

Alcanza con tener una inspiración brillante para poner en marcha una empresa e itosa Emprendedores y consultores revelan aquí qu camino hay que recorrer para llegar a la meta, y desmienten la noción de que la originalidad es la clave de todos los aciertos.

# De una buena idea a un negocio rentable



**VOLVIO EL RASTI.**  
DANIEL DIMARE  
RECUPERÓ LA  
HISTÓRICA  
MARCA.



Laura Andahazi  
p. mes clarin.com

Los hechos, como se sabe, marcan la distancia entre la teoría y la práctica. Por eso, un negocio es siempre el resultado de una cadena de acciones, pero cada paso debe ser cuidadosamente estudiado para que la empresa sea rentable. Como las economías y los mercados son variables, es ilusorio buscar recetas mágicas, pero todos los expertos en gestión afirman que las **herramientas adecuadas**, sumadas a la capacidad y al entusiasmo del emprendedor, suelen conducir al éxito del negocio.

Los consultores que colaboraron en la elaboración de este informe coinciden en que, cuando la idea de un negocio ha madurado lo suficiente como para pensar en su puesta en práctica, lo primero que debe preguntarse el aspirante a empresario es si realmente está dispuesto a asumir los riesgos que pueda involucrar el proyecto. Es decir, determinar si hay un **compromiso real** y detectar cuáles son las propias limitaciones para luego decidir si se pueden superar.

Como advierte Roberto Escardó, secretario general del Centro de Emprendedores del Consejo Profesional de Ingeniería Industrial, no toda idea, por original o brillante que parezca, puede concretarse en negocio. Siempre es necesario realizar un **análisis de viabilidad** que contemple la capacidad emprendedora, el mercado y los recursos económicos, tecnológicos o humanos con los que se cuenta. "Antes de comprar equipos o buscar financiamiento, hay que salir a estudiar el mercado para ver si hay compradores dispuestos a consumir el producto o servicio que se pretende ofrecer", destaca el especialista.

Esto fue lo que hizo Fabiana Schneider, que trabajaba como

asistente de un gerente en una empresa multinacional, y cuyas prioridades cambiaron tras el nacimiento de su hija. En 2003, cuando su beba cumplía seis meses, la empresa en la que estaba empleada se fusionó con otra y le ofrecieron el retiro voluntario.

"Tenía dos opciones: me guardaba el dinero y buscaba otro trabajo en relación de dependencia, o invertía en un emprendimiento propio", cuenta Schneider. Finalmente, optó por crear **Secretarías virtuales**, un negocio que, a través de las nuevas tecnologías que abrieron el camino al teletrabajo, brinda, a distancia, soporte en tareas secretariales, administrativas y de capacitación. Sus clientes son empresas o profesionales que necesitan apoyo para llevar a cabo sus actividades.

"Así cumplí mi objetivo de trabajar desde casa para repartir mejor el tiempo entre el trabajo y la familia", resume.

**Sumar valor**

El de Schneider es otro caso que desmiente la difundida noción de que una buena idea tiene que partir de un **invento** o una **iniciativa revolucionaria**. En realidad, es perfectamente factible desarrollar un nuevo negocio sobre la base de un producto ya existente, al que se le sumará un valor agregado.

El ingeniero electrónico Oscar Falcao, por ejemplo, observó y escuchó con atención los **comentarios de sus clientes** y, a partir de esto, se encontró con una idea.

Durante la década de 1990, cuando los productos fabricados en el exterior inundaban el mercado nacional, algunas personas llegaban a su taller de servicio técnico, en la localidad de San Martín, para encargarle la reparación de unos hornos portátiles importados, que cocinan por convección de aire caliente. "En general, la gente llega al servicio técnico desilusionada con el artefacto. Pero, en este caso, cuando

**PRIMEROS PASOS PLANIFICAR PARA GANAR**

"Planificar un emprendimiento es crucial para enfrentar un entorno de constante cambio", explica Ricardo Gutiérrez, impulsor del Centro de Emprendedores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Belgrano, quien recomienda redactar un plan de negocios "que permita analizar las distintas alternativas de la empresa en forma detallada, sistémica y con la profundidad que sea necesaria".

Las secciones o áreas que debe incluir siempre un plan de negocios son las siguientes:

- Idea de negocio.
- Definición del negocio.
- Análisis del contexto.

- Personas relacionadas con el proyecto.
- Análisis de la oportunidad para emprender.
- Evaluación de riesgos y ganancias.
- Mecanismos de acuerdo y salida.

Los errores más frecuentes, a la hora de armar un plan de negocios, según Gutiérrez, tienen que ver con el estudio de la competencia existente o potencial. Otro punto delicado e importante es que, en los planes, no se contemple exhaustivamente todo lo relativo a las personas encargadas de desarrollar el negocio.

"Pero el punto de crucial incertidumbre se encuentra siempre en torno al equipo gerencial que desarrollará el negocio y que tendrá que tener suficientes conocimientos, motivación y liderazgo para enfrentar las dificultades que se presentarán y que, casi con seguridad, no han sido tenidas en cuenta en el plan, por la complejidad propia del ambiente de negocios", explica. <

traían estos hornos me decían que los usaban mucho y elogiaban las bondades del producto", recuerda.

Como los repuestos se tornaron caros y difíciles de conseguir, decidió empezar a fabricarlos él mismo. Tras la devaluación, los hornos dejaron de importarse y así surgió su oportunidad de emprender la producción de una línea de hornos que bautizó con su propia marca: **Digicook**.

**Analizar la competencia**

Los expertos señalan que, además de evaluar las necesida-

des y perfiles de los posibles consumidores, como hizo Falcao, es recomendable realizar una investigación del sector para conocer quiénes son los competidores y qué posibilidades hay de diferenciarse de ellos, estudiar la dinámica propia del sector y detectar la existencia de barreras legales o fiscales. Establecer si la idea de negocio se adapta a las **necesidades del mercado** es un punto clave para determinar la viabilidad del proyecto.

Para evaluar el sector, Escardó recomienda consultar con discreción a posibles consumidores y a

personas que trabajen en el mismo rubro.

**Buscar apoyo**

Daniel Dimare, uno de los seis dueños de la fábrica familiar de juguetes que lleva su apellido, pudo constatar que la colaboración entre colegas es fundamental. Aunque reconoce que muchos no aceptan brindar información, él lo hace sin mayores reservas porque reconoce que se puede aprender de otros, aun cuando sean recién llegados a la actividad. "De hecho, me he juntado en varias oportunidades con dos emprendedores que hacen juguetes con materiales textiles y, cada vez que puedo, les paso información sobre subsidios, cursos o actividades que puedan ayudarlos. Y no por eso perdí ventas", comenta.

Sin embargo, también admite que es necesario reconocer bien qué información se puede compartir y cuál conviene reservarse. Dimare relanzó el año pasado la marca **Rasti** —emblemática de los ladrillos de encastre— y, para su sorpresa, las ventas superaron en un 60% sus previsiones. El proyecto se mantuvo bajo estricto secreto dentro de su familia durante los dos años que les llevó conseguir las antiguas matrices y adquirir la marca.

La suya es una Pyme familiar fundada por su padre, Antonio Dimare, un inmigrante italiano dueño de un almacén, en sociedad con su hermano. Ambos decidieron vender el negocio para hacer realidad el sueño de convertirse en industriales. "Se iniciaron con juguetes de cotillón, cosas muy pequeñas; sólo tenían dos máquinas y algunas matrices. El taller estaba en el fondo de la casa de uno de mis tíos", relata Daniel Dimare.

En 1975, apuntaron a los juguetes didácticos y lanzaron la línea Plastiblock. Cinco años después, estaban exportando a Marruecos, Israel, Inglaterra, ▶▶▶

**REGISTRE SU MARCA LAURITSEN & ASOCIADOS**

**5277-7000**  
marcas@lauritsensrl.com

**La Baulera** Guardamuebles Mudanzas Locales e Internacionales  
Alquiler de espacios temporales e Internacionales  
**GUARDAMUEBLES & MUDANZAS A TODO EL PAIS**  
Gane espacio en su empresa, oficina u hogar!!!  
Atendemos Empresas y Particulares  
Seguridad las 24 hs - Sistema de Video  
(011) 4361-0621 / 4788-6452  
www.labaulera.com.ar

**SERVICIO TECNICO AUTORIZADO**  
Alvaro S. Cauzzi  
**ASC**  
Av. Mitre 2603 - MUNRO  
ID: 583\*1532 - Tel: 4756-2329  
alvaro.cauzzi@hotmail.com

**BOSCH**  
**SKIL**  
**DREMEL**

envíos a todo el país  
zonas disponibles para revendedores.  
Mínima inversión, retorno inmediato.

**Control de horarios de personal**

Relojes de control horario por huella digital

Pro ID

Pymes - Industrias - Comercios - Farmacias

comercial@pro-id.com.ar www.pro-id.com.ar

- Provee seguridad
- Evita situaciones de fraude
- Calcula automáticamente horas extras

**(011) 4443-4337 / 15-5003-4168**



Nuevo control de apertura de puertas por huella digital



INSPIRARSE EN LAS SIERRAS  
**MARCELO JAIME DECIDIO APOSTAR A LA VANGUARDIA CON SU EMPRENDIMIENTO TURISTICO, SAN ISIDRO RESORT Y SPA, EN LA LOCALIDAD CORDOBESA DE VILLA CARLOS PAZ.**



«Estados Unidos y Brasil. Pero tuvieron que aprender a adaptarse a las crisis económicas del país y los cambios en el mercado. Por eso, asesorarse y conversar con colegas fue fundamental para ellos.

Frente a la apertura de las importaciones de la década de los '90 debieron optar entre fundirse o aprender a abastecerse en el exterior. Por entonces, ya se habían incorporado a la empresa los cinco hijos de Antonio Dimare. "Lo que tuvo de bueno esta transición, fue el mix entre la experiencia de mi padre y la sangre nueva, con ideas y conocimientos diferentes que los hijos pudimos aportar", reconoce Daniel.

Esto les permitió volver a sostenerse en el mercado cuando la crisis de 2001 trajo consigo la sustitución de importaciones. Con un packaging renovado, deci-

**INGENIERIA FINANCIERA**  
 Para Empresas desde \$ 1. a 10. Mill  
 Cel.: 15-5479-9083 infinan@yahoo.com.ar

**CHINCHILLAS**  
 Crietas en su casa. Optimo negocio  
 Asesora Eldorado Max Ganadora, Soc. Ruta y USA  
 www.chinchilla.com.ar  
 Venezuela 3856 Cap. 4981-0034 (L. Rot)

**Kirschen**  
 INSTALAMOS HELADERIAS  
 4323-1657 / 4300

**CUANTO PUEDE MEJORAR SU NEGOCIO?**  
 Según un estudio único y mensual de la gestión de su negocio  
 www.alejandro.com.ar 11-4700-8711

**REGISTRE SU MARCA**  
 Proteja sus ideas  
 Inventos • Modelos • Diseños  
 Estudio Domma  
 4373-6520 / 4375-0807  
 www.estudiodomma.com

**FG Servicios Profesionales**  
 Asesoramiento jurídico y contable  
 Constitución de Sociedades - Auditoría  
 Estados Contables - Liquidación de Impuestos (Nacionales, Provinciales y Municipales) Defensas y Recursos (AFIP, SUSS y TFN)  
 4524-2839  
 15-6153-1240  
 fgserviciosprofesionales@gmail.com

**IMPRESA super ofertas!**  
**FOLLETOS FullColor**  
 Ambos lados 15 x 10 cm  
 Fullcolor papel ilustración  
 2.500 FOLLETOS \$ 200  
 5.000 FOLLETOS \$ 350  
 info@graficapublicar.com.ar  
 gpublicar@hotmail.com

**ALMANAQUES 2009**  
 10.000 FOLLETOS a 1 color 11 x 17 cm \$135  
 10.000 FOLLETOS a 2 colores 11 x 17 cm \$185  
 imanes \$35 100 6x4 cms. \$25 100 6x4 cms. \$70 100 \$30  
 stickers \$100 500 6x4 cms. \$200 \$55  
 tarjetas on 48 hs!  
 Banners - GIGANTOGRAFIAS  
 ENVIOS AL INTERIOR  
 4686-0138 Guaminí 2565 Cap. Fed.

**ALRIMA S.R.L.**  
 - CORTE Y PLEGADO DE CHAPA  
 - TRABAJOS EN ACERO INOXIDABLE  
 - RACKS ESPECIALES  
 4709-0254 V.Martelli  
 www.alrima.com  
 info@alrima.com

**EMPRENDER CON BAJO RIESGO**  
**BUSCAMOS DISTRIBUIDORES**  
**Ofrecemos:** capacitación, plan de negocio para desarrollo de la primera etapa y máquinas de café nuevas por \$ 35.000  
**Requisitos:** perfil comercial, espíritu emprendedor, dedicación y disponibilidad para invertir \$ 40.000 en máquinas.  
 más información en... [www.cafeportofino.com.ar](http://www.cafeportofino.com.ar)

**PUBLIQUE AQUI Revista Pymes**  
 y en todos los productos Clarín X  
 Clasificados • Cpo. Central • Edictos  
 Fúnebres • Publinotas • Revista Viva  
 20 Años en Medios  
**TARIFAS OFICIALES**  
 Llámennos, lo asesoraremos profesionalmente  
 4961-1140 • 4964-3791  
 Nextel ID: 159\*5334

**Venda más! Marketing Web**  
**Software Pyme Organícese!**  
**{novamente}**  
 011-4597-4459  
 www.novamente.com.ar

**PYMES EN LA WEB SU VIDRIERA VIRTUAL**  
 Aloje su página web con dominio propio+email por \$16,50 mensuales+IVA  
 • Diseño Web - Diseño Gráfico  
 • Programación - Consultoría  
 • Traducciones  
 • Carro de compras (e-commerce)  
 • Macro y micro emprendimientos  
 5274-1144 | 5274-1143  
 info@desarrollovisual.com  
 Libertad 434 - 6° piso of. 611 C1012AAJ - Cap.Fed.

**COLECCIONISTA COMPRA**  
 Rolex • Omega • Cartier  
 Patek Philippe • Longines  
 Vacheron Constantin  
 y Otras Grandes Marcas  
 Av. Corrientes 2883  
 Tel: 4961-3219 / 4962-8620

**COMPRA Greco**  
 Oro, Relojes, Brillantes  
 Alhajas antiguas y modernas  
 Objetos de Arte  
 Av. Corrientes 2844  
 Tel: 4866-3733

**CENTER WATCH**  
 PAGA PRECIOS INTERNACIONALES  
 Relojes • Alhajas • Brillantes  
 Monedas de Oro  
 Av. Corrientes 2896  
 Tel: 4864-0277



dieron regresar a los juegos didácticos, relanzando Blocky (que eran los antiguos Plasti-block), Armatron, Blandi y una línea de juguetes para bebés, Bimbi, hasta la reciente reaparición de Rasti.

**Establecer estrategias**

Una vez confirmado que se cuenta con espíritu emprendedor, que se tiene el deseo real de concretar el negocio enfrentándose a las dificultades que puedan surgir, y sabiendo que hay un posible usuario o consumidor para lo que se ofrece, comienza lo que algunos consultores denominan la **travesía del desierto**: la etapa en la que una idea aparentemente viable se pone en marcha. Para ello, los especialistas recomiendan armar un **Plan de Negocios** o Plan de Empresa.

"El actual escenario obliga a los empresarios y a los nuevos emprendedores a planificar detalladamente sus negocios para lograr mayor competitividad y eficiencia. Hay que tener presente que todos los empresarios argentinos compiten contra el mejor del mundo en su sector", asegura Ricardo Gutiérrez, impulsor del Centro de Emprendedores de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Belgrano.

El experto destaca que, incluso en Estados Unidos, siete de cada

diez nuevos negocios no alcanzan el éxito. Una de las razones fundamentales que explican los fracasos es la falta de un adecuado plan para el emprendimiento. Según asegura Gutiérrez, en la Argentina, la situación no es muy diferente.

El plan debe contener un detallado análisis de todos los aspectos de la empresa, para que se puedan trazar las estrategias a aplicar y prever posibles reacciones de la competencia, del mercado y de la propia organización.

Muchos emprendedores comienzan guiados por su intuición y su pasión por la idea que quieren llevar a cabo. Y aunque, según advierte Escardó, ese ánimo es necesario y define a un buen emprendedor, a la larga no resultará suficiente y se tornará necesario formalizar la empresa con un plan de negocios.

**El aprendizaje**

Clara Campagnola y Agustina Bengolea son amigas desde los cuatro años y esa amistad estuvo signada por el deseo de emprender algo juntas. De niñas, fabricaban pulseras y arreglos florales. En 2001, ya con 22 años, decidieron ingresar al mundo de la moda y el diseño con un negocio al que bautizaron con un nombre audaz: **Vestite y Andate**.

"Arrancamos reciclando ropa

**Sí //**

- Resulta imprescindible diseñar un plan y plantearse objetivos claros antes de empezar.
- Sin ignorar los indicadores del mercado, es importante tratar de permanecer fiel a la idea original.
- Tomar riesgos es algo inevitable, pero hay que procurar acotarlos todo lo posible.
- Conviene asesorarse con potenciales clientes y colegas.
- Sobre todo al principio, resulta vital aprender a moderar las expectativas con respecto al negocio.

**No //**

- Más allá de cuánta experiencia se haya adquirido en un rubro, nunca hay que dejar de capacitarse.
- No dejar el negocio en manos de un solo cliente o proveedor. Esto multiplica los riesgos.
- No bajar los brazos ante las dificultades.
- No esperar resultados positivos inmediatos, hay que tener presente que los beneficios pueden demorar años.
- Nunca perder de vista al cliente, que es, después de todo, el corazón que mantiene vivo el negocio.

propia y de familiares. Hacíamos accesorios con lana o cuero y estampábamos las telas. La idea era armar una feria y exponer la colección", cuenta Campagnola.

Las primeras ventas se concretaron dentro del círculo de sus amigas, en el departamento de la

abuela de una de las socias. Poco a poco, las amigas de sus amigas y familiares de sus familiares fueron acercándose para conocer su producción y esto las llevó a diseñar y realizar sus propios modelos. Fue necesario alquilar un *showroom* para abrir el círculo

hacia un público más amplio. Casi sin darse cuenta, en 2003 pasaron a su primer local en el barrio porteño de Recoleta y, un año después, a una segunda sucursal en Palermo.

"Hasta este momento, actuábamos sin fijarnos en los clásicos cánones empresariales", reconoce Campagnola. "Recién con la apertura de los dos locales empezamos a sentir que se nos complicaban las cosas porque, claro, ya teníamos empleadas y las ventas iban creciendo. Entonces decidimos **buscar asesoramiento**. Esto nos ayudó a organizarnos y a darle al emprendimiento una estructura más profesional."

De la mano del consultor Diego Bresler redactaron un Plan de Empresa con el que fueron detectando las necesidades de Vestite y Andate. Fue así que no sólo delimitaron distintas áreas de trabajo -comercial, diseño, comunicación y recursos humanos- sino que también emprendieron un **cambio de imagen** que contribuyó a reforzar la marca.

**Tomarse tiempo**

Otro ejemplo de los beneficios de la planificación es **Handcraft**, una empresa dedicada a la encuadernación y el diseño de productos de librería elaborados con cuero (álbumes de fotos, libros, libretas, agendas). La firma ▶▶▶

**DISEÑE SU PYME**

**GREXAR**  
Desarrollo y Registro de Marca, Diseño Gráfico, WEB, Imagen Institucional, Consultoría, Análisis de mercado, Macro y Micro emprendimientos.  
Por \$ 18 (mensuales IVA inc.)  
Su página WEB con dominio propio, el alojamiento incluye casillas e-mail.  
**CONSULTENOS: 4331-0040**  
Hipólito Yrigoyen 710 Piso 2 Of.2. (C1085AAL) Cap.Fed.  
E-mail: info@grexar.com www.grexar.com

Desarrollamos su horno de acuerdo a su necesidad

- 8 modelos de hornos (Rotativos/Conectores)
- Toda la gama de máquinas
- Equipos usados reacondicionados c/garantía

**SCHEPENS**  
EQUIPOS Y SISTEMAS DE PANADERÍA

FABRICA ADM. Y VENTA SCHEPENS S.R.L.  
Ruta 44 Km 21 - MARIA GRANDE - ENTRE RIOS  
info@schepens.com.ar - ventas@schepens.com.ar  
(0343) 4940240 / 706 / 343 www.schepens.com.ar

**FABRICA Y VENTA DE MAQUINARIAS PARA LA INDUSTRIA MADERERA**  
KUNSCHER HNOS. Y CIA.

Máquinas para la fabricación de cabos de escoba.  
Tarugueras automáticas para hacer varillas desde 4 a 50 mm de diámetro.  
Lijadoras de banda, de palos redondos rectos y curvos, oxilante para piezas curvas.  
Despuntadora optimizadora de cortes.  
Máquinas especiales - Compra y Venta de máquinas usadas.

Calle 49 n° 1679 San Martín (C.P.1650) // Tel: (011) 4755-7793  
Fax: (011) 4752-3383 // e-mail: mademak@infovia.com.ar

**AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCION**  
SERVICIO TECNICO AUTORIZADO  
**Goodman**  
Jorge Chamorro

- Venta de Equipos
- Service de Aire Acondicionado
- Calefacción
- Instalación de Split
- Equipos centrales
- Enfriadoras de liquido

Trabajamos todas las marcas  
Vamos a todo el país  
Mom 3342 - C.P 1437 - C.A.B.A.  
Tel/Fax: 4919-8265  
jorgeservice@hotmail.com  
Cel: 15-6092-8513 - Nextel: 270\*2898

**MEMO SOFT + SOFTWARE**  
PARA PYMES Y ESTUDIOS CONTABLES

- + SOLUCIONES INTEGRADAS SIMPLES Y RÁPIDAS
- + GESTION COMERCIAL, GESTION PRODUCCION, SEGUIMIENTO COMERCIAL, CONTABILIDAD GENERAL, SUELDOS Y JORNALES, IVA COMPRAS Y VENTAS, FACTURA ELECTRONICA, REG. SOPORTE MAGNETICO
- + FACTURA ELECTRONICA, REG. SOPORTE MAGNETICO

EFICIENCIA EN GESTION

AV. FEDERICO LACROZE 2012 [C142EC00] CABA  
011 45 54 61 11 / INFO@MEMOSOFT.COM.AR  
WWW.MEMOSOFT.COM.AR

**Resuelva su operación en el momento hasta \$ 30.000.-**

**CHEQUES PERSONALES y de TERCEROS**

**PROMDECAP** promoción para el desarrollo del capital

**Cambiamos su cheque YA !!**

**promdecap@yahoo.com.ar**  
**www.promdecap.com.ar**  
**(011) 4371-0754**