

**MANUAL
BÁSICO
DE CONSULTA PARA
EMPREENDEDORES**



Inicia, Emprender para el Futuro Asociación Civil
Manual básico de consulta para emprendedores : toda la
experiencia de Inicia acompañando el desarrollo de tus proyectos.
- 1a ed. - Buenos Aires : Grupo Abierto Comunicaciones, 2007.
232 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1121-27-4

1. Pequeñas Empresas. 2. Gestión. I. Título
CDD 338.47

Diseño de tapa e interior: Claudia Maddonni

*Copyright © Inicia, Emprender para el Futuro Asociación Civil
Copyright © de esta edición Grupo Abierto Comunicaciones
Buenos Aires, Argentina, 2007*

Grupo Abierto Comunicaciones S.R.L.
Av. del Libertador 17882, Beccar, Buenos Aires, Argentina
Tel. 4513-4030 - www.grupoabierto.com

1ª edición mayo 2007

Hecho el depósito que marca la ley 11.723
ISBN: 978-987-1121-27-4

Impreso en Argentina

MANUAL BÁSICO DE CONSULTA PARA EMPRENDEDORES

Toda la experiencia de INICIA acompañando
el desarrollo de tus proyectos

INDICE

PRESENTACIÓN 13

Joaquín Sorondo

PRÓLOGO 17

Enrique Fernández Longo

**CAPÍTULO I
SER EMPRENDEDOR..... 19**

El sueño emprendedor, el futuro de un país.....22

Pablo Aristizabal

Emprendedores que supieron
construir grandes empresas27

Gabriel Nazar (Cardón, cosas nuestras)

Hernán Pisarenko (Four Winds)

Anne Marie Richard (Secretarias en Red)

Juan Ángel Seitún (Eidico)

**CAPITULO II
DESARROLLANDO LA IDEA 39**

Cómo concretar una buena idea: Preguntas y
respuestas para saber si mi proyecto es viable42

Juan Padilla

Testeando el producto.
Los primeros elogios y las primeras críticas.....49

Santiago Recondo

El mundo de los negocios: de las primeras
producciones a la venta profesional.....56

Nicolás Lanusse

Sortear obstáculos,
la gran habilidad emprendedora67
Gastón Pilegi

Ejercitación73

CAPÍTULO III
EL ARMADO DE LA EMPRESA
PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DEL PRODUCTO 79

¿Por dónde empezamos? Crear bases sólidas
para el crecimiento del negocio82
Leonardo Gargiulo y Marcelo Simón

Armando el equipo de trabajo:
eficiencia y motivación91
Patricio Watson Sworn

Aspectos impositivos y societarios
en los momentos iniciales98
Mariano Ghirardotti

¿Cuál es el mejor nombre para mi empresa? 101
Ricardo Palmieri

Ejercitación 105

CAPÍTULO IV
LA EMPRESA EN EL DÍA A DÍA 111

Cómo organizar el plan de producción 114
Juan Ángel Seitún

¿Cuánto dinero necesito para sostener
mi emprendimiento en el tiempo? 119
Juan Padilla

La elección de proveedores, una decisión
estratégica en la planificación de la producción 125
Nicolás Lanusse

La comunicación, engranaje fundamental
en la empresa 129
Ricardo Palmieri

Ejercitación 135

CAPÍTULO V
DESARROLLANDO UNA ESTRATEGIA DE VENTAS 139

¿Cómo salgo a vender?
A ponerse el traje de vendedor..... 142
Santiago Recondo

¿Dónde está el cliente? Cómo desarrollar
una red de contactos exitosa..... 149
Mónica Calero

Networking o armado y mantenimiento de redes 156
Ricardo Palmieri

¿El cliente siempre tiene razón?..... 158
Clarisa Vespasiano

Formas de pago: beneficiar al cliente
sin perjudicar a la empresa..... 162
Gabriela Bordoy

Ejercitación 166

CAPÍTULO VI
CÓMO MANEJAR
EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA 171

Planificar la expansión..... 174
Juan Ángel Seitún

Estrategias para consolidar
e incrementar las ventas 178
Diego Gasparini

¿A cuatro manos? Es el momento de reorganizarse.....	184
<i>Susana Silvestre</i>	
Revisando y reformulando el plan de producción.....	190
<i>Gabriela Bordoy</i>	
Aspectos impositivos y jurídicos en los momentos de cambio y crecimiento	194
<i>Mariano Ghirardotti</i>	
¿Empleados, colaboradores, amigos...? La tarea de profesionalizar el negocio.....	196
<i>Susana Silvestre</i>	
Ejercitación	202
COLABORADORES.....	209
SITIOS DE INTERÉS.....	219

A todos los emprendedores, porque:

*"La inspiración existe,
pero tiene que encontrarte trabajando".*
Pablo Ruiz Picasso

*"Yo creo bastante en la suerte
y he constatado que,
cuanto más duro trabajo,
más suerte tengo".*
Thomas Jefferson

*"No es sabio el que sabe donde está el tesoro,
sino el que trabaja y lo saca".*
Francisco de Quevedo y Villegas

PRESENTACIÓN

El trabajo

El trabajo tiene un significado económico y social de altísima prioridad. Con trabajo las personas pueden alcanzar, en primer lugar, la dignidad y, dependiendo de la calidad de este, hasta su realización personal. La falta de trabajo es un drama personal y social.

La situación del empleo ha cambiado en la Argentina y en el mundo. Hasta no hace muchos años, las empresas ofrecían empleo de por vida. Hoy, la continuidad laboral no está asegurada aunque el empleado trabaje correctamente; las reestructuraciones son materia permanente. A esta situación de fragilidad del vínculo, se le suma las dificultades de la reinserción laboral a raíz de un nuevo fenómeno: el desempleo estructural. Si bien en los últimos años se ha avanzado bastante, en nuestro país todavía hay millones de personas con problemas de trabajo. Esta nueva realidad laboral presenta para mucha gente dos alternativas: permanecer desempleados o con empleos de baja calidad, o convertirse en emprendedores. Son las dos caras de la moneda: la inactividad prolongada que produce consecuencias gravísimas para la persona y su familia, además de la insatisfacción de un empleo que no permite el crecimiento personal, o la posibilidad de convertirse en el generador del trabajo propio.

La segunda opción es, indudablemente, la mejor. Sin embargo, el emprendedor por necesidad debe enfrentar dos problemas mayores: cambiar su **actitud** hacia el trabajo y desarrollar nuevas **aptitudes** que le permitan enfrentar con éxito los nuevos desafíos.

Creemos que el problema no se resuelve solamente caso por caso. Es necesario mejorar las condiciones individuales de los emprendedores actuales y futuros, pero sin olvidar que el éxito individual sólo es posible, en el largo plazo, dentro de un contexto social eficaz. Es necesario, entonces, reconstruir los lazos sociales, creando posibilidades de "encuentro" entre las personas de la comunidad para, así, mejorar nuestro **capital social**, la construcción de con-

fianza, el facilitamiento de la asociatividad, la reinstauración de valores éticos y el desarrollo de la conciencia ciudadana.

INICIA, *emprender para el futuro*

A fines de 2002, nació la Asociación Civil INICIA, como la conocemos hoy. Decidimos entonces, que en vez de concentrarnos en lo que faltaba (el trabajo), pondríamos nuestra energía en las oportunidades (los emprendimientos). Poco a poco se fueron sumando voluntades: hoy INICIA está formada por más de 80 voluntarios que brindan desinteresadamente su tiempo y sus conocimientos a miles de personas que los necesitan.

INICIA es conceptualmente una “plaza pública”. En ella se encuentran emprendedores —actuales y futuros— de los más variados orígenes: comerciales, productivos, sociales, culturales, artísticos y, hasta, públicos. Emprendedores que aprenden, por un lado, a llevar a cabo sus iniciativas de una manera económicamente sustentable, respetando determinados valores sociales, y por otro, a construir una sociedad más efectiva a través de la interacción personal. Así es como se han “encontrado” en estas plazas públicas —nuestras actividades y servicios— nuevos socios, proveedores, clientes, amigos, compañeros de ruta.

Tres objetivos principales guían nuestras acciones: promover la **actitud innovadora**, facilitar el **desarrollo profesional** de las personas y establecer **vínculos de integración** entre los miembros de la comunidad.

A partir de estos objetivos, hemos diseñado diferentes actividades y servicios:

- Encuentros de Emprendedores
- Asesoramiento profesional
- Seminarios y clínicas de capacitación
- Programa “Empresas del Mañana”
- Directorios Coordinados
- *cre*CIMIENTO (boletín electrónico mensual)
- Sitio en la Web (información, foro de emprendedores, etc.)
- Financiamiento para emprendedoras

... y varios proyectos más que se van sumando permanentemente.

El Manual Básico de Consulta para Emprendedores

La demanda de capacitación y el capital intelectual ya desarrollado en nuestros seminarios nos impulsaron a producir este primer **Manual Básico de Consulta para Emprendedores** que hoy llega a tus manos.

Para fin de 2007, a través de los 190 seminarios dictados desde 2003, unos 4000 asistentes se habrán beneficiado con los conocimientos de más de 100 profesionales de primer nivel.

Somos conscientes de que esta excelente capacitación tiene, sin embargo, la limitación de ser "presencial". El **Manual** pretende llegar, entonces, a muchos emprendedores y futuros emprendedores que no tienen la posibilidad de asistir a los seminarios organizados o, que habiendo asistido, quieren contar con un material de apoyo de gran valor didáctico.

Como en el caso de los seminarios, el propósito fundamental del **Manual** es el de orientar e instruir a los emprendedores.

Quisiera agradecer expresamente a todas las personas que, de manera desinteresada y entusiasta, hicieron posible esta obra:

A **Susana Silvestre**, directora de INICIA, por impulsar y liderar este proyecto, y por hacerlo realidad.

A cada uno de los instructores de capacitación de INICIA que contribuyeron con esta obra donando los derechos y trabajando arduamente: **Pablo Aristizabal, Juan Padilla, Santiago Recondo, Nicolás Lanusse, Gastón Pilegi, Leonardo Gargiulo, Marcelo Simón, Patricio Watson Sworn, Mariano Ghirardotti, Ricardo Palmieri, Juan Ángel Seitún, Mónica Calero, Clarisa Vespasiano, Gabriela Bordoy, Diego Gasparini, y Susana Silvestre.**

A **María Alejandra Méndez**, coordinadora de Capacitación de INICIA, por la excelente tarea de apoyo a todos los que contribuyeron con este trabajo.

A **Estela Guyot**, por el trabajo de corrección.

A **María Sara Castro Videla y Jimena Huarte**, quienes hicieron posible que algunos emprendedores contaran sus experiencias, relacionadas con los distintos temas que aborda el Manual.

A los emprendedores **Hernán Pisarenko, Gabriel Nazar, Anne Marie Richard, Juan Ángel Seitún, Lissi Beker, Alberto Serfas, Rafael Dedy, María Teresa Bonanni, Verónica Segovia, Susana Valente, Ignacio Armando, Silvia Roldán y Marianela Bieri**, que les brindaron desinteresadamente su tiempo a María y a Jimena, y les contaron, con mucha pasión, diversas anécdotas y situaciones vividas en su actividad emprendedora.

A **IQ Argentina, Javier Saavedra, Verónica Silveyra y Adriana Gómez** por regalarnos su creatividad. La agencia IQ nos ayudó a elegir el nombre y diseñar la tapa. Javier, le dio vida al personaje de la abeja ilustrando el Manual. Y Verónica y Adriana, con su arte en papel, le dieron cuerpo.

A **Lucía Sorondo y Cristina Peralta**, por la asistencia que brindaron durante todo el proceso de desarrollo de este proyecto.

A **Cristina y Bev Colson** y a **Pablo Aristizabal** quienes colaboraron económicamente para la confección de los *pad mouse* y la difusión de nuestro primer Manual.

Al **Banco Hipotecario S.A.**, que nos permitió hacer realidad este proyecto al publicar la primera edición del Manual.

Esperamos que este trabajo que demandó un gran esfuerzo, sea de provecho para los emprendedores. De esta manera, habremos sumado un granito más de arena a nuestra misión de fortalecer el trabajo real y digno en nuestra sociedad.

Joaquín Sorondo
Presidente de INICIA

PRÓLOGO

Este Manual ordena y sistematiza los aportes que INICIA ha venido haciendo en encuentros, cursos de capacitación, consultoría y en el programa “Empresas del Mañana”, para ayudar a emprendedores que generan sus proyectos por vocaciones y talentos naturales, y, también, a personas que necesitan ingresos que no logran obtener en empleos tradicionales. Estas personas fueron el objetivo primario con el que comenzó INICIA: ayudar al sustento de quienes se habían quedado sin empleo en la crisis del 2002.

Respondió a un sueño de un pequeño grupo de amigos que sentíamos la necesidad de ayudar en la emergencia que podía convertirse en algo más permanente, como efectivamente ocurrió. Viéndolo a la distancia y leyendo el Manual, siento un enorme agradecimiento por los beneficios que hemos obtenido todos los que participamos sosteniendo y dando vida a este lugar tan espiritual y tan material a la vez, tan alegre y tan profesional, tan querido y tan querible, que es INICIA.

Tan incluyente es este proyecto-proceso, que tenemos actores de toda la sociedad: mujeres y varones, jóvenes de edad escasa y jóvenes de edad avanzada, profesionales y artesanos, empresarios y piqueteros, laicos y religiosos, integrantes de ONG, del sector privado y del sector público; ricos y pobres, grandes emprendedores con éxitos internacionales y emprendedores principiantes con pequeños proyectos.

El **Manual Básico de Consulta para Emprendedores** expresa y sintetiza, en otro momento de nuestra historia, todo este fenómeno tan simple y tan rico que es INICIA.

Los generosos y sinceros comentarios de los emprendedores, unidos a los enfoques y desarrollos técnicos de un grupo de profesionales y de empresarios destacados, que vuelcan su experiencia en una guía muy bien diseñada y sintetizada de manera magistral, hacen muy placentera la lectura de este libro y muy útiles sus contenidos.

Mi pronóstico y mi deseo es que el Manual llegue a todos los emprendedores de nuestro país y de muchos otros países, especialmente latinoamericanos. Cuando digo emprendedores, incluyo a los privados, a los públicos, a los profesionales que tienen su propia actividad, a los que la desarrollan en el tercer sector, a los estudiantes que estén próximos a recibirse, a los empleados en relación de dependencia y a todos los que aprovechen los elementos funcionales que pueden servir a una familia, a una empresa y a las personas en general. Yo hubiese querido tenerlo mucho antes para mi propia vida, pero ahora, mientras lo disfruto, aprovecho para confirmar cosas que estoy haciendo y para revisar otras.

Quiero felicitar y agradecer a todos los que dan vida a INICIA cotidianamente, a todos los que contribuyeron con sus conocimientos y a los que nos han brindado sus testimonios generosos, francos y comprometidos. Gracias a todos, precursores de la Argentina que queremos y soñamos, constructores de una nueva realidad.

Enrique Fernández Longo
Director de INICIA