



Gobierno de  
Tierra del Fuego  
Antártida e Islas  
del Atlántico Sur



# Primeros pasos en el desafío de EMPRENDER

Guía Básica: Conceptos para planificar  
y desarrollar tu proyecto

Abril 2022

 Gobierno de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur	Ministerio de Producción y Ambiente	Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME
--	---	---

**somos** Gobierno de  
Tierra del Fuego

## **Autoridades**

### **Gobernador de la Provincia de Tierra del Fuego, A. e I.A.S.**

Prof. Gustavo Melella

### **Ministro de Producción y Ambiente**

Téc. Sonia Castiglione

### **Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME**

Mg. Carolina Hernández

### **Subsecretaría de Agregado de Valor**

Lic. Agustina Felici

## **Edición de contenido**

### **Directora General de Herramientas para el Desarrollo Productivo**

Mg. María Fernanda Nakano

# Prefacio

La Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME del Ministerio de Producción y Ambiente de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I. A. S., tiene como objetivo incrementar la competitividad de la matriz productiva provincial, a través de políticas públicas que fortalezcan las capacidades territoriales y promuevan las capacidades productivas, tecnológicas e institucionales de los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) fueguinas.

En este marco, surge como iniciativa de la Secretaría confeccionar y compartir este material de apoyo, pensado para acompañar a los emprendedores y las emprendedoras con una herramienta que consideramos importante para guiar los **PRIMEROS PASOS EN EL DESAFÍO DE EMPRENDER**. Este material pretende introducir conceptos y tips para pasar de la idea al proyecto, armar un Plan de Negocios, planificar y dar a conocer los primeros pasos para la formalización del emprendimiento.

En esta línea, debe ser entendido como una guía introductoria a los diferentes temas, a través de la cual el/la emprendedor/ra puede hacer una aproximación más o menos ordenada a las cuestiones de base.

Esperamos te resulte de utilidad y ante cualquier duda te comuniques con la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME a través de la página de Facebook @MPyAtdf, correo electrónico desarrolloproductivo@tierradelfuego.gob.ar o telefónicamente al 02901-425160 (Ushuaia)/ 02901-492354 (Tolhuin)/ 02964-422993 (Río Grande).



**Mg. Carolina Hernández**

Secretaria de Desarrollo Productivo y PyME



**Lic. Agustina Felici**

Subsecretaria de Agregado de Valor



**Mg. María Fernanda Nakano**

Directora General de Herramientas para el Desarrollo Productivo

# Índice

<b>CAPÍTULO I. Emprender</b> .....	6
1. El emprendedor .....	6
2. Las capacidades emprendedoras .....	8
3. Los recursos del emprendimiento .....	12
<b>CAPÍTULO II. De la idea al proyecto</b> .....	14
4. Oportunidades e ideas .....	14
5. Factibilidad .....	16
6. Modelo de negocios .....	19
7. FODA .....	23
<b>CAPÍTULO III. Plan de Negocios</b> .....	25
8. Qué es y para qué sirve un Plan de Negocios .....	25
9. Cómo hacer un Plan de Negocios .....	30
<b>CAPÍTULO IV. Planificación</b> .....	33
10. Costos .....	33
11. Precio de Venta .....	34
12. Rentabilidad .....	35
13. Viabilidad financiera .....	36
14. Fuentes de financiamiento .....	41
<b>CAPÍTULO V. Primeros pasos para formalizar tu emprendimiento</b> .....	44
15. Definición de tipo de empresa o sociedad .....	44
16. Obtención de CUIT .....	48
17. Alta de impuestos .....	48
18. Habilitaciones municipales, provinciales y/o nacionales de establecimiento y de producto .....	49
19. Registro de marcas, patentes y dominio web .....	50
<b>Bibliografía y Fuentes de información</b> .....	54

# CAPÍTULO I. EMPRENDER

## 1. El emprendedor

Muchas teorías han tratado de explicar de qué se trata un emprendedor. Algunas de ellas ponen el foco en la persona y sus cualidades. Otras se centran más en el entorno y las condiciones que permiten que determinadas sociedades sean más prolíficas para el nacimiento de nuevas empresas.

El emprendedor se propone desarrollar una estructura que trascienda el producto, el servicio, o la técnica que da origen al proyecto, y a partir de ese objetivo comienza a surgir la necesidad de incorporar conocimientos, capacidades y recursos para cubrir las funciones de comercialización, administración y producción de una manera diversificada, de cara a los objetivos de desarrollo y crecimiento.

**No se trata de construir un producto o un servicio “que cambiará el mundo”, sino de diseñar el negocio capaz de introducir ese producto o servicio en el mercado, y lograr que éste sobreviva y**

**crezca.** Para acompañar este proceso, de necesidades y exigencias variadas, se requiere desarrollar o fortalecer las capacidades emprendedoras, productivas, tecnológicas, de innovación y organizacionales, resultando fundamental los procesos de aprendizaje de prácticas propias como aquellas que surgen del contexto.

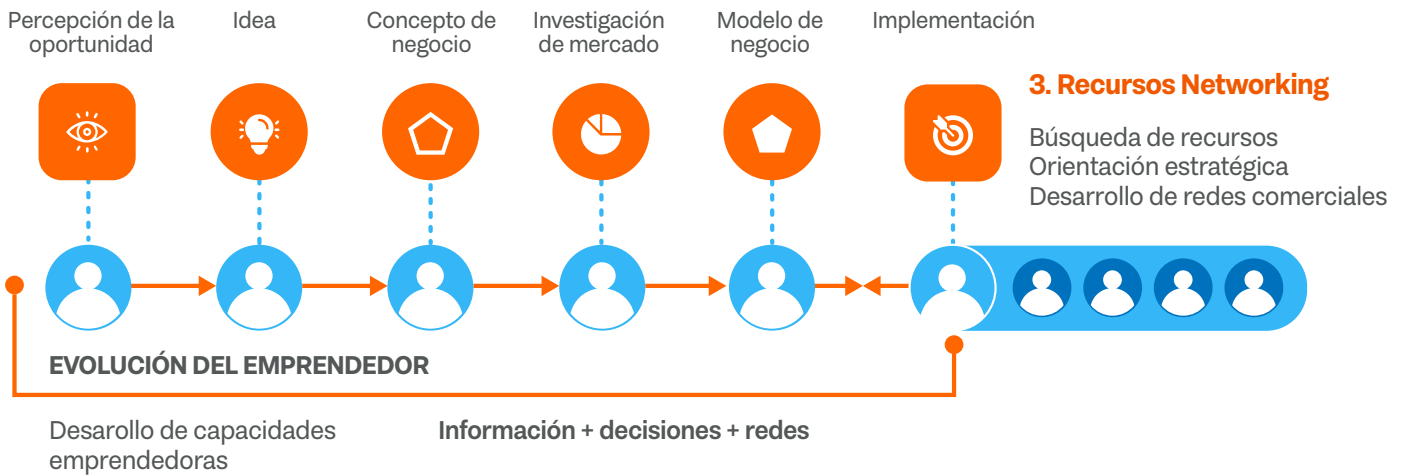
Un emprendedor no solo es aquel que conforma una empresa o innova en un proceso productivo. En el marco del desarrollo local, un emprendedor integra a diferentes actores de la comunidad, coordina información, necesidades, recursos y establece una fuerte comunicación entre ellos. Asimismo, tiene la capacidad de conectarse con los organismos encargados para generar las condiciones necesarias para el desarrollo de la comunidad. (Formichella, 2002).

Por consiguiente, si decidís lanzarte a construir tu propio emprendimiento, tenés por delante el desafío de sostener con perseverancia y optimismo ese proceso de construcción organizacional que deviene como consecuencia de la detección de una oportunidad o el lanzamiento de su producto o servicio, dentro de un contexto incierto y siempre escaso de recursos.

Como podés ver en la Ilustración 1, al iniciar el proyecto, precisas detectar oportunidades de negocio para tus productos o servicios, ingresar en el o los mercados donde las descubriste, generar los recursos para poder lanzarlo y hacerlo crecer, y al mismo tiempo alimentarte de herramientas que permitan liderar el proyecto frente a las diferentes situaciones no previstas, que se te presentarán, desarrollando capacidades emprendedoras.

## 2. Oportunidades de mercado

### EVOLUCIÓN DEL MERCADO



### 1. Equipo emprendedor

#### Ilustración 1.

Las necesidades del emprendimiento.

**Fuente:**

Elaboración propia, en base a Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.

## 2. Las capacidades emprendedoras

Las capacidades impulsan al individuo a interactuar productiva y constructivamente con su realidad, permitiéndole aprender, adaptarse, redefinirse, asumiendo un rol protagónico en el entorno en el que interactúa (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Las capacidades se traen y se adquieren. Justamente una de ellas es la capacidad que suelen tener los emprendedores de aprender rápidamente de la práctica sumando competencias que hasta ese momento eran deficitarias. Dicho con otras palabras, la repetición de estas formas de hacer da respuestas a diferentes problemáticas permitiendo la formación de rutinas de comportamiento, que reducen el riesgo y facilitan la toma de decisiones futuras. Esto es parte del proceso de aprendizaje, generación de conocimiento y formación de capacidades de cada emprendedor.

La capacidad fundamental que desarrollarás como emprendedor es aprender rápidamente de la práctica, su-



mando habilidades y competencias de un sinnúmero de disciplinas. Podemos clasificar las capacidades emprendedoras en tres grupos: las vinculadas a los logros, las que corresponden al compromiso y las referidas al liderazgo.

#### **I. Capacidades vinculadas a los logros:**

- **Búsqueda de oportunidades.** La detección de una oportunidad y su aprovechamiento es una característica común a todos los emprendedores.
- **Perseverancia.** Tenemos que considerar al fracaso como parte del proceso y no como una excepción. La capacidad consiste, entonces, en poder en el menor tiempo posible asimilar ese fracaso y corregir el rumbo. Para ello se necesita una fuerte voluntad y perseverancia en los objetivos planteados.
- **Demanda de calidad.** La búsqueda de calidad y la excelencia es un objetivo que debe estar planteado desde el comienzo, aunque sabemos que los logros en este sentido no serán inmediatos.
- **Toma de riesgos de forma calculada.** Emprender un negocio significa tomar riesgos. Esto no necesariamente es equivalente a ser un necio o un kamikaze. El riesgo es inherente al emprendedor, y el riesgo calculado permite anticipar el impacto del posible fracaso.
- **Tolerancia a la incertidumbre.** Actuar bajo incertidumbre que causa la ausencia de información completa, es otra característica que distingue a un emprendedor.

## II. Capacidades vinculadas a los compromisos:

- **Fijación de objetivos.** Es importante contar con una hoja de ruta. No se trata de ceñirse al plan o al papel, sino de tener claro hacia dónde se quiere ir y tener la capacidad de saber transmitírselo a los demás. A partir de allí todos los ajustes que sean necesarios para el éxito del emprendimiento deben ser considerados sin esquemas rígidos e insalvables.
- **Cumplimientos de los compromisos.** Los compromisos permiten establecer líneas de tiempo en nuestra acción para que los logros o los fracasos puedan medirse.
- **Búsqueda de información.** Dado que los recursos de un emprendimiento que se inicia son sumamente escasos, la búsqueda de información pasa a ser una fuente muy importante para conocer tendencias, competencias, mercados, entre otras.
- **Búsqueda de recursos.** La búsqueda de recursos es una tarea permanente por parte del emprendedor.
- **Planificación y seguimiento.** La determinación de metas que permitan delinear hitos a resolver en un período definido es una herramienta útil para el desarrollo y corrección de desvíos del emprendimiento.

## III. Capacidades vinculadas al liderazgo:

- **Construcción de redes.** El tejido de redes de contacto es una tarea cotidiana para el emprendedor y su equipo.
- **Capacidad de persuasión.** Empezar requiere tomar decisiones de manera permanente. Se requiere de mucha capacidad de persuasión para lograr que el proceso de toma de decisiones, lejos de generar heridas y resentimientos, sea un elemento de cohesión y unidad.

- **Capacidad de trabajo en equipo.** Es fundamental contar con un líder del emprendimiento con capacidad para trabajar con las diferentes personas que se desempeñan en el proyecto, conteniendo, desafiando y comprometiendo a todos en una misma visión.
- **Capacidad de solucionar problemas.** El emprendedor es un gran solucionador de problemas, busca en los problemas una oportunidad y en las soluciones un activo a capitalizar para el proyecto.
- **Capacidad de negociación.** Ésta es una capacidad crucial a la hora de tratar con los proveedores, los clientes, los empleados, los socios, los inversores (en el caso que los haya), y otros actores que juegan en el mercado. Ser consciente de las limitaciones y las potencialidades puede ser muy útil para lograr buenas alianzas.
- **Iniciativa.** La proactividad es una cualidad inherente al emprendedor. Sin iniciativa nunca habrá emprendimiento, porque no habrá recursos, ni posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- **Independencia de criterio y autoconfianza.** Sin una fuerte valoración de sí mismo, y autoconfianza, será muy difícil vencer las barreras del escepticismo frente al producto o servicio innovador, o tolerar las consecuencias de los traspies que siempre se van a presentar.

### 3. Los recursos del emprendimiento

Dentro de los recursos, podemos diferenciar cuatro fuentes fundamentales, conocidas como las "4C", que van a ser de gran ayuda en las primeras etapas de vida de tu proyecto:

#### a) Capital Humano

El equipo de personas que constituirán tu emprendimiento es uno de los recursos más importantes y un factor competitivo crucial.

La búsqueda de personas calificadas y comprometidas con el proyecto es una tarea sumamente demandante y requiere de una gran capacidad de persuasión y liderazgo. Es por eso que la visión de quien lidera el proyecto, su convicción y cierta flexibilidad son claves para sumar a gente comprometida y capaz.

#### b) Capital Financiero

La búsqueda de financiamiento es una tarea permanente que debes realizar; desde el capital inicial para el desarrollo del prototipo (en el caso de un producto), pasando por las primeras compras, y ya cuando el emprendimiento está en marcha, con el objeto de adquirir equipos, alquilar o acondicionar un espacio físico, sumar capital de trabajo o lanzar un nuevo producto.

Podes financiarte con recursos propios o a través de deuda. Ambas tienen sus ventajas y desventajas, que debes ponderar de acuerdo al monto, los plazos que estimas en los cuales el proyecto será rentable, y tu cultura de gestionar el negocio.

Existen diferentes fuentes de financiamiento externo. Desde la esfera pública existen subsidios o aportes no reembolsables (ANR), que otorgan tanto el Gobierno de la

Provincia de Tierra del Fuego como otras entidades públicas, así como créditos bancarios a tasa subsidiada o créditos no bancarios entregados por organismos públicos.

En los últimos años han aparecido lo que se conoce como “aceleradoras”, que son instituciones, generalmente privadas, que aportan capital “semilla” a cambio de acciones, aunque las más conocidas se orientan a proyectos del mundo digital.

### **c) Capital Institucional**

Las instituciones del “ecosistema emprendedor” (públicas, académicas o privadas, con o sin fines de lucro), nos acercan cada vez más redes, asistencia técnica, capacitación y contención, de forma más o menos rápida y económica.

### **d) Capital Social**

Son ciertos recursos que poseemos las personas, derivados de nuestras relaciones sociales, y que tienen una cierta persistencia en el tiempo. Tales recursos aumentan nuestra capacidad de acción y satisfacen nuestros objetivos y necesidades, al tiempo que facilitan la coordinación y cooperación entre las personas en beneficio mutuo.

La colaboración social se basa en cuatro fuentes principales: el afecto, la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. Cuanto mayor sea el grado de colaboración social, mayor probabilidad habrá de que las oportunidades no se desperdicien o pierdan, aprovechando el conocimiento generado por el conjunto.

Creamos redes a lo largo de toda la vida. No obstante ello, cuando comenzás a desarrollar una actividad productiva, es bueno sistematizarla, considerando no sólo la cantidad de contactos que conforman estas redes sino la calidad de los mismos. Por ejemplo, si se trabaja en un emprendimiento cuyos principales clientes serán empresas de consumo masivo,

aquellos contactos que sean empleados de estas empresas o permitan acceder a ellas, aunque sean muy pocos, constituirán una red de mejor calidad que la conformada por cientos de contactos no alineados con el proyecto.

Las instituciones del ecosistema emprendedor, las universidades y centros de formación en general, los eventos y ferias con potenciales clientes, son fuentes invaluableles a la hora de desarrollar y hacer crecer las redes.

## **CAPÍTULO II. DE LA IDEA AL PROYECTO**

### **4. Oportunidades e ideas**

Teniendo identificada la idea de producto o servicio, debes identificar oportunidades de negocios, y que ellas sean tantas como sea posible, de modo de contar con un caudal mínimo de alternativas a evaluar.

Estas oportunidades son ventanas o espacios vacantes que se detectan en el mercado para idear una propuesta diferenciada, las que generalmente se asocian con un tipo de necesidad.

Las oportunidades de negocios son la consecuencia de un esfuerzo continuo y permanente de investigación y exploración. Los individuos, emprendedores y empresas, actúan por ensayo y error, experimentando y buscando nuevas acciones, que repetidas en el tiempo (rutinas) les

permiten mejorar su desempeño (Nelson, 1991).

### **Tipos de necesidades**

a) Necesidades reales, donde ya existe un mercado de clientes y proveedores.

b) Necesidades latentes, donde la necesidad existe pero aún no se ha formado un mercado, y por lo tanto no existe una oferta concreta.

El primer tipo es más fácil, porque ya hay productos o servicios definidos en prestaciones, calidad y precio. Pero la segunda opción es mucho más atractiva, porque existe la posibilidad de constituirse en líder del mercado en caso de salir primero y capturar la mejor parte de los consumidores. Aunque, al mismo tiempo es mucho más difícil, porque transformar necesidades latentes en reales requiere un gran esfuerzo comercial.

Para la generación de ideas, lo recomendable es definir una visión estratégica, que consiste en fijar a qué tipo de negocio te quieres dedicar: industria, tipo de cliente, características de los productos o servicios a ser brindados. Tan pronto tengas definida esa idea, hay que explorar rápidamente el mercado para identificar tanto la demanda existente (clientes), como la oferta (competidores), ya que de esa manera se puede hacer un cuadro de situación sobre las posibilidades reales y concretas de la propuesta.

Lo ideal es que dispongas de varias ideas y las ordenes por prioridad, en principio intuitivo, por preferencias y olfato. Y luego comiences a trabajarlas, reuniendo información, diseñando, comparando con ofertas similares existentes en el mercado local y también internacional.

Las tres ideas de mayor potencial deben ser trabajadas en paralelo, porque con frecuencia sucede que a medida que se va avanzando y se descubren nuevas circunstancias, puede ir variando el orden de prioridad, y es muy bueno que las tres ideas seleccionadas vayan madurando. Es posible que alguna de ellas sea desechada al descubrirse inconvenientes o aspectos negativos. Esto no significa que se descarte todo lo realizado, ya que nuevos acontecimientos pueden llegar a reactivar esa idea. O, en el peor de los casos, la información recogida y procesada puede terminar siendo utilizada en alguna de las otras ideas.

## 5. Factibilidad

Para cada una de las ideas seleccionadas necesitas plantear su factibilidad en distintos aspectos, lo que resulta imprescindible para detectar dificultades. Muchas de estas serán superables, pero pueden afectar al proyecto de manera sustancial.

Las cuestiones que como mínimo es aconsejable analizar son las siguientes:

### a) Comercial

Lo primero que deberías verificar es que exista un mercado; es decir, que haya un número importante de potenciales clientes que necesiten de tus productos o servicios, y que estén dispuestos a pagar por ellos el precio propuesto. Resulta clave conocer el tamaño del mercado (cantidad de clientes, volumen total de ventas, principales competidores y posibilidades de crecimiento).

La proyección de las ventas a uno, dos y tres años debería asegurarte cubrir tus costos y proyectar inversiones



futuras, la que no puede determinarse a priori dado que depende del tipo y características del sector en el que te desarrollas, o pretendes hacerlo.

### **b) Técnica**

En el caso de tratarse de un producto, lo primero que deberías verificar es que sea realizable, no sólo como prototipo, sino principalmente a escala industrial. Los pasos a seguir son: en primer lugar, la realización rápida de una muestra del producto diseñado, verificando que las funcionalidades proyectadas sean efectivamente cumplidas de acuerdo a los valores esperados.

Luego, necesitas planificar el proceso de transformación del prototipo en un producto comercial. Ello implica formular las especificaciones de cada uno de los componentes, verificar su disponibilidad y costo en el mercado, la adquisición de una partida inicial, definir los procesos de fabricación y los protocolos de control de calidad que aseguren la homogeneidad, seguridad y/o salubridad de tu producto<sup>1</sup>, así como demás cuestiones que permitan que tu producto llegue al mercado (envase, logística, transporte, distribución, entre otras).

Asimismo, es importante que verifiques cuestiones relativas a la propiedad industrial e intelectual, tanto en el sentido de considerar la oportunidad de registro de patentes y marcas para proteger los aspectos más innovadores de tu producto, como también para comprobar que no se están vulnerando derechos de terceros al utilizar recursos protegidos por otros.

<sup>1</sup> Dependiendo del producto o servicio del que se trate, se podrán requerir aprobaciones de diferentes autoridades de aplicación (Dirección de Registro y Control de Alimentos de la provincia; SENASA; INTI, entre otras) por lo que resulta recomendable investigar en esta instancia qué se requiere presentar, dónde y cómo. Asimismo, dependiendo de la actividad a realizar, la misma podrá requerir la presentación de Estudios de Impacto Ambiental ante la autoridad de aplicación ambiental de la provincia, la Secretaría de Ambiente, resultando conveniente en esta instancia asesorarse sobre los trámites a seguir.

### c) Operativa

Por otra parte, debes evaluar todas las condiciones relacionadas con la operación. Comenzando por el aprovisionamiento en tiempo y forma de los distintos **Insumos** que integran el producto y los que están asociados al proceso de distribución y posventa. Es conveniente que discrimines los que constituyen insumos críticos de los que no lo son. Desarrollar una red de proveedores es uno de los desafíos a construir.

El siguiente aspecto está relacionado con las **Instalaciones y máquinas** necesarias para la fabricación de los productos. Hay que considerar dos opciones: la primera es la adquisición y disposición de todo lo necesario en instalaciones propias o alquiladas; la segunda opción es tercerizar parcial o totalmente la producción, por lo menos en una etapa inicial. Generalmente el armado, control de calidad y empaque son operaciones que no vas a querer tercerizar, para asegurar la funcionalidad y presentación de los productos.

La **logística** asociada a la entrega de los productos fabricados también merece en esta etapa un análisis cuidadoso, ya que es fundamental asegurar agilidad en las entregas, pero a costos compatibles con la rentabilidad del negocio.

El **servicio de posventa** es muy crítico, y puede ser fundamental a la hora de lograr segundas ventas, ya que éstas no suelen producirse con clientes insatisfechos. Es prioritario que el diseño de los productos y los componentes elegidos sean de calidad suficiente como para minimizar las fallas y los reclamos. Y en caso de que éstos se produzcan, la reparación o resolución de los problemas sea ágil y rápida, y además poco costosa.

#### d) Económico-financiera

En cuanto a la factibilidad económica-financiera, precisás realizar un análisis exhaustivo de la relación costo beneficio del negocio o del proyecto y sopesar ambos aspectos. Es importante distinguir entre los costos variables (que se asocian directamente a la cantidad producida), de los costos fijos (que existen aún sin producción), ya que es posible que las primeras ventas no te cubran todos los costos, pero en un horizonte de tiempo si el negocio prospera, resulten cubiertos o no. Si en la evaluación observas que los costos superan a los beneficios sería mejor no desarrollarlo. Mientras que, si el beneficio supera los costos, la decisión de la implementación del proyecto se vuelve más atractiva, aunque no implica que no existan riesgos.

#### e) Política y legal

Es importante que verifiques si el tipo de negocio o de proyecto por desarrollar, no atenta o incumple alguna ley o norma. De lo contrario no podría implementarse porque estará en contra de las disposiciones legales y por lo tanto no resultará viable.

## 6. Modelo de negocios

El modelo de negocios es la base y el punto de partida que expresa **Qué** hacemos, **Cómo** lo hacemos, a **Quién** se lo vendemos y **Cuánto** nos cuesta hacerlo. Significa establecer cuál es el negocio y cómo funciona.

Para comenzar a armar el modelo de negocios, es conveniente que respondas a las siguientes preguntas:

1. **¿Quiénes van a pagar?** Definir quién será mi cliente.
2. **¿Qué es lo que no voy a hacer?** Definir quién será mi proveedor.

**3. ¿Qué es lo que sí voy a hacer?** Definir cuál será la estructura para gestionar, producir y comercializar el producto y/o servicio.



**Ilustración 2.**  
Modelo de negocios.  
**Fuente:**  
Elaboración propia  
en base a Díaz, 2017.

### 1) Los clientes

En función de las características del cliente objetivo, los negocios suelen clasificarse en dos grandes grupos: a) aquellos que apuntan principalmente a vender productos al consumidor final; y b) aquellos que venden a otras empresas de manera que forman parte de una cadena de valor más extensa hasta el consumidor final.

En general, las decisiones de compra del primer grupo están más relacionadas con aspectos subjetivos que tienen que ver con los deseos, sensaciones y motivaciones de origen psicológico y/o social; mientras que los segundos compran sobre una base más racional que intenta maximizar el beneficio en términos de precio, calidad y servicio.

Lo importante es considerar que “siempre que no se presta atención a un cliente, algún competidor lo hará” y que esta revisión debe constituirse en una rutina, lo que implica su sistematización y revisión periódica.

## 2) Los proveedores

Los proveedores son aquellos agentes -individuos, emprendimientos, empresas- que te abastecen de productos y/o servicios necesarios para brindar la oferta a los clientes.

La identificación y selección de proveedores implica:

- En primer término estimar los requerimientos de compras - materia prima, insumos, servicios profesionales o técnicos – necesarios para sostener un determinado nivel de actividad del emprendimiento, en estrecha relación con las ventas proyectadas.
- Luego, habría que determinar quiénes son capaces de proveer bienes y servicios al menor costo, con la calidad requerida, en las condiciones acordadas, y en el tiempo convenido.

Es recomendable prestar principal atención a los insumos críticos del proceso productivo para evitar demoras. Tener siempre, de manera sistematizada y actualizada, un registro de stock de materias primas e insumos, es clave.

Es conveniente también, que evalúes aspectos que hacen a la “fiabilidad del proveedor”, como: a) la permanencia en el mercado, b) la situación económico-financiera de la empresa, c) los controles de calidad que aplican, entre otros. Por último, sería recomendable tener opciones a), b) y c) de proveedores por cada una de las compras a realizar. Llevar un registro sistematizado y permanentemente actualizado de proveedores te facilitará solucionar faltan-

tes de insumos de forma más rápida y efectiva.

Desarrollar proveedores confiables -que entiendan lo que quieres lograr y se comprometan a cumplirlo- requiere de tiempo y voluntad para ofrecerles algo más que el pago por sus servicios. Continuidad, posibilidad de planificar la producción, reconocimiento a su trabajo, pago en tiempo y forma son las bases para generar alianzas estratégicas. Para construir una alianza comercial, los fines buscados deben estar claros desde un inicio para ambas partes. Plantear los requerimientos, los plazos, las condiciones y los beneficios por escrito dejará sentada una base sobre la cual interactuar, con reglas claras y concretas, sin sorpresas a futuro.

### **3) Estructura de comercialización y comunicación**

La selección de los canales de distribución comercial -directos e indirectos- es una de las decisiones estratégicas más importantes que deberás realizar, porque condiciona todos las demás variables comerciales (precios, condiciones de pago, promociones, comunicación, entre otras).

Además, el modelo de negocio involucra definir los canales de comunicación de tu emprendimiento. Ello apunta a desarrollar las estrategias de:

**a) Publicidad:** “cómo darse a conocer”, es decir la creación y gestión de la imagen de tu emprendimiento, de los productos o servicios y su respectivo posicionamiento;

**b) Promoción:** “cómo atraer más clientes y/o desplazar a la competencia” es decir cómo estimular al cliente y al canal de distribución; y

**c) Relaciones públicas:** “cómo quieres que la sociedad te perciba”, es decir cómo relacionarse con los actores externos (consumidores, clientes, proveedores, inversores, instituciones públicas, organizaciones sociales, grupos de opinión, entre otros) y los internos (socios, gerentes y trabajadores del emprendimiento).

## 7. FODA

Una herramienta sencilla, pero de gran utilidad, para analizar la situación interna y externa del modelo de negocios, es la matriz F O D A, así llamada por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**Fortalezas y Debilidades:** son las cualidades internas, propias y controlables por uno mismo. Están asociadas a la idea, la empresa y los integrantes del equipo emprendedor.

**Las Fortalezas** son los puntos más sólidos del emprendimiento. Se obtienen respondiendo a preguntas del tipo:

- ¿Qué se destaca de mi emprendimiento?
- ¿Cuáles son mis ventajas respecto a mis competidores?
- ¿Por qué me compran mis clientes?

**Las Debilidades** son los puntos más endebles del emprendimiento. Se pueden obtener respondiendo a las preguntas:

- ¿En qué falla mi emprendimiento?,
- ¿En qué aspectos estoy por debajo de mis competidores?
- ¿Por qué pienso que mis potenciales clientes no me compran?

**Oportunidades y Amenazas:** son aspectos externos al proyecto -no controlables por uno mismo y tienen que ver con el entorno socio-político-económico.

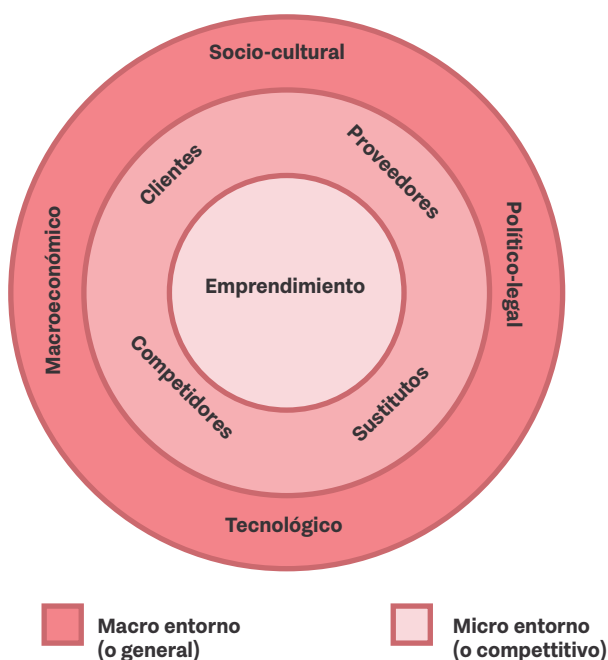
**Las Oportunidades** son los factores externos favorables al emprendimiento. Se definen a partir de preguntas como:

- ¿Por qué me compran mis clientes?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado a las que puedo dar respuesta?
- ¿Qué cosas puedo hacer que mis competidores no estén haciendo?
- ¿Qué cambios - socio-político-económicos – potencian mi modelo de negocios?

**Las Amenazas** son los factores del entorno que pueden suponer un peligro para el emprendimiento. Se identifican mediante la realización de preguntas como:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta el emprendimiento?
- ¿Qué tendencias pueden afectar negativamente a la evolución del negocio?
- ¿Qué cosas están haciendo mis competidores que no esté haciendo?
- ¿Qué nuevos competidores podría tener en el futuro?
- ¿Qué cambios socio-político-económicos entorpecen mi modelo de negocios?





#### ENTORNO

#### FACTORES

##### SOCIO-CULTURAL

- Demográficos (Origen, estructura, distribución, etc...)
- Calidad de vida
- Nivel Educativo
- Conductas de consumo

##### MACROECONÓMICO

- Tamaño y evolución de la economía
- Tasa de interés
- Tasa de inflación
- Nivel de ocupación

##### POLÍTICO LEGAL

- Seguridad jurídica
- Estabilidad política
- Política económica fiscal
- Legislación específica (Laboral, medioambiental, sectorial, etc.)

##### TECNOLÓGICO

- Infraestructura de base (Comunicaciones, transporte, conectividad, etc.)
- Disponibilidad de la tecnología apropiada
- Disponibilidad del personal adecuado
- Normas y niveles de calidad requeridos

#### Gráfico 1.

Los diversos entornos y sus factores.

#### Fuente:

Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.

## CAPÍTULO III. PLAN DE NEGOCIOS

### 8. Qué es y para qué sirve un Plan de Negocios

El Plan de Negocios (PN) es un documento que describe un proyecto empresarial de manera integral. Se trata de una hoja de ruta que indica los objetivos de tu 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. La diferencia con el Modelo de Negocios es que éste establece el esquema general, mientras que el Plan de Negocios profundiza en cada uno de los aspectos que intervienen en él. Claramente, existe una interdependencia entre ambos.

**Ilustración 3.**  
7 Razones para escribir un Plan de Negocio.  
**Fuente:**  
Elaboración propia en base a  
Rivero, 2016.

### ¿Por qué hacer un PN?

Elaborar un PN no te asegura el éxito pero otorga importantes beneficios. Permite explicitar todos los supuestos que tienes en mente, analizar a fondo el mercado y ver cómo funciona, tener los números más claros y evaluar algunos riesgos. Hasta te permite reconocer algunas inconsistencias y realizar algunos cambios en el proyecto antes de empezar.

## 7 RAZONES PARA ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIO

- 01 Sirve como hoja de ruta y análisis estratégico
- 02 Permite conocer el sector y la competencia
- 03 Comprueba la coherencia interna del proyecto
- 04 Comunica la idea a posibles inversores, proveedores, clientes, socios, etc
- 05 Estudia la viabilidad técnica y económica
- 06 Cohesiona al equipo humano respecto a la marcha del proyecto
- 07 Sirve para visionar el futuro a corto plazo

Si estás buscando asistencia financiera a través de crédito y/o subsidio, presentándote a un concurso para recibir un premio, o captar inversores sugerimos que escribas el PN. También si querés obtener algún acuerdo preferencial de un proveedor clave, reclutar a algún colaborador destacado o comenzar a exportar. Dependiendo del tipo de interlocutor, tendrás que incorporar información específica, como se describe a continuación:

**a) El PN para solicitar un crédito.** Cuando se trata de elaborar un PN destinado a obtener financiamiento agregarás algo de información específica de interés para la entidad financiera. Por ejemplo, tenés 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 necesitas período de gracia, el valor de la cuota y qué tasa estas dispuestos a pagar sin afectar la viabilidad del proyecto.

También deberás explicar en el apartado específico, qué tipo de garantías ofreces para respaldar la deuda.

**b) El PN para solicitar una asistencia financiera en un programa público.** Los programas públicos de asistencia financiera generalmente tienen formatos preestablecidos de PN, que debés cumplir en su aplicación. Dependiendo del objetivo del programa, es conveniente adecuar la descripción de tu proyecto para acentuar en los ejes que buscan promover.

**c) 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 angel (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.

De acuerdo a cuál sea el tipo de inversor al que se dirige el PN, deberá enfatizarse en distintos indicadores financieros.

**d) El PN para un proyecto exportador.** Si buscás vender fuera del país, analizarás especialmente los regímenes legales, impositivos y aduaneros que serán aplicables tanto en la Argentina como en los países de destino.

Todos esos factores, sumados a la existencia de requisitos técnicos para el ingreso de productos pueden elevar considerablemente el precio del producto para el mercado externo. Además debes prestar 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.

### Tareas previas necesarias

1) **Definición de las relaciones entre el equipo emprendedor:** en ocasiones, uno suma colaboradores o convoca inversores para su proyecto sin haber establecido claramente qué tipo de participación tendrá cada uno. Esta definición tiene impacto sobre la estructura de costos y rentabilidad del proyecto.

2) **Desarrollo del producto o servicio:** debe estar bien precisado qué es lo que vas a ofrecer, ya que eso determina entre otras cosas los costos, la capacidad instalada, la logística y todo lo que se desprende de ello.

En este sentido, es imprescindible haber definido qué materias primas y procesos implica la fabricación y distribución del producto, o si es un servicio, cuánto tiempo y de cuáles recursos humanos o subcontratistas se necesita para prestarlo.

Se deben conocer los costos y también la disponibilidad de las materias primas, equipos y servicios auxiliares que sean necesarios.

3) **Contacto con actores clave de la cadena de valor,** tales como proveedores y distribuidores estratégicos.

Se debe verificar cuáles son las condiciones bajo las cuales estos actores están dispuestos a establecer una relación comercial con tu emprendimiento: volumen mínimo de pedidos, condiciones de pago, plazos de entrega, entre otras.

4) **Averiguar el marco legal e impositivo** en el cual se desarrollará la actividad: en algunos sectores, puede ser determinante para descartar un proyecto o evaluar su viabilidad.

### **Tareas previas convenientes**

1) **Producir un prototipo, una pre-serie o realizar pruebas del servicio:** no siempre es posible, ya que en muchas situaciones, la naturaleza de la actividad lo impide; sin embargo, siempre que sea factible, deberías llevarlo a cabo.

2) **Contactar a potenciales usuarios del producto/servicio** para testear su interés y/o realizar la prueba del mismo. Es importante reflejar en el PN toda la retroalimentación que se ha obtenido de estas experiencias, incluso aquellas respuestas negativas o que arrojan dudas sobre el proyecto.

3) **Sondear a candidatos** para desempeñarse en las posiciones de colaboradores clave, tales como el responsable técnico. Esto también es aplicable a profesionales cuyo expertise sea imprescindible para cubrir capacidades o antecedentes de las que uno carece y sean estratégicas para el negocio.

4) **Realizar un estudio de factibilidad técnica** o ensayos a cargo de un profesional o institución independiente, sobre todo cuando se trata de una innovación tecnológica o existe cierta complejidad técnica.

## **9. Cómo hacer un Plan de Negocios**

### **¿Quién debe escribir el plan?**

El PN tiene que ser el reflejo de lo que se tiene en mente y debe representar de la manera más fidedigna esa idea. En este sentido, el plan debe ser escrito por el propio emprendedor y su equipo. En todo caso, es aconsejable solicitar apoyo técnico a algún especialista para temas puntuales.

### **¿Cuántas páginas debe tener el PN?**

Depende de la complejidad del negocio y de la información clave que debe estar incluida. Cuanto más complejo sea el negocio, mayor será la extensión del contenido del plan. De todas maneras, hay que evitar agregar información poco relevante y de tipo enciclopédica.

### **¡Cuidado con la proyección de ventas!**

Cuidado con exagerar la proyección de ventas porque eso incide directamente en los resultados. Hacé una previsión conservadora de las ventas, con un crecimiento muy suave y lento.

### **¡Cuidado con la competencia!**

Muchas veces se comete el error de creer que la competencia no tomará nota de nuestra aparición en el mercado. Estos movimientos de la competencia deben estar contemplados en el PN y tener previsto las respuestas para contrarrestar estos cambios.

### **Investigación aplicada a un objetivo.**

El PN no debe incluir datos que no aporten al análisis sobre las chances de éxito del emprendimiento; el exceso de datos no relevantes desalienta la lectura y afecta la comprensión del documento.

### **Equilibrio entre fuentes y tipo de información.**

En la medida de lo posible, es conveniente combinar datos cuantitativos con aportes cualitativos, e información general (como estadísticas oficiales) con datos puntuales de fuentes privadas o generados por vos mismo (por ejemplo, mediante la observación directa).

### **Investigación competitiva.**

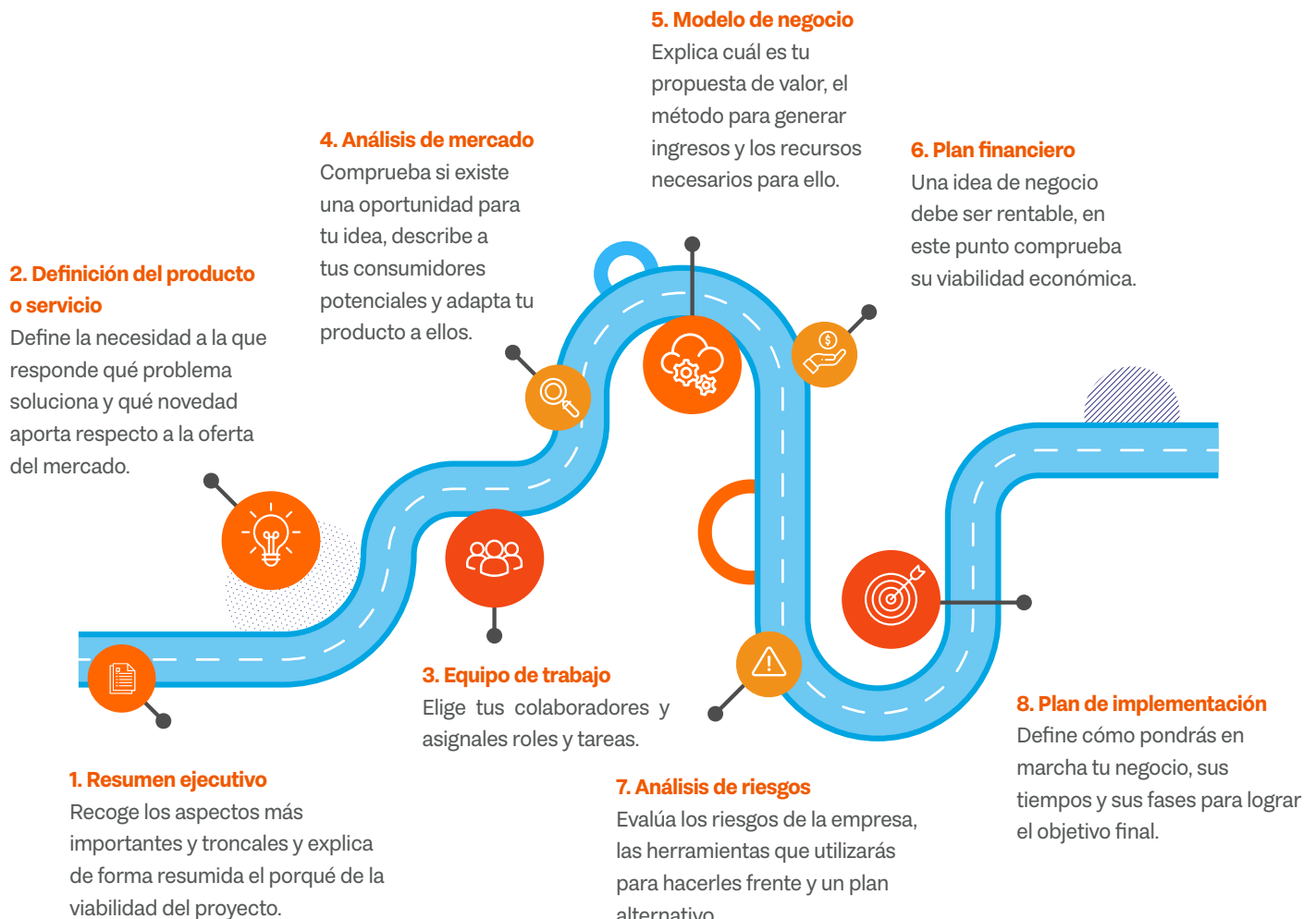
Existen muchas maneras de conocer detalles de la operatoria de los competidores:

- A través de sus sitios web.
- Desde el lugar de un posible comprador, solicitando cotizaciones y características de los productos o servicios que ofrece.
- Prensa: entrevistas a sus directivos, gacetillas corporativas e informes periodísticos sobre la empresa.
- Por último, documentos oficiales dirigidos a los inversores y a la comunidad en general, tales como estados contables publicados en el caso de las empresas que cotizan en Bolsa, balances sociales o informes de sostenibilidad.

**Ilustración 4.**  
Estructura de un Plan de Negocio.  
**Fuente:**  
Elaboración propia en base a Las claves de un buen Plan de Negocio, 2019.

### Contenido de un Plan de Negocios típico

Como vimos anteriormente, el contenido dependerá del objetivo y destinatario del PN. Sin embargo, en la Ilustración 4 podemos ver el contenido mínimo que sugerimos que contenga un PN.





# CAPÍTULO IV. PLANIFICACIÓN

## 10. Costos

El costo es el valor de los recursos necesarios para producir y vender los productos o servicios que ofreces. Los costos se dividen en:

- **Costo Variable:** son aquellos gastos que aumentan o disminuyen de manera proporcional a las variaciones en la actividad de la empresa, es decir, varían en relación al volumen de producción o prestación de un servicio.

Algunos ejemplos: la materia prima, las comisiones sobre las ventas, la parte variable del costo de los servicios (luz, gas, teléfono, entre otros), el impuesto a los ingresos brutos.

- **Costo Fijo:** son aquellos que permanecen constantes, o casi constantes, independientemente de los cambios en los volúmenes de producción y ventas.

Algunos ejemplos: los alquileres de oficinas y locales, los honorarios de los profesionales que nos asisten, las amortizaciones de los activos fijos, los sueldos del personal administrativo, los seguros.

Si se sobredimensiona la estructura del negocio, se corre el peligro de hundirse, pues los costos fijos pueden convertirse en un peso excesivo, sobre todo al principio, cuando las ventas aún no han despegado. Por ello es conveniente que intentes armar una estructura lo más liviana posible, donde los costos variables sean los que predominen.

## 11. Precio de Venta

Una vez que conoces los costos fijos y variables de tu emprendimiento, es posible pensar en trazar una estrategia para fijar los precios de venta.

En esta instancia ten en cuenta tres variables fundamentales:

- Los costos variables y los costos fijos
- El precio de otros productos similares en el mercado.
- La posibilidad de que el producto aporte algún valor agregado.

Se debe incorporar el concepto de la diferenciación como la alternativa al momento de buscar posicionarse en el mercado. Hacer cosas diferentes que los demás, o hacer las mismas cosas de manera diferente. Pensar con la mente abierta, buscando oportunidades en el propio nicho de mercado y observar otros segmentos, otros rubros, para ver cómo se resuelven necesidades y cómo se satisfacen deseos.

### Fijando el precio de venta

Se presentan a continuación tres opciones como posibles estrategias de fijación de precios.

**a) El precio mínimo** (subsistencia) = suma de los costos variables y fijos. La posibilidad de mínima es vender los productos al costo total de producción (fijos más variables). De estar en esta situación comercial, no tendrás ningún tipo de margen de maniobra ante eventualidades, y nunca generarás ganancias, por lo que no contarás con la posibilidad de ahorrar para futuras inversiones o situaciones imprevistas.

**b) El precio de mercado.** Una vez que identificas tus competidores y el precio al que comercializan sus productos que apunten a los mismos deseos o necesidades del con-

sumidor, estarás en condición de decidir un precio de venta que sea competitivo y que te permita obtener ganancias.

**c) Valor percibido.** Es el precio que un cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio. Los consumidores colocan valor en función de la capacidad analítica del bien o servicio para satisfacer una necesidad y proporcionar satisfacción. Esta estrategia de fijación de precios se apoya fuertemente en las acciones de comunicación, que tendrán que trabajar fuertemente el posicionamiento del producto o servicio en el mercado.

## 12. Rentabilidad

La rentabilidad se define como la diferencia entre los ingresos por ventas, y todos los costos necesarios para producir / adquirir el producto o servicio (costos de producción, comercialización, financieros, administrativos, impositivos).

Es conveniente, para proyectar estos ingresos y costos, utilizar una herramienta que luego te sirva para controlar si dichas proyecciones se concretaron o no en la realidad. Dicha herramienta recibe el nombre de Presupuesto Económico.

Existen distintos formatos para realizarlo. En la tabla 1 te mostramos un ejemplo.

<b>+ Ventas</b>
<b>- Costos variables</b>
<b>Margen de contribución</b>
<b>- Costos fijos</b>
<b>Resultado operativo</b>
<b>+/- Resultados extraordinarios</b>
<b>Resultado Neto</b>

**Tabla 1.**  
Presupuesto Económico.  
**Fuente:**  
Elaboración propia en base a  
Ministerio de Desarrollo Económico  
del Gobierno de la Ciudad de  
Buenos Aires, 2013.

Asimismo, al hablar de rentabilidad, se pueden analizar dos conceptos importantes: Margen sobre ventas y Rotación.

El margen sobre ventas se refiere al beneficio por vender un producto, mientras que la rotación es la cantidad de veces que vendes. Juntos, ambos conceptos impactan sobre la rentabilidad.

### 13. Viabilidad financiera

#### Cuándo y cuánto se necesita

Para definir las necesidades reales de inversión, se deben conocer los aspectos financieros del emprendimiento, considerando el momento en que efectivamente se paga y se cobra (cuando entra y sale el dinero).

Es habitual que los emprendedores sufran desfases financieros debido a que compran casi todo al contado y venden sus productos con plazos de cobro prolongados. Esto se debe a que requiere de tiempo establecer lazos comerciales para conseguir financiación de parte de los proveedores y, como necesitan vender, aceptan que los clientes les paguen en forma dilatada. Esto es una realidad que no siempre puede ser cambiada, pero si se conocen estos conceptos y las reglas del mercado, se puede proyectar y no caer en situaciones de ahogo financiero.

#### Gastos previos a las primeras ventas

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos tangibles e intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

Se entiende por activo tangible los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros.

Estos activos fijos se denominan así porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de ellos, sin causar problemas a sus actividades productivas.

Los activos intangibles son el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, por ejemplo: patentes, marcas, diseños industriales, nombres comerciales, transferencia de tecnología, gastos antes del inicio de las operaciones, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, corriente trifásica, servicios de escribanos y abogados), estudios de investigación de mercado, capacitación del personal, entre otros.

Entre los costos fijos, debés considerar tu sueldo y el de tu equipo de trabajo. Entender que el sueldo del emprendedor es un costo fijo es el principio del camino para aspirar a una economía sana. Si no se lo incluye en los costos fijos nunca se sabrá cuándo se gana, ni cuándo se pierde.

Para proyectar los gastos previos a las primeras ventas se deben considerar los aspectos esenciales a cubrir, como por ejemplo: alquiler, servicios, sueldos, compra de materias primas, sin los cuales no se podría llegar a producir y vender; hay otros gastos que pueden esperar para más adelante.

Todo proyecto tiene que presentar un calendario de ejecución donde indicar los desembolsos y las probables fechas en que se harán las inversiones.

## **Planifica tu estrategia de comunicación y marketing**

### **a) Marcas y dominios web**

En una primera instancia será necesario, y totalmente recomendable, que registres el dominio, desarrolles una página web, registres la marca y, de corresponder, las

patentes necesarias previamente a lanzar el producto al mercado.

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, los cuales profundizamos en el punto 20. Registro de marcas, patentes y dominio web del Capítulo V.

### **b) Redes sociales**

El paso siguiente será pensar en la presencia en redes sociales, que permitirán dar a conocer tu emprendimiento, aumentar ventas, crear fidelidad y estrechar relaciones. Facebook, Instagram, Twitter, Google+, LinkedIn, son algunas de las más utilizadas y sirven de apoyo a la comercialización y a la construcción de marca. En estos casos es aconsejable utilizar el nombre de tu 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.

No todas las redes sociales son iguales, ni sirven para lo mismo. En la Tabla 2 encontrarás un detalle de las principales redes que pueden hacer crecer tu negocio.

Red	Definición	Utilidad	Fortalezas
 <p data-bbox="177 792 276 824"><b>Twitter</b></p>	<p data-bbox="355 450 675 703">Es un sistema web gratuito que permite a los usuarios enviar mensajes de texto (también llamados tweets) de hasta 140 caracteres que se actualizan en tiempo real.</p>	<p data-bbox="730 450 1066 1066">Las empresas pueden informar sobre lanzamientos de nuevos productos o servicios. Las personas pueden dar a conocer eventos de actualidad, y a su vez los receptores de las noticias pueden darlas a conocer también (retweet), lo que resulta en la propagación de una noticia a veces más rápida y efectiva que por medios tradicionales (prensa, radio, TV, etc.).</p>	<p data-bbox="1126 450 1437 658"><b>La comunicación con los clientes:</b> es posible monitorear palabras claves para saber qué se dice sobre ti y tu competencia. <b>La exposición de marcas:</b> ofrece oportunidades únicas para la integración en sitios web y para atraer clientes de manera viral, ayudando a tu compañía a sobresalir sobre las demás.</p>
 <p data-bbox="165 1520 296 1552"><b>Facebook</b></p>	<p data-bbox="365 1176 675 1391">Es una red social donde los usuarios pueden agregar amigos, enviar mensajes, jugar juegos, formar grupos y construir un perfil propio.</p>	<p data-bbox="730 1176 1066 1794">Las empresas pueden crear páginas con la posibilidad de tener seguidores (Fans). Para ser Seguidor de una página el usuario deberá simplemente poner “Me Gusta” y automáticamente comenzará a recibir las actualizaciones en la sección de Noticias/Inicio. Facebook también permite publicar anuncios (Ads) e integrarlo al sitio de la empresa (Social Plugins).</p>	<p data-bbox="1126 1176 1445 1480"><b>La comunicación con los clientes:</b> es excelente para atraer a la gente a la que le gusta tu marca, que le gusta compartir opiniones, y que participe en promociones y encuestas. <b>La exposición de marcas:</b> Facebook ofrece muchas opciones para dar a conocer una marca a través de opciones gratuitas o anuncios pagados.</p>

 <p><b>LinkedIn</b></p>	<p>Es una red social orientada a profesionales y negocios. El propósito del sitio es permitir a los usuarios registrados mantener una lista de información de contacto de las personas que conocen y de confianza para los negocios.</p>	<p>Se puede utilizar para encontrar trabajo, personas y oportunidades de negocio. Asimismo, a través de las conexiones llamadas de segundo y tercer grado, es posible contactar a alguien a través de un contacto mutuo y de confianza.</p>	<p><b>Exposición de marca:</b> efectivo para exposición personal de marca y para exponer tu perfil profesional y experiencia. Aquí la buena reputación es muy importante.</p>
 <p><b>YouTube</b></p>	<p>Es un sitio para compartir videos en donde los usuarios pueden compartir y subir nuevos videos.</p>	<p>Aloja una variedad de clips de películas, programas de televisión, videos musicales, así como contenidos amateur como videoblogs. Los enlaces a videos de YouTube pueden ser también puestos en blogs y sitios web personales.</p>	<p><b>La comunicación con los clientes:</b> el video es una herramienta que rápidamente captura el interés de los usuarios que buscan entretenimiento, información, o ambos.</p> <p><b>La exposición de marcas:</b> una de las más poderosas herramientas en la web para construir un canal seguro de comunicación para tu marca.</p> <p><b>Posicionamiento en buscadores:</b> muy eficaz para construir enlaces hacia nuestro sitio pues los videos tienen altas calificaciones en los buscadores.</p>

**Tabla 2.**  
Redes Sociales.

**Fuente:**

Ministerio de Desarrollo Económico  
del Gobierno de la Ciudad de  
Buenos Aires, 2013



## 14. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento son aquellas vías que se utilizan para obtener los recursos necesarios para llevar a cabo el emprendimiento. Estas pueden ser internas (con recursos propios) o externas (con recursos de terceros).

- Recursos propios, formado por el capital aportado por el emprendedor o sus socios.
- Recursos de terceros, que generan pagos exigibles a largo, mediano o corto plazo.

Si contás con diferentes opciones de financiamiento, es recomendable realizar cálculos de amortización de deuda por cada alternativa y luego usar un cuadro para compararlas, considerando los siguientes criterios:

- Condiciones del Financiamiento
- Monto otorgado
- Tasa de interés (fija, variable, combinada)
- Plazo
- Valor Cuota
- Período de gracia

Entre los recursos de terceros, podemos ejemplificar algunos:

### a) Familiares y amigos

Los familiares y amigos invierten en la persona más que en el proyecto o en la idea, por lo tanto no es necesario un plan tan detallado numéricamente, aunque es deseable dejar en claro si a cambio reciben una participación del emprendimiento, o cuotas periódicas (como un préstamo personal) o si se trata simplemente de una donación.

Para evitar perder relaciones o enemistades, es necesario que evalúes previamente con tu inversor amigo, cómo van

a actuar si el proyecto fracasa.

### **b) Inversores Ángeles**

Los inversores ángeles (IA, también llamados Business Angels, por su nombre original en inglés), son personas físicas o jurídicas, que invierten a cambio de participación en el capital de la empresa. En general tienen conocimientos del mundo empresarial, y pueden financiar un monto intermedio entre lo que aportarían los familiares y amigos, y las entidades de capital de riesgo.

Valoran una buena presentación y un plan de negocios que pueda transmitir la idea de manera clara y convincente. También, que exista un equipo emprendedor sólido.

Son una buena opción para financiar la fase inicial de un proyecto (capital semilla o capital start-up). Su permanencia en el proyecto es temporal: quieren vender su participación en un plazo de 6 a 7 años como máximo, y poder recuperar así con ganancias el dinero invertido. En la Argentina todavía no está muy desarrollado este tipo de financiamiento.

### **c) Entidades públicas.**

Es recomendable investigar si existen programas de incentivo y líneas de asistencia financiera en el rubro económico de tu emprendimiento, ya que podrían resultar interesantes por sus condiciones financieras, incluyendo aportes no reembolsables.

### **d) Entidades de Capital de Riesgo**

Están constituidas por sociedades anónimas impulsadas por empresas o bancos que se dedican a invertir sus propios recursos en la financiación de PyMEs. Su apoyo se puede concretar mediante una participación directa en acciones, o a través de un préstamo.

A diferencia de los IA, las entidades de capital de riesgo gestionan de manera profesional los fondos de terceros, por lo que son bastante estrictos a la hora de exigir el cumplimiento de los planes de negocio. El monto a solicitar suele ser mayor que con los IA.

#### **e) Bancos**

Los bancos públicos son los que ofrecen las tasas y plazos más convenientes para PyMEs y emprendedores.

#### **f) Leasing**

Esta herramienta puede ser útil para adquirir equipamiento, maquinarias o vehículos. Se instrumenta a través de un contrato de alquiler con opción de compra, por el cual una parte (dador) le otorga a la otra (tomador) el uso, goce y disponibilidad de un bien a cambio de un pago periódico, llamado canon, durante un lapso determinado, y el tomador puede adquirir la propiedad del bien que alquilaba con el pago de la última cuota, o con el pago del valor residual.

Las dos formas más comunes de leasing son:

- Leasing operativo: sólo se trata de alquiler, no se adquiere el bien. En general se utiliza para bienes de corto plazo.
- Leasing financiero: se adquiere el bien en propiedad. Es un modo de financiar el 100 % del valor del bien.

#### **g) Descuentos comerciales de proveedores:**

Es una fuente de financiación de corto plazo, que permite cubrir necesidades de falta de liquidez.

# CAPÍTULO V. PRIMEROS PASOS PARA FORMALIZAR TU EMPRENDIMIENTO

El proceso de formalización se refiere a los trámites que debes realizar para que la idea de negocio o servicio informal pase a convertirse en una empresa formal; regulada conforme a la ley; con derechos y deberes tributarios, y con todos los permisos necesarios para operar.

## 15. Definición de tipo de empresa o sociedad

Existen diferentes opciones para crear una empresa y el camino a elegir va a depender principalmente de:

Si quieres separar las finanzas, bienes y responsabilidades de la empresa de las personales.

Si se hará solo o con otras personas, con quienes se compartirá la inversión, las responsabilidades y los beneficios del negocio.

La claridad frente a estas dos inquietudes ayudará a definir, en primer lugar, si se operará como Persona Humana o como Persona Jurídica, y, en segundo lugar, qué tipo de empresa o sociedad conviene constituir, es decir, cuál será su forma de administración y la manera en que tributará, entre otros aspectos. En la Tabla 3 se visualizan las principales diferencias entre Persona Humana y Jurídica.

Persona Humana	Persona Jurídica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está formado por una sola persona.</li> <li>• Funciona con el CUIT personal.</li> <li>• El patrimonio de la empresa y el personal son uno mismo.</li> <li>• El dueño o dueña asume a título personal los derechos y obligaciones de la empresa. Garantiza con su patrimonio personal (bienes a su nombre) las deudas y compromisos que ella contrae.</li> <li>• No se requiere demostrar un capital para emprender la actividad.</li> <li>• Sólo puede funcionar como Persona Humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser formada por una o más personas, tanto humanas como jurídicas.</li> <li>• Funciona con el CUIT de la empresa.</li> <li>• La empresa o sociedad tiene un patrimonio propio, distinto del patrimonio personal de su o sus dueños.</li> <li>• Es la empresa, y no la o las personas socias, quien asume todos sus derechos y obligaciones, con lo que el patrimonio personal queda protegido.</li> <li>• Requiere demostrar un capital, en dinero o bienes, para su constitución.</li> <li>• Se puede optar por distintos tipos de sociedades, regidas por la Ley 19.550 de sociedades comerciales, entre las más conocidas: sociedad anónima, sociedad anónima simplificada, sociedad de responsabilidad limitada.</li> </ul>

**Tabla 3.**  
Persona Humana vs. Persona Jurídica.

**Fuente:**  
Elaboración propia, en base a Ministerio de Economía, Fomento y Turismo - División de Empresas de Menor Tamaño, 2021.

Otra opción dentro de las personas jurídicas es la comúnmente llamada sociedad de hecho o sociedad simple. En este caso funciona con un CUIT propio pero no se separa el patrimonio de los socios respecto del de la sociedad, dado que no está obligada a llevar contabilidad separada.

No hay un tipo de organización que sea mejor que otra; sino diferentes tipos con características diversas. El mejor es el que resulte más adecuado, de acuerdo a las características de tu emprendimiento. Se puede definir como socio a cada una de las personas que trabajan conjuntamente en desarrollar un emprendimiento comercial, asumiendo riesgos, poniendo en juego sus conocimientos,

habilidades y recursos. También se conoce como socio a aquella persona que solamente arriesga su capital, sin involucrarse en el trabajo cotidiano, en este caso se habla de socios inversores.

En este contexto, cuando se busca un socio es importante tener en cuenta sus capacidades (conocimientos y habilidades), ya que lo que necesitás es gente que te complemente.

Formalizar este hecho por escrito, aunque más no sea en un contrato privado entre partes, en el cual queden explícitas las obligaciones y derechos, entre los que se incluirán las tareas a realizar, las horas que se dedicarán al trabajo, el sueldo a percibir y el porcentaje que recibirá de las utilidades y del capital de la empresa. El hecho de incluir un sueldo por las tareas realizadas tiene como objetivo poder cuantificar en dinero el trabajo a realizar, además de que ese egreso sea incluido como un costo fijo del emprendimiento. De esta manera se puede marcar una diferencia económica con respecto al trabajo de cada uno de los socios.

La Ley Nacional N° 19.550 de Sociedades Comerciales (LSC) y la Ley Nacional N° 27349, ofrece diversos tipos societarios que otorgan una diferente preeminencia al elemento personal y al capital. En la tabla 4 se analizan brevemente las características de dos de los tipos societarios más relevantes: la Sociedad Anónima Simplificada (SAS) y la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Hay que tener en cuenta que la SAS es un nuevo tipo de sociedad que se constituye de una manera más fácil que una Sociedad Anónima (SA).

	S.A.S.	S.R.L.
<b>¿Cuál es su particularidad?</b>	Es la estructura jurídica de la gran empresa que permite la organización de capitales diversos. El socio adquiere la calidad de inversor, sin importar su cualidad personal.	Tiene un carácter intermedio entre las sociedades de personas y las de capital.
<b>¿Cuál es su objeto social?</b>	Puede ser plural y sus actividades principales podrán guardar o no conexidad o relación entre ellas. <sup>2</sup>	Debe ser único y sus actividades deberán ser conexas, accesorias y/o complementarias. <sup>3</sup>
<b>¿Cómo se divide el capital?</b>	Acciones.	Cuotas partes.
<b>¿Cuántos socios pueden ser?</b>	1 o más. Sin límite máximo.	Mínimo 2 y no más de 50.
<b>¿Qué responsabilidad patrimonial tiene cada socio?</b>	Limitada a la integración de las acciones suscriptas.	Ídem.
<b>¿Qué capital mínimo debe tener?</b>	El capital no podrá ser inferior al importe equivalente a 2 veces el salario mínimo, vital y móvil.	No existe mínimo, el capital que se asigne a la sociedad debe permitir a esta cumplir razonablemente su actividad. La IGJ podrá exigir una cifra de capital social inicial superior a la fijada en el acto constitutivo. <sup>4</sup>
<b>¿Cuándo debo realizar los aportes en efectivo?</b>	Debe integrarse no menos del 25% de los aportes comprometidos en el estatuto y completarse dentro de los 2 años. Los aportes en especie deben integrarse en un cien por ciento (100 %) al momento de la suscripción.	Debe integrarse no menos del 25% de los aportes comprometidos en el estatuto y completarse dentro de los 2 años.

<sup>2</sup> Artículo 22 de Resolución General Inspección General de Justicia N° 06/2017 (Provincia de Tierra del Fuego).

<sup>3</sup> Artículo 59 de Disposición Inspección General de Justicia N° 60/07 (Provincia de Tierra del Fuego).

<sup>4</sup> Artículo 60 de Disposición Inspección General de Justicia N° 60/07 (Provincia de Tierra del Fuego).

<b>¿Puedo ceder libremente mis participaciones en la sociedad?</b>	La forma de negociación o transferencia de acciones será la prevista por el instrumento constitutivo.	Sí, salvo disposición contraria en el contrato.
<b>¿Quién ejerce la dirección y administración de la sociedad?</b>	Estará a cargo de una o más personas humanas, socios o no, designados por plazo determinado o indeterminado en el instrumento constitutivo o posteriormente. La reunión de socios es el órgano de gobierno de la SAS.	La Gerencia.
<b>¿Cómo se constituye?</b>	Por instrumento público o privado, por medios digitales con firma digital.	Por instrumento público o privado, certificando las firmas de los socios.

**Tabla 4.**  
S.A.S vs S.R.L.

**Fuente:**

Elaboración propia, en base a Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.

## 16. Obtención de CUIT

El CUIT (Código Único de Identificación Tributaria) es una clave con la que la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) identifica a trabajadores autónomos, comercios y empresas. El trámite puedes realizarse en línea o de forma presencial y es gratuito. Para cualquiera de ambos casos, en la página web de la AFIP ([www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)) encontrarás detallados los pasos y la documentación requerida.

## 17. Alta de impuestos

Deberás determinar la condición del titular del emprendimiento o de la sociedad, según el caso, ante los impuestos nacionales (IVA y Ganancias), pudiendo elegir entre el régimen del Monotributo o el régimen general (ser Res-



ponsable Inscripto). En la página web de la AFIP hay una guía que contiene los pasos detallados y la documentación requerida para el alta de impuestos: <https://serviciosweb.afip.gob.ar/genericos/guiasPasoPaso/VerGuia.aspx?id=84>

Posteriormente, debes inscribirte como contribuyentes del Impuesto sobre los Ingresos Brutos, conforme a la Resolución General AREF N° 331/21. En la página web de la Agencia de Recaudación Faguina (AREF) (<https://www.eref.gob.ar>) encontrarás la información necesaria para tu inscripción.

## 18. Habilitaciones municipales, provinciales y/o nacionales de establecimiento y de producto

Una vez que la empresa se encuentra constituida legalmente y ha iniciado actividades ante AFIP y AREF, el paso siguiente es registrar el comercio en la Secretaría de Comercio de la Provincia ([registrocomerciotdf@gmail.com](mailto:registrocomerciotdf@gmail.com)) y para terminar la cadena de formalización, debes obtener la habilitación municipal, la cual consiste en el permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo.

Para obtener la habilitación debes acompañar una serie de permisos de carácter sanitario o aquellos relacionados con el emplazamiento del local comercial que dependerán de la actividad económica en específico que desarrollarás y del tipo de empresa o sociedad que hayas elegido, junto con una serie de permisos especiales que dependerán de cada municipalidad<sup>5</sup>.

Por lo anterior, antes de crear la empresa e iniciar actividades, te recomendamos acudir a la Municipalidad co-

<sup>5</sup> A modo de ejemplo, para rubros alimenticios se requiere una Pre-habilitación de la Dirección de Bromatología.

rrespondiente y comprobar que tanto el lugar como el inmueble son aptos para el tipo de actividades que vas a desarrollar y que es factible la obtención de la habilitación. Allí también se puede averiguar los pasos para conseguir todos los permisos que se necesitan para operar.

Por otro lado, en el caso del rubro alimenticio, si pretendes comercializar tu producto fuera del establecimiento de elaboración, pero dentro de la Provincia, tendrás que tramitar el Registro Provincial de Establecimiento (RPE) y Registro Provincial de Producto Alimenticio (RPA) en la Dirección de Registro y Control de Alimentos, dependiente del Ministerio de Salud Provincial. Asimismo, en caso de querer exportar tu producto al continente argentino, será necesario que tramites el Registro Nacional de Establecimiento (RNE) y Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA) ante el SENASA. (consultá la “Guía para elaboradores de alimentos y bebidas” y la “Guía de Primeros Pasos para exportar en TDF” de la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME)

## 19. Registro de marcas, patentes y dominio web

Una marca es un signo distintivo que permite diferenciar de los demás aquellos productos o servicios que son propiedad de una persona o empresa. Es fundamental que la registres en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) <http://www.inpi.gov.ar>, porque solo así te garantiza la propiedad y el uso exclusivo. El registro de marca es un trámite pago que podés realizar en forma personal, o a través de un estudio de abogados especializado en la temática.

El registro de los dominios web se realiza en la Dirección Nacional de Registro de Dominios de Internet a través de su página <http://www.nic.ar>, y es un trámite personal y completamente gratuito.

El orden aconsejado para realizar los distintos registros (web y marcas) es el siguiente: una vez decidido el nombre de la empresa (o marca comercial que quieras que te identifique), efectúa la consulta sobre la disponibilidad de ese nombre como dominio y, una vez reservado, averigua 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 esta manera la empresa será encontrada fácilmente.

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 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.

	Patentes	Modelos de Utilidad	Modelos y Diseños Industriales	Marcas
<b>Ejemplos</b>	Un motor electromecánico/ Un proceso de filtrado de minerales.	Un pico vertedor.	Un llavero.	“ELECTROTANK” para distinguir bobinas eléctricas.
<b>¿Qué protege?</b>	Una invención, que es el producto o proceso que ofrece una nueva solución técnica a un problema de carácter industrial.	Las Innovaciones introducidas en herramientas, instrumentos de trabajo, utensilios, dispositivos u objetos conocidos que se presten a un trabajo práctico.	Las formas o el aspecto novedosos incorporados o aplicados a un producto industrial que le confieren carácter ornamental.	Un signo que distinga un producto o un servicio de otro.
<b>Requisitos para obtener protección</b>	Novedad Absoluta, Actividad Inventiva, y Aplicación Industrial.	Novedad y aplicación industrial.	Novedad Absoluta y Aplicación Industrial.	Capacidad distintiva, salvo que se encuentre incluido dentro de las prohibiciones establecidas en la ley.
<b>Autor/Inventor</b>	Persona física.	Ídem.	Ídem.	-
<b>Titular</b>	Persona física o jurídica.	Ídem.	Ídem.	Ídem.

<b>¿Cómo obtengo la protección?</b>	Iniciando trámite de Solicitud de Registro de Patente en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI).	Iniciando trámite de Solicitud de Registro de Modelo de Utilidad en el INPI.	Iniciando trámite de Solicitud de Depósito de Modelo o Diseño Industrial en el INPI.	Iniciando trámite de Solicitud de Registro de Marca en el INPI.
<b>¿Por cuánto tiempo se me otorga la protección?</b>	20 años desde la fecha de presentación de la solicitud.	10 años desde la fecha de presentación de la solicitud.	5 años desde la concesión, renovable por dos períodos consecutivos de 5 años cada uno. (total 15 años).	10 años desde la concesión renovable indefinidamente por períodos iguales siempre que haya sido utilizada en el país dentro de sus últimos 5 años de vigencia.
<b>Alcance de la protección</b>	Nacional. El inventor debe presentar la solicitud en cada país donde le interese protegerla.	Ídem.	Ídem.	Ídem.
<b>Ventajas de obtener la protección</b>	Derecho Exclusivo de Explotación Industrial y Comercial.	Ídem.	Ídem.	-

**Tabla 5.**  
Marcas y Patentes

**Fuente:**  
Ministerio de Desarrollo Económico del  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires,  
2013.

Si bien es importante proteger tus derechos de propiedad intelectual, ello implica gestiones y costos de mantenimiento que tendrás que considerar antes de iniciar una gestión de patentes o registros de modelos o marcas.

# Bibliografía

## Fuentes de información

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Recuperado de: <https://www.afip.gob.ar/>

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). *Guías Paso a Paso ¿Cómo registro las altas y bajas de impuestos y/o regímenes?* Recuperado de: <https://serviciosweb.afip.gob.ar/genericos/guiasPasoPaso/VerGuia.aspx?id=84>

Agencia de Recaudación Fueguina (AREF). Resolución General AREF N° 331/21, Provincia de Tierra del Fuego. Recuperado de <https://www.aref.gob.ar/resolucion-general-aref-no-331-21/>

Díaz, J. (2017). *La importancia de un Modelo de Negocios para Emprender*. Recuperado de Negocios y Emprendimiento: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2017/02/importancia-modelo-negocios-emprender.html>

Formichella, M. M. (2002). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Monografía, Convenio MAAyP- INTA, Tres Arroyos.

Inspección General de Justicia (IGJ). Resolución General N° 06/2017 y Disposición General N° 60/07, Provincia de Tierra del Fuego.

*Las claves de un buen Plan de Negocio (2019)*. Recuperado de Gaztenpresa fundazioa: <https://gaztenpresa.org/claves-plan-de-negocio/>

Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires: 1° ed.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo - División de Empresas de Menor Tamaño. (2021). *Guía para formalizar tu emprendimiento*. Recuperado de quieroemprender.cl: <http://www.>

registrodeempresasysociedades.cl/docs/guiaparaformalizartuemprendimiento.pdf

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, 437.

Nelson, R. (1991). *Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?* Strategic Management Journal, 12, 61-74.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York, 298 p

República Argentina. [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/soy-emprendedor>

Rivero J. (2016). 7 Razones para escribir un Plan de Negocio. Recuperado de Escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/emprendimientosstartups/2016/03/28/7-razones-para-escribir-un-plan-de-negocio/>



Gobierno de  
**Tierra del Fuego  
Antártida e Islas  
del Atlántico Sur**

**somos**  Gobierno de  
Tierra del Fuego