciones bancarias y las cuentas por pagar. Las obligaciones bancarias son todos los préstamos, hipotecas, leasings, etc.

Y por último tenemos el capital que siempre debe que ser positivo, si fuese negativo la empresa estaría en quiebra. Entre más sean los fondos mayor solvencia tiene la empresa. Los fondos pueden provenir de aporte de los socios o de dividendos al final del ejercicio.

$ACTIVOS = PASIVOS + CAPITAL$

3. Presupuesto

El presupuesto es el informe o el dato donde debemos registrar todo lo que nosotros creemos que vamos a gastar en el emprendimiento.

4. Flujo de Caja

El flujo de caja es la mejor herramienta para poder llevar a cabo nuestra gestión contable. Ya que al inicio de la empresa aún no tenemos grandes cuentas que contabilizar. Cuando empecemos a tener grandes cuentas esto lo tendrá que realizar un contador profesional

El flujo de caja está conformado por dos columnas la de ingreso y la de egreso.

En la columna de ingreso debe estar registrado todo lo que entra a la empresa, bien sea dinero por ventas o materiales por ejemplo para ser trabajados, y en la columna de egresos anoto lo que va saliendo como gasto de materia prima, pagos, proveedores, etc. Esto se debe hacer mensual y al final del mes se suman tanto los ingresos como los egresos para luego ser restado y eso dará la utilidad recibida.

$TOTAL INGRESOS - TOTAL EGRESOS = BENEFICIOS$

¿Cómo puedo conseguir más dinero en caso de que sea necesario?

- Aumento el grado de liquidez de mis activos vendiendo stocks y convirtiéndolo en efectivo.

- Atraso el pago de mis cuentas pidiéndole más plazo a los proveedores. Hay que tener en cuenta que si se tiene mucho stock puede acabar con la empresa, debido a una mala gestión. Para buscar dinero con capital propio o endeudamiento tengo las siguientes posibilidades:
- Crédito bancario
- Descuento comercial
- Tarjeta de crédito
- Prestamos de accionistas
- Prestamos familiares o amigos
- Cursos de formación para PyMES
- Leasing
- Antiguos directores de empresas que quieran participar en empresas jóvenes, se les denomina Business Angels.
- Incubadoras de empresas.

Plan de Negocios

El Plan de Negocios. Nuestra hoja de ruta

El Plan de Negocios (PN) se ha convertido en los últimos años en un tema recurrente de la literatura para emprendedores. Hay cientos de libros escritos sobre el tema, páginas de internet, artículos periodísticos e incluso software diseñado exclusivamente con ese fin. ¡Si se busca en Google la frase “Plan de Negocios”, podrá encontrarse más de 60 millones de resultados, y eso solamente en español! Y escribiendo su equivalente en inglés “business plan”, se encontrarán ¡casi 2.000 millones de referencias!

Se trata de un tema que, sin dudas, está en la agenda de cualquier emprendedor.

Qué es y para qué sirve un Plan de Negocios

Ahora bien, ¿qué es un PN o Plan de Empresa? Tratando de aproximar una definición, podemos definirlo así: es un documento que describe un proyecto empresarial de manera integral. Se trata de una hoja de ruta que indica los objetivos del proyecto, las estrategias para lograr esos objetivos, los recursos a utilizar, los resultados esperados (productivos, comerciales y financieros). El qué, el cómo, el cuándo y el porqué del negocio.

Crear una empresa es en sí mismo una actividad de riesgo, nadie puede asegurarnos los resultados. Es como lanzarse a emprender un largo viaje en un territorio desconocido. En un caso así ¿no llevaríamos al menos un mapa del territorio que vamos a recorrer? ¿No haríamos cálculos de cuánto combustible va a consumir el vehículo y dónde hay estaciones de servicio para reponer el tanque? ¿Acaso no averiguaríamos los costos de hoteles y comidas para saber si el presupuesto alcanza?

Cuando encaramos cualquier actividad nueva y de alto riesgo, como un largo viaje, tomamos previsiones, hacemos planes, consultamos especialistas o gente que ya estuvo allí, averiguamos precios, pedimos consejos.

Ahora estamos a punto de iniciar una gran aventura. Entusiasmados con el proyecto de crear nuestra propia empresa. Convencidos de que el producto o servicio va a gustar a los clientes y que vamos a ganar dinero con ello. Y estamos quizás a punto de invertir los ahorros de toda una vida en esta aventura. ¿No deberíamos detenernos un tiempo a reflexionar y evaluar la viabilidad del proyecto?

Armar el PN es la oportunidad que debemos darnos de pensar racionalmente todos los aspectos del proyecto empresarial. El producto, el mercado, la competencia, los precios, los costos, la producción, la comercialización, la financiación. Y podríamos seguir con otros detalles más.

Con respecto al ejercicio de planificar es posible encontrar dos posturas extremas que debemos evitar. En un primer extremo están los escépticos anti planificación. Seguramente encontraremos argumentos como: ¿Para qué planificar si el futuro es impredecible?, si todo es cambiante e inestable. ¡Del futuro no sabemos nada y cualquier intento de imaginarlo no tiene sentido! ¡Apenas sé lo que haré la semana que viene!

Pero esta postura equivale a salir de viaje sin verificar si tenemos los documentos, si la plata va a alcanzar, si encontraremos hotel, a no llevar mapa, ni averiguar si hará frío o calor. Tal emprendedor invierte su capital sin saber si lo recuperará, y en cuánto tiempo. Sale al mercado sin haber estudiado a sus clientes potenciales ni a sus futuros competidores. No ha previsto un Plan B por si las cosas resultan diferentes a lo imaginado.

En el otro extremo podemos encontrar al fanático de la planificación. Aquel que pretende estimar hasta los máximos detalles de su proyecto y que no entrará en acción hasta que no despejó absolutamente todas sus dudas.

Aclaremos, para empezar, que el riesgo es inevitable. Siempre habrá una cuota de riesgo, de sorpresas, de factores imponderables.

Éste sería el emprendedor que se toma años para estudiar a fondo el mercado y hace cálculos híper detallados de todos sus costos. Invierte demasiado tiempo en

elucubraciones abstractas cuando todavía ni siquiera ha experimentado si su producto o servicio satisface a los clientes.

Se deben evitar estas posturas extremas. Es sumamente aconsejable hacer un PN a conciencia y con buena información de base sin llegar a invertir un tiempo desmedido en ello.

¿Por qué hacer un PN?

El primer beneficiario de escribir el PN es el propio emprendedor. Elaborar su PN no le asegura el éxito pero le dará importantes beneficios. Le permitirá explicitar todos los supuestos que tiene en su mente, analizar a fondo el mercado y ver cómo funciona, tendrá los números más claros y podrá evaluar algunos riesgos. Hasta podrá reconocer algunas inconsistencias y realizar algunos cambios en el proyecto.

No importa cuán grande sea su proyecto. Todo el tiempo invertido en esta tarea será ampliamente recompensado. Y si está buscando financiamiento, armar el PN ya no será una opción sino una necesidad.

Por supuesto que, si se está buscando un socio, un préstamo o presentándose a un concurso para recibir un premio o subsidio, se deberá presentar el PN. También si se quiere obtener algún acuerdo preferencial de un proveedor clave, o si se intenta reclutar a algún colaborador destacado. En estos casos, un PN bien escrito y convincente será de gran ayuda.

Los PN destinados a este tipo de interlocutores deben incorporar información específica, como se ilustra en los apartados que siguen.

a) El PN para un proyecto exportador.

Si el emprendimiento venderá fuera del país, deben analizarse especialmente los regímenes legales, impositivos y aduaneros que serán aplicables tanto en la Argentina como en los países de destino.

Existen costos adicionales propios del comercio exterior que van más allá de la

tramitación aduanera a cargo del despachante, ya que, por ejemplo, el transporte internacional es más complejo, y se utilizan seguros y medios de pago diferentes. Todos esos factores, sumados a la existencia de requisitos técnicos (barreras para-arancelarias) para el ingreso de productos pueden elevar considerablemente el precio del producto para el mercado externo.

Además debe prestarse atención al riesgo que implica la variación del tipo de cambio y a las diferencias culturales que pueden conllevar desde diferentes hábitos de consumo hasta la necesidad de introducir cambios profundos en el producto y su envase, la manera de distribuirlo y publicitarlo, etcétera.

Para facilitar esta tarea se recomienda buscar asesoramiento e información en las oficinas de promoción de exportaciones que funcionan generalmente en los municipios y gobiernos provinciales y en organismos nacionales.

b) El PN para captar inversores.

Existen dos clases de inversores muy diferentes, el socio tradicional y el inversor de riesgo.

El inversor de riesgo, también llamado venture capital, fondo de inversión o fondo de capital emprendedor, al igual que el business ángel (que además de recursos económicos aporta experiencia y contactos), se caracterizan por procurar ganancias mediante la valorización del paquete accionario de la compañía.

Es decir, que este tipo de inversor ingresa en un negocio con la intención de vender su participación en el corto o mediano plazo, por un precio mayor al dinero que comprometió inicialmente en el proyecto, a diferencia del socio tradicional, que está más interesado en la generación de utilidades y puede permanecer como parte de la compañía indefinidamente.

Por lo tanto, si el PN apunta a este segmento de capitalistas, debe contemplar “la salida” del inversor y el ingreso de un nuevo socio en su lugar, o bien el emprendedor puede proponer comprarle al inversor de riesgo su participación

accionaria, quizás destinando para ello las ganancias que se generen en los primeros años, para quedarse de esta forma con la propiedad exclusiva de la compañía; el PN debe sustentar esta posibilidad con resultados financieros acordes.

c) El PN para solicitar un crédito.

Cuando se trata de elaborar un PN destinado a obtener financiamiento debe agregarse algo de información específica de interés para la entidad financiera. Por ejemplo, hay que poder demostrar la capacidad de devolución del préstamo. Para lo cual conviene incorporar el monto de la cuota en el flujo de fondos y mostrar que es posible pagarla aún con una caída en las ventas.

Debe quedar explicitado cuál es el monto que se solicita, en qué plazo se devolverá, si necesita período de gracia, el valor de la cuota y qué tasa está dispuesto a pagar sin afectar la viabilidad del proyecto.

También deberá explicarse, qué tipo de garantías puede ofrecer el emprendedor para respaldar la deuda y qué tipo de inversiones se realizarán con ese dinero.

NOMBRE DEL EMPRESARIADO

Nombre del Emprendedor

INDICE

1. Presentación

1.1. Definición del negocio

1.2. Descripción del equipo emprendedor

2. Marketing

2.1. Producto y servicio

2.2. Mercado

2.3. Competencia

2.4. Precio

2.5. Promoción

2.6. Previsiones de ventas

3. Producción y calidad

3.1. Producción y prestación de servicios

3.2. Calidad

3.3. Equipos e infraestructura

3.4. Seguridad en el trabajo y medio ambiente

4. Organización y gestión

4.1. Planificación de la empresa

4.2. Organización

4.3. Gestión de personal

5. Jurídico-fiscal

5.1. Determinación de la forma jurídica

5.2. Aspectos laborales del emprendedor

5.3. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores

5.4. Obligaciones fiscales

5.5. Permisos, licencias y documentación oficial

5.6. Cobertura de responsabilidades

5.7. Patentes, marcas y otros tipos de registros

6. Económico-financiera

6.1. Sistema de cobros y pagos

6.2. Resumen de los datos económicos más relevantes

7. Valoración

7.1. Análisis de puntos fuertes y débiles

8. Inversión

8.1. Recursos materiales y dimensión del negocio

1. PRESENTACIÓN

1.1 Definición del negocio Actividad:

Oportunidad:

1.2 Descripción del equipo emprendedor

Equipo:

Formación y Experiencia:

2. MARKETING

2.1 Producto y Servicio

Descripción del producto o servicio:

Necesidad:

Aspectos diferenciales:

Nuevos productos y servicios:

2.2 Mercado

Ámbito geográfico:

Público objetivo:

Clientes y consumidores:

Situación del mercado:

2.3 Competencia

Descripción de la competencia:

Comparación con la competencia (puntos fuertes y puntos débiles):

2.4 Precio

Variables para la fijación de precios:

Determinación del precio:

2.5 Promoción

Instrumentos de comunicación:

2.6 Previsión de ventas

Previsiones de ventas anuales:

3. PRODUCCIÓN Y CALIDAD

3.1 Producción y prestación de servicios

Proceso de elaboración:

Tecnologías necesarias:

Gestión de stocks:

Costos:

3.2 Calidad Control de calidad:

3.3 Equipamiento e infraestructura

Equipos e Infraestructura necesarios:

3.4 Seguridad en el trabajo y medioambiente

Normativas de prevención de riesgos:

Otras medidas:

Normativa ambiental:

Productos contaminantes:

4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1 Planificación de la empresa

Planificación de ventas:

Planificación de la producción:

Planificación de personal:

Planificación de inversiones:

Sistema de evaluación de resultados:

4.2 Organización

Equipo:

Organización del trabajo:

4.3Gestion del personal

Proceso de selección:

Formación:

Retribución del emprendedor:

Sueldos:

5. JURIDICO FISCAL

5.1Determinación de la forma jurídica

Determinación de la forma jurídica:

Tramites de inscripción y alta de la empresa:

Costo:

5.2 Aspectos laborales del emprendedor

Seguridad social del emprendedor:

5.3 Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores

Modalidades contractuales:

5.4 Obligaciones fiscales

Impuestos:

5.5 Permisos, licencias y documentación oficial

Permisos y licencias:

Documentación oficial:

5.6 Cobertura de responsabilidad

Seguros:

5.7 Patentes marcas y otros tipos de registros

Protección legal:

Registro de dominio:

6. ECONOMICO FINANCIERO

6.1 Sistema de cobro y pagos

Sistema de cobros:

Sistema de pagos:

7. VALORACIÓN

7.1 Análisis de puntos fuertes y débiles

Puntos fuertes:

Puntos débiles:

Oportunidades:

Amenazas:

Estrategia de desarrollo del proyecto:

8. INVERSIÓN

INVERSIÓN PREVISTA - DESCRIPCIÓN Y APERTURA (\$)

1. Bienes de Capital e instalaciones:

2. Mobiliario:

3. Recursos Humanos:

4. Consultoría y Servicios:

5. Capacitación:

6. Otros:

7. Compra de insumos, materias primas y sueldos correspondientes a los primeros dos meses de ventas previstas:

8.1 RECURSOS MATERIALES Y DIMENSIÓN DEL NEGOCIO

	Actual	Al fin del Período de Inversión
Capacidad de producción instalada (en unidades)		
Porcentaje de utilización de la capacidad instalada (en porcentaje)		

Bibliografía

Lujo, Mentiras y Marketing. Marie Claude Sicard, Editorial GG moda. Como generar ideas. Jack Foster, Editorial Norma. Moda y Empresa. Mercedes Cardenal y Elena Salcedo, Editorial Granica. Pasión por innovar. Fanc Ponti y Xavier Ferras.

Marcas de moda. GG moda.

Víctimas de la moda. Como se crea por que las seguimos. Guillaume Erner. GG Moda.

Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto – 1° Edición – Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico - 2013 - Enrique Draier, Jimena Huarte, Adrián L. Lebendiker, Alejandra Mendez, Gabriela Pértega, Maria del Pilar Rivas Corigiliano, Javier Romero Villanueva, Juan Sicardi, Mario Spina, Alejandro Vicchi.

<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones>

<http://www.iprofesional.com> <http://www.lanacion.com> <http://www.clarin.com>
<http://www.infopico.com> Datos de la Universidad Nacional del Sur Datos de la Inspección General de Escuelas