

Perla D. Lezanski - Alicia O. Mattio - Susana B. Merino

MICROEMPREDENDIMIENTOS



Enseñanza Media - Secundaria



Muestra distribuida por la editorial

ÍNDICE

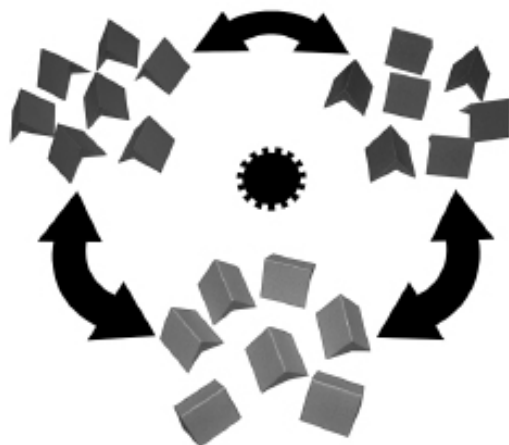
Capítulo 1: Las organizaciones: su nacimiento y desarrollo	9
Tipos de organizaciones	10
Características de las organizaciones	10
Ambiente de las organizaciones.....	10
La cultura organizacional	11
Recursos. Formas de optimizarlos.....	11
La información en las organizaciones	13
Flujo de la información.....	13
Subsistemas	13
Cualidades de la información	14
Clasificación de empresas	14
Ciclo de vida de la empresa	16
Las empresas familiares	17
El reparto de roles	19
Microemprendimientos	19
Inicio de un microemprendimiento	20
Estudio del proyecto.....	21
Cómo evitar el fracaso de un microemprendimiento	21
Pasos para la apertura de un microemprendimiento.....	23
Actividades	37
 Capítulo 2: Asociarse y crecer	41
La importancia del trabajo en equipo	42
Sinergia.....	43
La estructura organizacional	44
Delegación y departamentalización.....	45
Organigramas	47
Elementos de un organigrama	48
Formas de representación	48
Sociedades comerciales	50
Concepto de Sociedad Comercial	50
Contrato social.....	51
Aportes	51
Tipos de sociedad	52
Colectiva	52
En Comandita Simple	52
De Capital e Industria	53
Accidental o en Participación	53
Sociedad Responsabilidad Limitada (SRL)	53

Sociedad Anónima	53
Actividades	54
Capítulo 3: Departamentalización. Compras	55
Departamentalización	55
Departamento de Compras	55
1) Recepción de pedidos.....	55
2) Búsqueda de proveedores.....	56
3) Pedido de Presupuesto	56
4) Orden de Compra	57
5) Recepción de materiales.....	57
6) Formas de pago	57
7) Almacenaje	58
Factores que se deben considerar al comprar.....	59
¿Qué documentos utiliza este departamento?	60
Fichas de stock	61
Actividades	65
Capítulo 4: Departamento de producción	69
Funciones	69
Sistemas de producción	69
Tipos de sistemas de producción	70
Documentación utilizada en el Departamento de Producción.....	71
Diseño de producto	71
Almacenamiento de materiales.....	74
Control de calidad	75
Normas ISO 9000	76
Producción y medidas de seguridad e higiene.....	77
Normas de seguridad e higiene	77
Plan de higiene	78
Elementos ambientales	78
Diseño del ambiente de trabajo	78
Ergonomía	79
Introducción a la actividad industrial.....	82
Precio de venta y costos	82
Conceptos básicos de costos.....	82
Principios generales de la fijación de los costos	82
Elementos que componen el costo de producción	83
Clasificación de costos.....	84
Costo variable total	85
Costo fijo total	85
Costo total	85

Precio de venta	86
Estructura de costos	86
Contribución marginal y Punto de equilibrio.....	86
Actividades	89
Capítulo 5: Departamento de Comercialización	91
Marketing.....	91
Segmentación de mercado	92
Packaging.....	94
Clasificación de precios	96
Franquicias.....	98
Merchandising.....	101
E-commerce.....	102
Comercio internacional	103
Derechos de exportación	104
Actividades	108
Capítulo 6: Departamento de administración y contable.....	111
Departamento de Administración.....	111
Financiamiento externo	113
Suspensión de Pagos.....	115
Soluciones a la suspensión de pagos	115
Cash flow	115
Caja chica o Fondo fijo.....	117
Presupuestos.....	118
Clases de presupuestos	118
Pasos para la realización de un presupuesto	119
Control presupuestario.....	119
Estructura del Presupuesto General	119
Presupuesto económico.....	119
Presupuesto financiero.....	120
Presupuesto de inversión	120
Balance general proyectado	120
Punto de equilibrio económico y financiero.....	123
Depósitos bancarios.....	125
Clasificación de los depósitos	126
Conciliaciones bancarias.....	126
Créditos	129
Cursogramas.....	130
Departamento Contable	132
Concepto y funciones	132
Sistema tributario	134

El IVA	135
Alícuota, base imponible, hecho imponible	137
Crédito y débito fiscal	138
Monotributo	138
Recategorización	138
Contabilidad Centralizada.....	139
Fichas de proveedores y deudores.....	141
Actividades	143
Capítulo 7: Departamento de recursos humanos y asuntos legales	145
Área de recursos humanos.....	145
El trabajo y el hombre.....	145
Concepto de RRHH	146
Condiciones para la selección del personal	147
Legajo de personal: concepto y confección	148
Categorías y funciones del personal	151
Contrato de trabajo	151
Obligaciones y derechos del empleador	152
Obligaciones y derechos del trabajador	152
Convenios Colectivos de Trabajo	153
Sindicatos.....	153
Jornada de trabajo	153
Enfermedades profesionales	154
Extinción del contrato de trabajo	154
Sueldos y Jornales	156
Trabajo en negro, trabajadores no registrados	159
Actividades	161
Área de asuntos legales	162
Concepto y funciones	162
Contratos.....	163
Clasificación de los contratos	163
Asambleas.....	163
Convocatoria.....	164
Cuestiones judiciales	164
Ética comercial	165
Actividades	167
Apéndice: Microemprendimientos. Casos prácticos	169
Bibliografía	175

LAS ORGANIZACIONES: SU NACIMIENTO Y DESARROLLO



Desde tiempos primitivos, las personas, en tanto seres sociables, han buscado la forma de coordinar esfuerzos con el fin de alcanzar sus objetivos. Es posible que, en un principio, lo hicieran para conseguir alimentos y, al descubrir los rudimentos de la agricultura, cooperaran entre sí y organizaran las tareas para obtener mayores y mejores cosechas. A medida que las sociedades evolucionaron, y con ellas su cultura y sus técnicas se hicieron más complejas, también las organizaciones se fueron haciendo cada vez más específicas. De este modo, los hombres ya no sólo se organizaron para asegurar su subsistencia, sino también para el logro de una amplia gama de objetivos, desde económicos y culturales hasta políticos, militares o humanitarios.

Tanto Platón como Aristóteles sostuvieron la teoría de la “sociabilidad natural” del hombre según la cual éste es un animal social, es decir, es un ser que necesita de los otros de su especie para sobrevivir; y que en ese marco de integridad social es donde la virtud, la justicia y la felicidad se manifiestan plenamente.

Una organización es un sistema social compuesto por personas o grupos de personas que se relacionan entre sí y con el contexto, y que utilizan recursos técnicos, materiales y humanos con los que desarrollan actividades que tienden al logro de los objetivos que previamente se planteó dicha organización.

Existen distintas formas de organizaciones, y cada una de ellas tiene un perfil específico de acuerdo con los objetivos que se proponga. Pueden ser: sociales, públicas, empresariales, educativas, entre muchas otras. Una familia, por ejemplo, es una organización de índole social, que posee objetivos determinados (criar a los hijos, obtener la mejor calidad de vida posible gracias a la suma de esfuerzos y recursos, etcétera). Los objetivos pueden ser comerciales o industriales, sociales, políticos, científicos, artísticos, deportivos o cualquier otro. La definición de organización se relaciona directamente con el tipo de objetivos que ésta se proponga: ganar dinero con la comercialización de un producto, o la producción de algún tipo de manufactura, atender la educación de los niños, promover la actividad deportiva, etcétera.

Toda organización, por básica que sea, se estructura de modo tal de facilitar las tareas y lograr los mejores resultados en la coordinación de esfuerzos. La **estructura** es un sistema de relaciones que establece, dentro de una organización, la forma de asignar el trabajo, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad para el logro de las metas.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

- **Con fines de lucro:** su propósito es ganar dinero. Por ejemplo: las empresas, los bancos, los estudios profesionales, las consultoras, los comercios, etcétera.
- **Sin fines de lucro:** su propósito no es ganar dinero, o tienen fines *no económicos*. Por ejemplo: hospitales, escuelas públicas, clubes, sociedades de fomento.

Características de las organizaciones

De acuerdo con la función que cumplan dentro de la sociedad, las organizaciones pueden cumplir con algunos de estos objetivos:

- Dar trabajo y generar empleo,
- Crear y elaborar productos o servicios para satisfacer necesidades,
- Crear, transmitir y recibir manifestaciones de la cultura,
- Constituirse en espacios de desarrollo personal y profesional.

Las organizaciones han evolucionado no sólo para acompañar los cambios tecnológicos, culturales y económicos que se producen en la sociedad, sino también para propiciarlos.

Ambiente de las organizaciones

Por el mero hecho de constituirse en actor de la sociedad, una organización no es un ente aislado. Muy por el contrario, está influida por el contexto en el cual se desarrolla, es decir, lo que sucede en el ámbito social repercute en ella; a su vez, lo que sucede dentro de ella puede influir en el contexto social. No existen dos organizaciones iguales, aunque pertenezcan al mismo rubro y operen de manera similar. Un ejemplo de ello es una empresa multinacional: si bien la estructura, las formas de llevar adelante la organización y de cumplir sus objetivos están relacionados con su país de origen, adaptan sus normas de funcionamiento al contexto social del país en el cual instalan una sucursal.

La cultura organizacional

Como ya señalamos, una organización es un actor más de la sociedad y, como tal, está inmersa en su cultura. De la interacción permanente entre ésta y las formas propias de llevar la organización nace la **cultura organizacional**, que puede definirse como “un elemento indicativo de su fuerza de integración, que se manifiesta a través de sus valores, creencias, normas, formas de actuar, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento; que son conocidos y compartidos por los miembros de la organización y que la transforman y la diferencian, así, de otras” (Delia Gallardo, *Tecnologías de gestión*).

Lo que sucede fuera de las organizaciones forma parte del **ambiente externo** o contexto, que se puede clasificar de acuerdo con su nivel de vinculación:

- a) contexto de vinculación próxima (constituido por las organizaciones que influyen en forma directa o inmediata con el desenvolvimiento de la organización, como por ejemplo proveedores, clientes, competencia, etc.).
- b) contexto de vinculación intermedia: se forma en el espacio en el que actúan organizaciones del mismo tipo que nuestra organización. Por ejemplo, si se trata de una empresa textil, el contexto intermedio está conformado por el conjunto de empresas del mismo rubro.
- c) contexto de vinculación general: está formado por el sistema, social, legal y político en el que se desarrolla la organización.

Un cambio en la legislación puede afectar la comercialización de un producto: si el gobierno establece un precio máximo para la venta de un producto determinado –el pan, por ejemplo–, esta condición modifica las condiciones del mercado de ese producto, de aquellos que intervienen en su elaboración –la harina–, y modifica también la relación que sus productores tendrán con la competencia.

Contexto:

Elementos y actores externos relevantes para el desempeño de las organizaciones.

Actores:

Sujetos o entidades cuyas acciones influyen tanto en el desenvolvimiento de las empresas como de los mercados o ámbitos específicos. En algunos casos también se los denomina agentes.



Recursos. Formas de optimizarlos

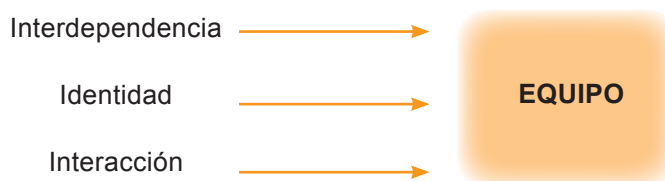
Los recursos son el conjunto de bienes con los que cuenta la organización y que resultan necesarios para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Varían de acuerdo con la actividad que se desempeñe en ella y sus particularidades.

Los recursos pueden ser:

- **Humanos:** el conjunto de recursos humanos está constituido por las personas que desempeñan alguna función dentro de la organización, ya sea física como intelectual (por ejemplo, ideas, valores y conocimientos).
- **Materiales:** son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder desarrollar sus actividades: dinero en efectivo o depositado en bancos, insumos necesarios para la producción de los bienes o servicios que comercializa, mercaderías, sus instalaciones, edificios y maquinarias, etcétera.
- **Intelectuales:** son los que aporta cada una de las personas que se desempeña en la organización; y son los conocimientos específicos que se poseen para la realización de tareas determinadas, y también las ideas, la imaginación, los sentimientos, la creatividad, etcétera. Estos recursos le brindan a la empresa una mayor posibilidad de desarrollo.
- **Tecnológicos:** en esta categoría se incluyen los relacionados con las comunicaciones, la informática y la automatización de procedimientos.
- **Energéticos:** son los recursos naturales y fuentes de energía, como por ejemplo, la electricidad.

Para lograr su máximo aprovechamiento, estos recursos deberán ser optimizados teniendo en cuenta algunas claves:

- Los objetivos de la organización deben estar planteados claramente, con la mirada puesta en la meta que la empresa desea alcanzar y en cuáles son las dificultades a las que muy probablemente deberá enfrentarse.
- En qué plazo de tiempo y cuántos recursos serán necesarios para poder llevar adelante esos objetivos. Además, parte de dichos recursos deberá destinarse a revisar su concreción, medir el desarrollo e identificar obstáculos. En este sentido, la planificación escrita permite visualizar la organización en el futuro; enunciar por anticipado qué se hará, como se hará, en qué momento y quien lo hará.
- La capacitación constante de los colaboradores, para lograr una mayor eficacia.
- Armar un **equipo de trabajo**, lo cual agrega un valor muy importante. No es lo mismo un equipo que un grupo: equipo refiere al conjunto de personas interrelacionadas que se organizan para llevar a cabo una tarea determinada; mientras que el grupo se refiere a un conjunto de personas, sin considerar la tarea para la que se han conformado como tal. Los equipos deben tener una identidad propia que los defina y les otorgue coherencia. Es, precisamente, ese sentido de coherencia lo que le permite identificarse como equipo.



La información en las organizaciones

La información constituye una de las necesidades básicas e indispensables para lograr el desarrollo de un proyecto en cualquier ámbito. Sólo a partir de la información correcta una organización tomará decisiones acertadas.

El sistema de información constituye una unidad compleja, que se conforma por elementos humanos, materiales y tecnológicos interrelacionados para recopilar datos, ordenarlos y transformarlos en información útil para ser analizada y aplicada en el momento oportuno, con el fin de ayudar a las organizaciones a tomar las decisiones correctas.



Flujo de la información

Entrada (*input*) de la información o datos en general.

Almacenamiento de la información o los datos.

Procesamiento de la información o los datos.

Salida (*output*) o egreso de la información hacia el destino requerido.

Los datos pueden provenir:

- Del **exterior**: se obtienen por medio de encuestas, entrevistas, estadísticas, noticias, etcétera, y surgen de la relación de la empresa con instituciones gubernamentales, bancarias, bancos de datos, entre otros.
- Del **interior**: son los que provee el sistema de información contable de una organización (documentos comerciales, libros de comercio, etcétera); los informes o evaluaciones realizadas y el análisis del ámbito de acción de la organización.

Subsistemas

Son sistemas más pequeños en los que se descompone un sistema mayor. Por ejemplo, uno de los subsistemas del **sistema de información** es el de la **información contable**, cuya función es suministrar elementos al sistema de información general de la organización a partir de la contabilidad.

La contabilidad es la disciplina que, a partir de la documentación pertinente, permite el registro de las operaciones comerciales en los libros correspondientes y brinda la información necesaria para conocer la situación patrimonial, económica y financiera de la organización.



Cualidades de la información

Para que la información sea confiable debe cumplir con las siguientes características: debe ser útil, confiable, íntegra, representativa de la realidad, prudente, objetiva, verificable, oportuna y susceptible de ser relacionada con otra información.

Entre los distintos tipos de organizaciones posibles, nos interesa definir a la empresa:

Empresa: es una organización con fines de lucro que desarrolla actividades económicas consistentes en la producción y venta de bienes y/o servicios. Esta actividad le permite obtener beneficios y cumplir, además, un rol social: ofrecer fuentes de trabajo y colaborar con el progreso y el bienestar de la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, es uno de los agentes económicos que reúne a los tres factores de la producción: **recursos naturales, trabajo y capital.**

Recursos naturales: comprende a la tierra agrícola, la urbanizada, junto con los recursos mineros y los recursos naturales en general.

Trabajo: es la actividad humana, tanto física como intelectual.

Capital: bienes que no se destinan al consumo, sino que se emplean para producir otros bienes (máquinas, estructura edilicia, tierras de cultivo, dinero, etcétera).

Clasificación de empresas

1. Según la actividad que desarrollan:

- a) **Productivas:** son las que se dedican a la agricultura, ganadería, apicultura, avicultura.
- b) **Extractivas:** son, como su nombre lo indica, las que extraen elementos (materias primas en estado natural) de la tierra o del mar: mineras, petroleras, pesqueras, etcétera.
- c) **Fabriles:** son las que transforman la materia prima en productos elaborados para su posterior comercialización.
- d) **Comerciales:** son las que adquieren productos para luego venderlos, sin efectuarles ningún proceso de transformación. Pueden ser mayoristas (compra-venta en grandes cantidades) o minoristas (compra-venta al menudeo). Puede darse el caso también de que la empresa fraccione el producto para su posterior venta.
- e) **De servicios:** estas empresas no generan bienes de índole material sino que ofrecen, como su nombre lo indica, servicios destinados a solucionar problemas determinados. Por ejemplo: servicios de transporte (de personas y/o cosas), de computación, financieros y bancarios, seguros, telefónicos, agencias de publicidad, etcétera.

A su vez, es posible agruparlas según el tipo de riqueza que generan:

- a) **Actividad primaria:** su principal fuente de riqueza es la obtención de recursos naturales, provenientes de la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería, etcétera.
- b) **Actividad secundaria:** transforman la materia prima en productos elaborados para la satisfacción de las necesidades humanas.

- c) **Actividad terciaria:** desarrollan actividades que no tienen que ver con la producción de bienes materiales, como son el comercio y la prestación de servicios.

2. Según su tamaño:

- a) **Microempresas:** si trabajan en ellas menos de diez trabajadores.
- b) **Pequeñas:** entre diez y cincuenta trabajadores.
- c) **Medianas:** si trabajan en ellas entre 51 y 250 personas.
- d) **Grandes:** si trabajan en ellas más de 250 personas.



3. Según el capital que poseen:

- a) **Públicas:** el capital es aportado íntegramente por el Estado.
- b) **Privadas:** el capital es aportado por personas físicas o de existencia visible (son todas las que presentan signos característicos de humanidad) o por personas jurídicas o de existencia ideal (son entes a los cuales las leyes dan la aptitud de adquirir derechos y contraer obligaciones. Por ejemplo: sociedades, clubes, cooperativas, etcétera).
- c) **Mixtas:** el capital está conformado por el aporte que realiza la administración pública y por el privado.

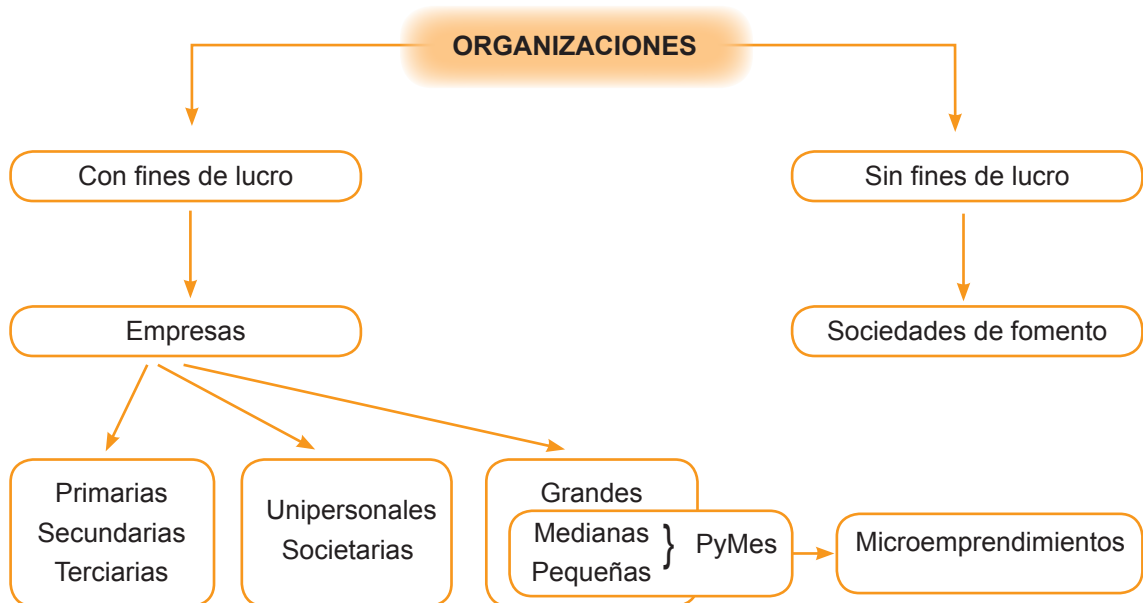
4. Según la relación jurídica adoptada:

a) Personas Físicas:

- 1. **Comerciantes:** realizan actos legislados por el Código de Comercio.
- 2. **No comerciantes:** realizan actividades no previstas en el Código de Comercio.

b) Personas Jurídicas:

- 1. **Sociedades de personas:** según la Ley de Sociedades Comerciales pueden ser: sociedades colectivas, sociedades en comandita simple, sociedades de capital e industria.
- 2. **Sociedades de capital:** Sociedad Anónima (SA), Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad con participación estatal mayoritaria, etcétera.
- 3. **Sociedades Mixtas:** Sociedad de economía mixta con participación estatal mayoritaria.



Ciclo de vida de la empresa

Las empresas son sistemas complejos, por lo que resulta muy difícil generalizar en cuanto a cuáles son los comportamientos y las estrategias más adecuadas para llevarla adelante. Un mismo problema se resuelve de manera distinta en cada organización y, a medida que las organizaciones van creciendo, pasan por diferentes etapas.

La etapa previa: es aquella en la que se concibe el proyecto y se prepara el plan de la empresa. En esta etapa se realizan trámites legales, administrativos y contables, contactos con clientes y proveedores, planificación de operaciones, etcétera.

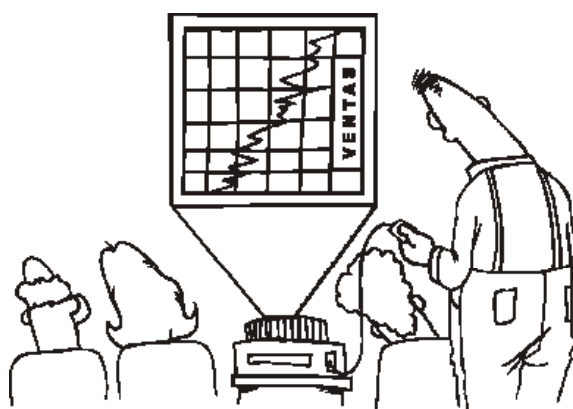
La etapa de creación: en ella, el proyecto comienza a hacerse realidad; es la etapa de obtención de los recursos económicos, de diseño de la estructura de la organización, de integración del equipo de trabajo, y el momento en que se ponen en marcha los mecanismos de producción que permiten desarrollar el producto/o servicio.

La etapa de crecimiento y desarrollo: es de esperar que, si se han dado los pasos correctos en la etapa de creación de la empresa y durante sus primeros años, sobrevenga una etapa de crecimiento del volumen de los negocios que se efectúan. En función de que este crecimiento sea continuo y sostenido, es necesario realizar las modificaciones y ajustes pertinentes en relación con la manera de llevarla adelante.

Frente a una etapa de crisis: el crecimiento de una empresa, muy al contrario de lo que se pueda pensar, suele ocasionar diversos trastornos. Gran parte de ellos son los relacionados con la delegación de tareas. Las empresas pequeñas suelen ser manejadas por pocas personas, que desempeñan variadas ocupaciones. Su crecimiento, y con él,

la necesidad de incorporar personal, suele ir acompañado, para el o los dueños, de la sensación de desconfianza al momento de delegar una responsabilidad, o de que el personal no tiene la autoridad o la capacidad suficiente para resolver situaciones cotidianas sin preguntar.

Estas dificultades se hacen evidentes en el descenso del nivel de ventas, generalmente debido a la adopción de malas estrategias, inadecuadas campañas de marketing, falta de comunicación; especialmente en momentos en los que el entorno económico muestra un panorama desfavorable. Si la información necesaria para tomar decisiones es deficiente, el clima de la organización se vuelve tenso. Si estas circunstancias no son afrontadas correctamente por la organización, la empresa puede desaparecer.



Las empresas familiares

Las empresas que son constituidas por las familias tienen problemas muy diferentes a los de otros tipos de empresas. Una empresa familiar es una unidad de negocio con complejas relaciones al interior, donde los valores como la lealtad y la protección se mezclan con valores empresariales como rendimiento o resultados.¹

Si bien toda empresa es una organización, en el caso de las familiares, se trata de una organización conducida por miembros de la familia que para lograr su propósito de lucro compromete, en general, sus bienes propios.

Diversos autores coinciden en señalar que dentro de los microemprendimientos familiares priman valores distintos a los que lo hacen en una empresa capitalista, y también, que la presencia y la activación de ellos –solidaridad, cooperación– otorga a la empresa un factor de producción especial.²



1 Paula Gon: *Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos*.

2 Arancibia y otros: *Una aproximación a la experiencia de los microemprendimientos en la Argentina actual*.

Este tipo de organizaciones han sido pioneras en la creación de microemprendimientos, y sus aspectos positivos son:

- Flexibilidad en el trabajo
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confianza por parte de proveedores y clientes
- Libertad de acción e independencia para decidir
- Control de la empresa
- Dotación y magnitud mínima de personal
- Contacto fluido y directo
- Mayor comunicación vertical y horizontal
- La reputación y el nombre de la familia están en juego, lo que implica un mayor compromiso con las tareas.
- Disposición de sus miembros a sacrificar más tiempo y dinero si de ello depende el mejor funcionamiento de la empresa.

De la misma manera, otros aspectos pueden incidir negativamente en su funcionamiento:

- La centralización del poder (dificultades en la delegación de tareas)
- Dificultades de comunicación que se trasladan al trabajo
- Menores oportunidades de desarrollo
- Exceso de confianza
- Falta de objetividad
- Algunas concesiones que se atribuyen algunos miembros de la familia
- Realizar la gestión por tradición, sin adaptarse a las transformaciones del mercado.
- Temor para enfrentar algunos desafíos comerciales por el fuerte apego emocional a los productos propios, por no hacer cambios tecnológicos a tiempo, o por no realizar el marketing adecuado.

La centralización del poder es uno de los factores negativos que más repercute en contra del normal funcionamiento de una empresa familiar, e implica que cuando la empresa crece, no se logra discernir el momento en el cual se hace necesario delegar determinadas tareas para que no recaiga en una sola persona el peso de todas las decisiones.



Las diferencias generacionales suelen traer problemas a la organización, por lo tanto es necesario:

- Tener en claro en quién recae la autoridad (poder de decisión).
- Promover el diálogo y estar abiertos a las propuestas de los miembros más jóvenes de la empresa, incluso cuando las ideas que propongan no sean tradicionales. Escucharlas puede ser la diferencia entre éxito y fracaso.

El reparto de roles

Es imprescindible delinear de manera clara las diferencias entre los objetivos, papeles y roles correspondientes a cada integrante de la empresa:

Un reparto inadecuado de los roles puede generar diversos problemas:

- **estructuras organizacionales mal diseñadas:** en las que se ubica en determinados cargos a familiares que no están capacitados profesionalmente.
- **exceso de integrantes de la familia en la organización:** el fundador debería incorporar a ella a los miembros que sean necesarios y no hacerlo únicamente basándose en vínculos afectivos o de parentesco.
- **remuneraciones inadecuadas:** en ocasiones se comete el error de pagar a todos por igual, aunque los integrantes cumplan funciones que implican disímiles responsabilidades.
- **comportamientos cruzados:** no se deben confundir los temas propios de la empresa con los de la familia. El clima que se genera dentro de la organización se convierte, entonces, en escasamente propicio para el desarrollo.
- **conflictos dados por obtener el control total de la compañía:** en ocasiones, las generaciones anteriores se enfrentan con las más jóvenes, si se sienten desplazadas en sus funciones.

MICROEMPREDIMIENTOS

Los microemprendimientos son negocios a pequeña escala. Puede tratarse tanto de microempresas familiares como unipersonales o de sociedades pequeñas; y por lo general requieren de una muy baja inversión inicial, que puede provenir de los ahorros personales de los socios.

Algunos ejemplos de microemprendimientos: una panadería artesanal, la fabricación artesanal de mermeladas, alfajores o bombones, compra y venta de tejidos realizados a mano, la elaboración y venta de artesanías, etcétera.



Inicio de un microemprendimiento

Cuando surge la idea de montar una microempresa, los emprendedores, es decir, aquellas personas que decidieron llevarla adelante, tienen una visión e imaginan una **misión** a mediano y largo plazo, para lo cual planifican lo que quieren lograr y cómo hacerlo. Para ello deben estar dispuestos a invertir tiempo, energía y dinero.

Algunos motivos que impulsan a los emprendedores al desarrollo de la propia empresa son:

- a) realización personal,
- b) mejora de los ingresos,
- c) poner en acción sus conocimientos.

La misión está íntimamente relacionada con los objetivos que la empresa se propuso. Para establecer cuál es su misión, debe tenerse en cuenta el entorno en el cual se desarrolla, en el cual es indispensable advertir obstáculos, amenazas y oportunidades. Para ello, el emprendedor deberá efectuar un Proyecto de Inversión:

Invertir consiste en adquirir ciertos bienes –lo que implica sacrificar una parte del capital– con la mira puesta en la obtención de ingresos. Todas las organizaciones, sean grandes o pequeñas, requieren invertir para desarrollar su actividad.

Los pasos que deberán seguirse son:

- La obtención de la información necesaria, a la cual se puede acceder por medio de los resultados de censos, estadísticas, estudios de mercado, etcétera; que son los que permitirán evaluar la viabilidad o posibilidad de éxito del proyecto.
- Determinar el capital que se requiere para efectuar el emprendimiento. Este capital puede ser aportado por el o las personas que realizarán la actividad, o bien puede obtenerse de fuentes externas: por ejemplo, por medio de créditos bancarios, subsidios otorgados por organizaciones gubernamentales de apoyo a empresas, préstamos personales, etcétera. Es importante conocer, respecto de estos, su tasa de interés, el tiempo para su devolución, así como cualquier otro dato relevante. También es necesaria una evaluación sistemática y detallada de los gastos que la puesta en marcha del proyecto demandará, el cálculo de los fondos necesarios para sostener el proyecto hasta que éste comience a producir dividendos y cuál es el tiempo estimado del recupero de la inversión.

Un emprendimiento que logra producir ingresos mayores que sus costos, que genera resultados positivos, se considera un emprendimiento rentable.

Si el emprendimiento incluye la fabricación de un producto o la transformación de otro que se adquiere, deberá considerarse muy atentamente cuál es el mejor método para llevarlo a cabo. El conocimiento o **know how** (*saber cómo*, en inglés) es fundamental para obtener el mejor producto posible al menor costo, y está relacionado con los conocimientos prácticos, técnicas o criterios que se utilizan en la elaboración o diseño de un proyecto.

Estudio del proyecto

- Fijar un cronograma de los pasos a seguir y los recursos humanos necesarios para cumplirlos.
- Calcular los beneficios esperados de acuerdo con la inversión realizada.
- Proyectar la disponibilidad de recursos globales (materiales y humanos).
- Evaluar los riesgos posibles.

Ventajas y desventajas que un emprendedor tiene que considerar

Ventajas	Desventajas
Concretar un desafío personal y sumar aprendizaje, desde el diseño del producto hasta su venta.	Todas las decisiones y tareas tienen un único o muy pocos responsables.
No es necesario negociar las decisiones e ideas que se habrán de implementar.	El intercambio de opiniones y experiencias con otros individuos involucrados en el negocio es escaso o nulo.
Libertad de decisión, en cuanto a tareas y tiempos de trabajo.	El límite entre la vida personal y la laboral se hace difuso, con las consecuencias que ello trae aparejadas.
Se personaliza totalmente el negocio y la atención del cliente. El mismo dueño supervisa todos los procesos.	Si el responsable se ausenta por cualquier motivo, el proceso corre el riesgo de detenerse.

Una de las características principales de los microemprendimientos es que, al menos en sus inicios, la división de tareas es prácticamente nula. El o los dueño/s se hace/n cargo de todas las tareas propias para el funcionamiento de la empresa: administración, gestión, producción y comercialización.

Cómo evitar el fracaso de un microemprendimiento

Cuando el emprendedor inicia su actividad suele encontrarse con una realidad que probablemente diste mucho de lo esperado. Los factores en juego son muchos y variados, y la falta de experiencia y la imprevisión pueden conducir al fracaso del emprendimiento. Para intentar evitar estas situaciones, deberá tenerse en cuenta:

- 1) **Las condiciones externas:** el proceso de globalización mundial genera que una crisis en otro país pueda provocar una alteración en los mercados internos.

- 2) **Plantearse objetivos realizables:** a veces por falta de información o debido a un conocimiento inadecuado del contexto, los objetivos que se plantean no se pueden alcanzar. Por ejemplo, si se aplican todos o gran parte de los recursos al lanzamiento de un producto que luego no se comercializa porque no colma las expectativas del mercado.
- 3) **Plantearse metas adecuadas:** las metas son pasos intermedios que deben cumplirse para lograr los objetivos propuestos. Es necesario que éstas sean realizables tanto en cuanto a su magnitud como en relación con los plazos pensados para alcanzarlas.
- 4) **Conocimiento del negocio:** al momento de elegir la actividad que se habrá de desarrollar, el emprendedor debe tener en cuenta sus saberes previos; es decir, su experiencia en dicha actividad, que redundará en una mayor facilidad para llevarla adelante. Elegir una actividad desconocida implica mayores riesgos y mayores posibilidades de incurrir en errores.

Además, cuando se evalúa la posibilidad de encarar un negocio, es tan importante considerar cuánto se puede llegar a ganar como determinar cuánto se puede perder.
- 5) **Realizar una adecuada planificación:** pensar, meditar y planear los puntos importantes y ponerlos por escrito, para poder luego comparar los resultados obtenidos con los planeados.
- 6) **Plantear una estrategia de marketing:** si no se realiza una buena inversión en marketing, las ventas declinarán, y la competencia tomará ventajas.
- 7) **Tener en cuenta al cliente:** se deberá intentar conocer lo más posible el mercado, sus gustos, necesidades, tendencias y preferencias.
- 8) **Tener en cuenta a la competencia:** la competencia nunca debe ser subestimada, es mucho lo que se puede aprender de ella, tanto con respecto al producto o servicio que ofrecen como en relación con sus estrategias de comercialización.



Pasos para la apertura de un microemprendimiento

Antes de iniciar cualquier actividad es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Decidir el ramo de la actividad y la razón social. Si se desarrolla una marca o nombre de fantasía, se deberá registrar en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial.
- Obtener el capital necesario para desarrollar la actividad, que puede surgir del aporte del emprendedor y de sus socios, en caso de existir, o a través de préstamos solicitados a terceros (por ejemplo, entidades bancarias, proveedores, etcétera).
- Determinar el lugar físico donde se establecerá la empresa de acuerdo con sus necesidades.
- Definir la naturaleza y ubicación de las instalaciones necesarias dentro de la empresa para su adecuado funcionamiento.
- Determinar las fuentes de energía necesarias para los diversos procesos productivos que se llevarán a cabo (electricidad, gas, agua).
- Realizar estudios de mercado para estimar quiénes son los posibles competidores y consumidores.
- Realizar un cálculo de costos y gastos insumidos en la elaboración del producto o servicio.
- Elegir fuentes de abastecimiento de materias primas.
- Resolver problemas de transporte relacionados con las materias primas y la posterior distribución y comercialización de los productos elaborados.

Una vez que se han analizado estas cuestiones, se debe cumplir con las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de un establecimiento industrial o comercial, es decir, las normas administrativas, impositivas y las regulaciones municipales, provinciales o nacionales, según el caso.

1) Administrativas:

- Inscripción en la Inspección General de Justicia (IGJ) para ejercer el comercio.
- Inscripción en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para la obtención de la CUIT (Clave Única de Identificación Tributaria).
- Inscripción en la AFIP para las categorías de Monotributista o Responsable Inscripto.
- Inscripción en la Dirección General de Rentas (DGR) como contribuyente del impuesto a los Ingresos Brutos.

La inscripción en la AFIP y en la Dirección Nacional de Rentas es fundamental para solicitar la impresión de facturas, recibos y remitos.



CONVENIO DE COOPERACION
TECNICA Y FINANCIERA

INSPECCION
GENERAL DE
JUSTICIA

LEY Nº 23.412

FORMULARIO Nº 1

CONSTITUCION
Y
MODIFICACION

DATOS DE LA ENTIDAD

Nº REGISTRO	DENOMINACION (por una en 98 caracteres)	TIPO DE ENTIDAD
DOMICILIO	CALLE	NÚMERO - PISO - OFIC.
LOCALIDAD		COD. POSTAL - TELÉFONO

OBJETO DE LA PRESENTACION
CLASE DE INSCRIPCION O TRAMITE

INSTRUMENTO	FECHA	Nº REGISTRO	SUSCRIPCION REGISTRO	FIRMA Nº	FOLIO Nº
-------------	-------	-------------	----------------------	----------	----------

DOCUMENTACION ADJUNTA

PRECALIFICACION

Se adjuntan documentos de las siguientes profesiones:

APELLIDO Y NOMBRE DE LOS DICTAMINANTES	PROFESION	NÚM. REG.	TOMO	FOLIO

DATOS DEL PRESENTANTE

Los datos que figuran en este formulario son correctos y surgen de la documentación que se acompaña.

APELLIDO Y NOMBRE DEL PRESENTANTE	FIRMA Y SELLO DEL PRESENTANTE Buenos Aires, _____
DOMICILIO	
TELÉFONOS	

LEGALIZACION PROFESIONAL:

Se adjuntan los documentos que se acompañan a este formulario.

INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA

CONVENIO DE COOPERACION

TECNICA Y FINANCIERA

LEY Nº 23.412

Nº 339240

RECIBI DE LA ENTIDAD TECNICA

Formulario de inscripción en la IGJ para obtener la personería jurídica. En la provincia el trámite se realiza en el Registro Público de Comercio correspondiente.

Monotributo: La ley N° 24977 (Régimen simplificado para pequeños contribuyentes) en su artículo 1° establece un régimen integrado y simplificado relativo a los impuestos a las ganancias y al valor agregado y al sistema previsional, destinado a los pequeños contribuyentes.

En el artículo 2 dice: "... Se considera pequeño contribuyente a las personas físicas que ejercen oficios o son titulares de empresas o explotaciones unipersonales (...) que han obtenido en el año calendario inmediato anterior al periodo fiscal de que se trata, ingresos brutos inferiores o iguales a \$ 144.000 (...) Serán igualmente considerados pequeños contribuyentes las personas físicas integrantes de sociedades civiles, sociedades de hecho o sociedades comerciales (ley n° 19.550) y quienes ejerzan profesiones universitarias o profesionales" (en este último caso, el monto del ingreso bruto anual no debe superar el límite de \$ 36.000).

Responsables Inscriptos: Son los que poseen, por su actividad, ingresos anuales superiores a los \$ 144.000 establecidos por la AFIP.

¿Que categoría se deberá elegir?

En el caso de iniciación de actividades, el monotributista deberá encuadrarse en la categoría que le corresponda de conformidad a la superficie en metros cuadrados que tenga afectada a la actividad.

De no contar con tales referencias se lo incluirá inicialmente en una categoría establecida por medio de una estimación razonable de sus ingresos brutos.

Cuando la inscripción al monotributo se produzca con posterioridad al inicio de actividades, pero antes de transcurridos 12 meses, será necesario anualizar los ingresos brutos obtenidos y la energía eléctrica consumida en el período precedente al acto de inscripción, valores que, juntamente con la superficie afectada a la actividad, determinarán la categoría en la cual resultará encuadrado.

Cuando hubieren transcurridos doce meses o más desde el inicio de actividades se considerarán los ingresos brutos y la energía eléctrica consumida acumulada de los últimos 12 meses anteriores a la inscripción.



Parámetros:

LOCACIÓN (alquiler) Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS

CATEGORIA	INGRESOS BRUTOS	SUPERFICIE	ENERGÍA
A	HASTA 12.000	HASTA 20 m2	HASTA 2.000 KW
B	HASTA 24.000	HASTA 30 m2	HASTA 3.300 KW
C	HASTA 36.000	HASTA 45 m2	HASTA 5.000 KW
D	HASTA 48.000	HASTA 60 m2	HASTA 6.700 KW
E	HASTA 72.000	HASTA 85 m2	HASTA 10.000 KW

RESTO DE LAS ACTIVIDADES

CATEGORIA	INGRESOS BRUTOS	SUPERFICIE	ENERGÍA
F	HASTA 12.000	HASTA 20 m2	HASTA 2.000 KW
G	HASTA 24.000	HASTA 30 m2	HASTA 3.300 KW
H	HASTA 36.000	HASTA 45 m2	HASTA 5.000 KW
I	HASTA 48.000	HASTA 60 m2	HASTA 6.700 KW
J	HASTA 72.000	HASTA 85 m2	HASTA 10.000 KW
K	HASTA 96.000	HASTA 110 m2	HASTA 13.000 KW
L	HASTA 120.000	HASTA 150 m2	HASTA 16.500 KW
M	HASTA 144.000	HASTA 200 m2	HASTA 20.000 KW



¿Cómo se solicita por primera vez el número de GUIT para una persona física?

Deberá presentar el formulario 183/F por duplicado, retirarlo de cualquier agencia de AFIP, acompañado del DNI, Libreta Cívica o de Enrolamiento para demostrar su identidad.

En el caso de los extranjeros que no poseen DNI, estos deberán exhibir Cédula de Identidad, pasaporte o certificado de la Dirección Nacional de Migraciones.

Las sucesiones indivisas deberán aportar fotocopia del acta de defunción del causante y exhibir también el original.



F. 183MF

DECLARACIÓN JURADA

MONOTRIBUTO

PERSONAS FÍSICAS - SUCESIONES INDIVISAS

Sello fechador de recepción

MOTIVO DEL TRÁMITE (1)

SOLICITUD DE CUIT (Rubros 2 al 7) ☐ACTUALIZACIÓN DATOS (Rubros 1, Rubro modificado) ☐BAJA AL RÉGIMEN (Rubros 1 y 8) ☐
1 CUIT: CLAVE ÚNICA DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA

2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

APELLIDOS: NOMBRE/S: FECHA DE NACIMIENTO: SEXO: F M (1)ARGENTINO/EXTRANJERO
CON DOCUMENTO NACIONAL

NÚMERO DE DOCUMENTO

EXTRANJERO - SIN DNI -

 CÉDULA IDENTIDAD
 PASAPORTE
 CERT. MIGRACIONES

(1)

NÚMERO

CONVENIO

MIGRATORIO

(Marcar con X si

corresponde)

FECHA DE FALLECIMIENTO:

SUCESIÓN HEREDITARIA

(Marcar con X si corresponde)

3 DOMICILIO FISCAL/COMERCIAL:

Calle: N°: Piso: Dto.: Dato Adicional: Localidad: Código Postal: Partido/Depart.: Prov.:

4 DOMICILIO REAL/PARTICULAR:

Calle: N°: Piso: Dto.: Dato Adicional: Localidad: Código Postal: Partido/Depart.: Prov.:
5 TELÉFONO: DIRECCIÓN DE E-MAIL:

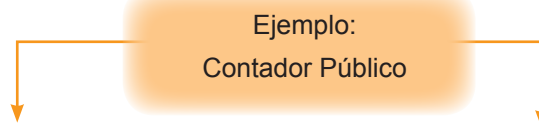
ORIGINAL PARA LA DIRECCIÓN - DUPLICADO PARA EL CONTRIBUYENTE

¿Cómo se solicita, por primera vez, el número de CUIT para una persona jurídica?

Se deberá retirar de cualquier agencia de la AFIP el formulario 183/J y presentarlo por duplicado, acompañado de fotocopia de la constancia de inscripción o del formulario de inscripción ante este organismo, correspondiente a cada uno de los integrantes.

Código Único de Identificación de Personas (CUIP)

Fue creado para reemplazar el CUIT y al CUIL (Código Único de identificación Laboral), con el objetivo de reducir la evasión impositiva y los fraudes. Con el CUIP se quiere evitar el cobro de asignaciones familiares cuando no corresponden. Esta clave es utilizada para todas las gestiones que están relacionadas con los sistemas impositivo, laboral y de seguridad social. De esta forma se sincronizan la AFIP y la Anses, ya que la información que se brinda a un organismo pasa automáticamente al otro. Su aplicación se hará en forma gradual, para los que ya poseen su CUIT o CUIL.



Tiene un estudio contable:
posee CUIT

Trabaja para una empresa
en relación de dependencia:
posee CUIL

¿Cuándo se debe realizar el primer pago tras el inicio de actividades?

Los responsables que inicien sus actividades y se inscriban en el monotributo, deben efectuar como primer pago de su obligación mensual el correspondiente al mes siguiente del inicio.

Cabe aclarar que en ese caso la inscripción en el Régimen Simplificado tiene efectos a partir del día de adhesión, inclusive.

Si una SRL se transforma en SA, ¿cambia el número de CUIT? ¿Puede utilizar los comprobantes con la anterior razón social?

Dicha transformación no implica una modificación en el número de CUIT del contribuyente.

Corresponde que se emitan comprobantes con la nueva razón social en forma preimpresa, desde la fecha de la transformación y continuando con el último número preimpreso. Asimismo, los comprobantes que quedaran en existencia al modificar la razón social deberán ser inutilizados y archivados.



¿Qué formularios se presentarán en el caso de inicio de actividades de una persona física Responsable Inscripto?

DECLARACION JURADA - ORIGINAL PARA LA AFP

AFAP

F. 460/F

**PERSONAS FISICAS
SUCESIONES INDIVISAS**

Solicitud de Inscripción ☐ (1)

Modificación de datos ☐ (1)

Sello fechador de recepción

DEPENDENCIA AFP ☐ ☐ ☐

N° DE CUIT

☐ ☐

MOTIVO DEL TRAMITE: ESPONTANEO ☐

CONV.MIGRATORIO ☐

OFICIO ☐ (1)

DATOS DE IDENTIFICACION

FECHA DE NACIMIENTO

DIA	MES	AÑO

FECHA DE FALLECIMIENTO

DIA	MES	AÑO

SEXO

M	☐	F	☐
---	--------------------------	---	--------------------------

(1)

ARGENTINO ☐ EXTRANJERO ☐ PAIS DE ORIGEN _____

TIPO DE DOCUMENTO: DNI / LC / LE / CI / PASAPORTE / CERTIFIC. MIGRACIONES N°

EXTRANJERO TIPO DE RESIDENCIA:

PERMANENTE ☐

TRANSITORIA ☐

TEMPORARIA ☐

PRECARIA ☐ (1)

VIGENCIA DE LA RESIDENCIA (HASTA)

DIA	MES	AÑO

DATOS REFERENCIALES

APELLIDO PATERNO _____

NOMBRES (completos) _____

APELLIDO MATERNO _____

APELLIDO DE CASADA _____

DOMICILIO FISCAL

CALLE: _____ N° _____

SECTOR _____ TORRE _____ PISO _____ DPTO/OFIC./LOCAL _____ MANZANA _____

DATO ADICIONAL _____

LOCALIDAD _____ PARTIDO/DEPARTAMENTO _____

PROVINCIA _____ CODIGO POSTAL _____

DOMICILIO REAL

CALLE: _____ N° _____

SECTOR _____ TORRE _____ PISO _____ DPTO/OFIC./LOCAL _____ MANZANA _____

DATO ADICIONAL _____

LOCALIDAD _____ PARTIDO/DEPARTAMENTO _____

PROVINCIA _____ CODIGO POSTAL _____

OTROS DATOS

TIPO DE TELEFONO _____ N° _____ DIRECCION E MAIL _____

30

¿Qué formulario se presentará en el caso de inicio de actividades de una persona jurídica, encuadrada dentro de la Ley de Sociedades N° 19.550?

 RÉGIMEN DE INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES F. 420/J	 RÉGIMEN DE INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES F. 420/J	 RÉGIMEN DE INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES F. 420/J	Clave Única de Identificación Tributaria		
			Número Verificador		
Forma Constituyente		Secuencia	Fecha Inscr. Const.	Fecha Presentación	
Calificación					

Datos de la Entidad	
Denominación Social y Otros	
Denominación Social Tipo Societario Sigla Tipo Societario Jurisdicción Jurisdicción Localidad Fecha de Instrumento Constitutivo Duración de la Sociedad (Años) Desde Fecha Reg. / Desde Fecha Ins. Constitutivo Motivo del Trámite Artículo 118 / Artículo 123 Con Sindicatura / Sin Sindicatura Soc. Art. 289 LSC Incluye Jurisdicción País de Origen Jurisdicción Provincia de Origen Número de Trámite RMRPC Destinatario del Trámite	

Domicilio Legal	
Calle Sector Piso Manzana Tipo Barrio Localidad Provincia E-mail	Número Torre Dpto / CH / Loc. Barrio Municipio Partido / Dpto. Código Postal E-mail Tipo

Domicilio Fiscal	
Calle Sector Piso Manzana Tipo Barrio Localidad Provincia E-mail	Número Torre Dpto / CH / Loc. Barrio Municipio Partido / Dpto. Código Postal E-mail Tipo

Datos de Interés Fiscal	
Mes de Cierre del Ejercicio Aportes Diferidos Cantidad de Partes Acciones o Cuotas	Capital Social Aportes No Diferidos Valor de Acciones o Cuotas

Declaro que los datos consignados en este formulario son correctos y verídicos y que los estoy declarando en presencia del personal aplicativo (software) entregado y aprobado por la AFIP, sin omitir ni falsear dato alguno que deba constar, siendo fiel expresión de la verdad.

2) Municipales:

Habilitación municipal (en la municipalidad de la jurisdicción donde se establecerá el negocio) para obtener del Certificado de Habilitación en el rubro elegido. Se realiza completando el formulario correspondiente, y en el rubro gastronómico, la autorización de Salud Pública.

3) Contables y legales

Solicitud de rúbrica de libros

Libro IVA Compras: es un libro auxiliar en el que se registran los movimientos de compras con IVA de mercaderías u otros bienes.

Libro IVA Ventas: es un libro auxiliar en el que se registran los movimientos de ventas con IVA de mercaderías u otros bienes.

Luego de haber cumplimentado todos los ítems anteriores, la empresa está en condiciones de ponerse en marcha.

En el caso de que no seamos dueños del local que habremos de utilizar, se realizará un **Contrato de Alquiler**. Este contrato deberá contener los siguientes datos:

- Apellido y nombre del locador y del locatario
- Término del contrato
- Importe establecido del alquiler en letras y números
- Estado del bien que se alquila
- Apellido y nombre del fiador o garante
- Domicilio particular del locador, locatario y fiador
- Firma de todos los que intervienen en el contrato.



CONTRATO DE LOCACIÓN

_____ a los _____ días del mes de _____ de _____
entre _____
en adelante el Locador, y _____

en adelante el Locatario han convenido celebrar el presente contrato de locación que se regirá por las siguientes cláusulas:

1) El Locador cede en locación al Locatario: _____

2) El término de este contrato es de _____ a contar desde el día _____ por lo que su vencimiento se operará de pleno derecho el día _____ sin necesidad de notificación o requerimiento alguno por parte del Locador. 3) El alquiler se fija en la suma de pesos _____ mensuales, importe que será ajustado cada _____ según la variación de _____ correspondiente a la primera actualización el _____

4) El alquiler será abonado por adelantado del 1 al 5 de cada mes en el domicilio del Locador constituido en el presente, o en cualquier otro que indicare en el futuro, siendo entendido que el mero vencimiento del plazo hará incurrir al Locatario en mora de pleno derecho. El alquiler se pacta por períodos de mes entero y aunque el Locatario se mudara antes de finalizar el mes pagará íntegramente el alquiler correspondiente al mes. El Locador entrega en este acto (la casa o el local, según corresponda) en perfecto estado de conservación; el inquilino declara así recibirlo para destinarlo a negocio, local _____ según sea, haciéndose responsable de devolverlo oportunamente en el mismo estado en que lo recibió, salvo los deterioros naturales producido por el tiempo y el buen uso y se compromete a reparar los desperfectos que haya ocasionado o reponer los artefactos inutilizados por él mismo, sus familiares y personas bajo sus órdenes. 5) El Locador no podrá destinar el local a un fin distinto del declarado, ni podrá subarrendarlo, parcial o totalmente, ni transferirlo. Tampoco podrá introducir modificaciones ni realizar mejoras sin expreso consentimiento del Locador, por escrito. 6) Si el Locatario no diese fiel cumplimiento a las cláusulas de este contrato y en especial, si dejase de abonar el alquiler indicado, el Locador podrá dar por rescindido este contrato y requerir el desalojo ante juez competente. En este caso, el Locatario no deberá abonar, aparte los gastos ocasionados por el incumplimiento de este contrato, los alquileres correspondientes al tiempo que falte transcurrir hasta el vencimiento de este.

7) El señor _____ que también firma el presente contrato constituye en Fiador solidario, liso y llano y principal pagador de las obligaciones que el Locatario contrae con motivo de este contrato, renunciando al beneficio de exclusión y establece domicilio legal en la calle _____

Nro. _____ de la ciudad de _____ para todos los efectos relativos a este convenio. 8) Las partes, constituyen los siguientes domicilios: el Locatario _____ Nro. _____ y el Locador en la calle _____ Nro. _____ Y se somete, con exclusión de toda otra jurisdicción, a los tribunales de esta.

En prueba de conformidad, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____

Firma del Fiador

Firma del Locatario

Firma del Locador

Solicitud de rúbrica de libros

SOLICITUD DE RÚBRICA DE LIBROS

.....20.....

Señor Inspector General de Justicia.
S/D.

El que suscribe.....

en su carácter de.....de la firma.....

se dirige al Señor Inspector General de Justicia y dice:.....

a) que la sociedad tiene su domicilio administrativo y legal en ésta ciudad, en la calle:.....

b) que la sociedad se halla inscrita en la Inspección General de Justicia bajo el Nro:.....

con fecha:..... Libro Nro:..... de Matriculas.

c) que viene a solicitar la rubricación de los siguientes libros:.....

1- Libro:..... de..... Hojas o folios Nro.....

2- Libro:..... de..... Hojas o folios Nro.....

3- Libro:..... de.....Hojas o folios Nro.....

4- Libro:..... de..... Hojas o folios Nro.....

5- Libro:..... de.....Hojas o folios Nro.....

Saluda atentamente al Señor Inspector General de Justicia.

Firma

Apertura de cuenta corriente bancaria

SOLICITUD DE APERTURA
DE CUENTA CORRIENTE BANCARIA

Funcionario autorizador: A solicitud de:
Cuenta Corriente N° Solitud N°

Bs. As. 2 de octubre de 19 2000

Señor Gerente del BANCO LUNA

De mi consideración:

El que suscribe solicita a Ud. la apertura de una cuenta corriente a nombre de: MOBLATEX SC

Domicilio real: AV. MAIPU 1377 - VICENTE LÓPEZ

Domicilio especial: AV. MAIPU 1377 - VICENTE LÓPEZ

Teléfono: 4791-1001

Profesión o Actividad que desarrolla (añadir funciones y giro): VENTA DE MUEBLES Y ACCESORIOS

Contrato/Estatuto celebrado el: 1/8/2000

Inscripción en el Reg. Público de Comercio

Fecha: 31/8/2000 N° 3219114230

Tomo 928

Folio 1354

Libro de

Sin fines de lucro: Organismo de la Persona/Autorización Fecha

Disposición (Ley, Decreto, Resolución)

Nómina de Autoridades: JUAN SUÁREZ, TERESA PEREIRA, ARMANDO SALOMÓN

Representación Legal: JUAN SUÁREZ

Declaro que poseo cuenta corriente en los siguientes Bancos:

Depósito inicial:

REFERENCIA N° PIO BENEDETTO

Domicilio: ALER 1780 FLORIDA

Cliente de Casa o Suc. FLORIDA

REFERENCIA N° JUAN JOSÉ RIZZO

Domicilio: CASTELL 1240 MARTINEZ

Cliente de Casa o Suc. MARTINEZ

Me comprometo a no librar cheques sin la suficiente provisión de fondos acreditados o sin la correspondiente autorización para girar en descubierto, a no librar cheques en moneda que no sea de curso legal en la República Argentina y a no redactarlos en otro idioma que en el que está impresa la fórmula.

Me obligo a devengar al Banco los cheques no utilizados, al producirse el cierre de mi cuenta por cualquier motivo que fuera.

Asimismo, acepto que el Banco pueda cobrar esta cuenta en la oportunidad que lo considere conveniente sin previo aviso, así como también registrarse en todos los casos a pagar cheques por importes parciales.

"Queda expresamente autorizado al Banco en forma irrevocable, a dolo de la cuenta corriente que se establezca respecto de la presente solicitud, los gastos de cheque correspondiente a todas las comunicaciones que se cursen con motivo de la devolución de valores depositados u otros conceptos relacionados con la misma. Complementando nuestra solicitud de apertura de cuenta corriente bancaria que suscribimos en la fecha, declaramos en forma irrevocable, que si por cualquier circunstancia el Banco abonara cheques pertenecientes a nuestra cuenta corriente sin la suficiente provisión de fondos, haya o no autorización del Banco para girar en descubierto, o si se excediera el importe autorizado por el Banco en tal concepto, quedamos obligados en forma solidaria para responder al pago del saldo deudor que se origina por tal motivo".

"Queda expresamente convenido con ese Banco que el saldo deudor, cualquiera fuera su origen, que registre mi cuenta corriente devengará un interés compensatorio ajustable equivalente a la tasa activa que el Banco cobra con carácter general por sus descubrimientos en cuentas corrientes, al que se capitalizará en forma mensual. Asimismo autorizo a que estos intereses sean debitados de mi cuenta corriente, conjuntamente con los accesos impositivos que correspondieren. En caso de que la cobertura me sea requerida extrajudicialmente o jurídicamente se devengará, además del interés compensatorio establecido anteriormente, un interés punitivo equivalente al% de la tasa de interés compensatorio, igualmente ajustable en más o en menos, conforme a las normas internas vigentes en el Banco y/o que establece el Banco Central de la República Argentina".

"Queda asimismo establecido que el Banco podrá disponer con carácter general: a) Abonar sobre los saldos promedio mensuales — bajo las condiciones que establezca — intereses; en tal caso, sobre el monto de éstos se aplicará el gravamen de sellos que legalmente corresponda, efectuándose el débito pertinente por este último concepto, conjuntamente con la acreditación de aquéllos; b) Percibir una comisión que se debitará en forma mensual, en concepto de "costo operativo". El Banco podrá obtener copia microfilmada conforme a las leyes Nros. 19.931 y 21.093 y Decreto Reglamentario N° 135/73, de los cheques abonados, la que constituirá prueba definitiva respecto del contenido, firma y circunstancia de pago de dichos valores.

TRATÁNDOSE DE SOCIEDADES O MÁS DE UN OBLIGADO SE INTERPRETARÁN LOS COMPROMISOS EN PLURAL.

Saludo a Ud. muy atentamente,

JUAN SUÁREZ
TERESA PEREIRA
ARMANDO SALOMÓN
ACREDITACIÓN DE FIRMA (S)

FIRMAS

RESERVADO PARA USO DEL BANCO						
HABILITADO	HABILITACIÓN A CARGO		INHAB. IL. DIRECTOR	INHAB. CASA O FILIAL	INHABILITACIÓN JUDICIAL	
INHAB. 1ª VEZ	INHAB. REING.	INHAB. JUIC.			CANTIDAD	CAUSACIÓN DE REINGRESO
OPERADOR			OPERADOR	OPERADOR	OPERADOR	

FIRMAS

Registro de firmas en el banco

		REGISTRO DE FIRMAS DE CUENTA CORRIENTE		FECHA	
		☐ CASA MATRIZ ☐ SUCURSAL NRO.:			
CONTRATO ☐		LIBRO	FOLIO	VENCIMIENTO	
ESTATUTO ☐					
DOMICILIO DE LA CUENTA: _____					
COD. POSTAL: _____ TEL.: _____					
ACTIVIDADES A LA QUE SE DESTINA LA CUENTA: _____					
REFERENCIAS			VISA ENC. REG. FIRMA		
			JEFE O 3do. DE OFICINA		

LIBRO	FOLIO	PODER	NÚMERO DE CUENTA
CUENTA A LA ORDEN DE _____			
USO DE FIRMA: _____			
FACULTADES		FIRMA: _____ APELLIDO: _____ NOMBRE: _____ TIPO _____ NRO. DOC. _____ La firma que antecede es auténtica. Firmado ante mí <i>Certificado por</i>	
☐	Girar cheques		
☐	Girar en descubiertos		
☐	Solicitar Prest., cartas de Crédito		
☐	Firmar, Acqta., desc., endosar, Letras y Pagarés		
☐	Acceso Caja Seguridad		
☐	Firmar Doc. Imp. Exportación		
☐	Otorgar garantías, fianzas y avales		
☐	Constituir prendas en general		
☐	Constituir hipotecas		
☐	Retiro títulos y valores - Cautonarios		
☐	Abrir Cuentas Corrientes - Correr		
☐	Firmar Contratos de Cambio		
☐	Endosar para Depósito - Cobro		
☐	Librar Gires - Ordenes de Pago		



Actividades

Actividad: n° 1

Leer el artículo transcrito a continuación (revista *Pymes*, julio/08) y, a continuación:

- Subrayar las ideas principales.
- Buscar el vocabulario desconocido.
- Dar una opinión personal respecto de este caso.

“Siempre crecimos con financiación propia”

¿Cuándo se fundó la empresa?

Todo empezó con mi abuelo paterno, hace 65 más o menos, con un taller de calzado. Él se llamaba José María Tosone y, en su honor, ese es el nombre actual de la empresa. José María tuvo tres hijos, que luego se fueron incorporando a la empresa. Por entonces, era taller y fábrica. Así funcionaron hasta que en los 70, se abrió la venta al público y mayorista para otras marcas.

¿Qué los llevó a realizar ese cambio?

Que la gente pedía zapatos. Entonces, empezaron a vender directamente. El primer local se abrió el día que nací, en Libertad y Santa Fe, en Capital Federal. La marca se llamaba Sugar Shoes y así siguió hasta hace 15 años. Más tarde, se fue uno de mis tíos y empezamos a abrir locales. Hoy, los familiares que quedamos nos dividimos entre la producción y la comercialización. Igual, siempre trabajamos todo en conjunto.

¿Cuándo decidió ingresar a la empresa familiar?

Mientras estudiaba para contadora, mi papá me propuso que empezara a trabajar en la empresa. Él quería que viera cómo funcionaba, pero siempre con la libertad para irme. De hecho, al recibirme empecé a trabajar en estudios como contadora. Fue una buena experiencia porque luego me permitió incorporar lo aprendido al negocio familiar. Ahora, estamos en plena transición generacional, porque si bien mi tío y mi papá siguen estando al tanto de las decisiones globales, los que manejamos la parte operativa somos mis primos y yo.

¿Qué es lo bueno y lo malo de trabajar junto a su familia?

Si bien a veces agota porque te juntás un sábado o domingo, o vas a un cumpleaños y terminás hablando de negocios. Así, a la larga, parece que no podés desenchufar nunca de la empresa. Y eso es algo que ven más mis hermanos, que están fuera de Tosone, y siempre nos dicen que cambiemos de tema. Creo que lo bueno es la sensación de pertenencia. Es algo nuestro que en un futuro será de nuestros hijos.

¿Qué le aportó a Tosone la llegada de la nueva generación?

Creemos que necesitamos estar al día, que esto es moda, tendencia. No queremos resignificar la marca, sino mantener la calidad, el estilo y el buen gusto dándole otro aire, usando otros colores. Esto apunta a atraer a otro tipo de clientes, más jóvenes.

¿Cuántas colecciones sacan por año?

Dos, una en verano y otra en invierno. Pero también hacemos renovaciones periódicas del calzado dentro de cada colección. Estudiamos las tendencias mundiales y tres veces al año

Actividades



viamos a Nueva York o a Europa para empaparnos de lo que allí se está produciendo. Luego, tratamos de adaptarnos al gusto de la mujer argentina, en general, y de nuestras clientas, en particular.

¿Cómo se dan cuenta de que determinado modelo puede gustar?

Los vendedores son nuestra principal fuente. Muchas veces, a partir de lo que escuchan, nos alertan sobre los tacos altos, o determinados colores, y ahí vamos haciendo modificaciones. Tenemos una buena relación entre marca y cliente que corregimos a lo largo de los años.

¿Cuántos modelos sacan por temporada?

Las colecciones tienen alrededor de 150 modelos. Además del calzado, vendemos accesorios como carteras y cinturones. La idea es darle una solución entera a los deseos de los clientes. La mayoría de los productos son nuestros, pero algunos los tercerizamos.

¿Cuál es la situación con la mano de obra en el rubro calzado?

Es lo más complicado de la producción. Hacer zapatos es un oficio que no se puede aprender de un día para el otro. Por suerte, tenemos muchos empleados que nos acompañan desde hace años. Pero hay un bache de gente no preparada, jóvenes que no tienen el mismo compromiso.

¿Qué planes tienen para el 2008?

Tenemos intenciones de abrir otro local en los porteños Barrio Norte o Belgrano. No sabemos bien dónde todavía. Ir a algún shopping no es una idea que nos apasione. Es difícil ingresar y además, no queremos resignificar la marca. Y eso es algo que generan los shoppings ya que exigen una modificación conceptual y operativa. Hace dos años que estamos intentando posicionar a la marca sin llegar a la masividad, bajo la premisa de mantener la calidad. En definitiva, creo que será un 2008 de estudio y un 2009 para abrir dos locales.

¿Sacarían una línea económica?

No, porque implica hacer otra fábrica, necesitaríamos de otra especialización y otra marca porque la actual requiere de mano de obra cara y especializada.

¿Desde cuándo exportan?

Desde 2005. De lo que se produce en la fábrica, el 30% es para nuestros locales, otro 30% para los multimarca del interior y el 40% restante, se exporta a Chile, Bolivia, Perú, Ecuador, Suecia, Francia, España e Italia. En Suecia, por ejemplo, nos mandan los modelos y nosotros los desarrollamos. No vendemos como marca, sino que los compran para otras marcas. Sin cambiar nada, solamente ofrecemos lo que hacemos.

¿Cómo es su relación con los bancos?

La política de la familia desde siempre fue la autofinanciación. Nuestra relación con los bancos es mínima. No sé si es la manera más rentable, pero sentimos que, de hacerlo de otra manera, pondríamos en juego más de 50 años de trabajo de una familia.



Actividades

Actividad: nº 2

A partir del siguiente acróstico colocar las referencias:

- 1) Individu **O**
- 2) luc **R** o
- 3) tecnolo **G** ías
- 4) **A** mbiente interno y externo
- 5) si **N** fines de lucro
- 6) **I** ntelectuales
- 7) organi **Z** ación
- 8) d **A** n y generan trabajo
- 9) **C** apacidad de mando
- 10) L **I** derazgo
- 11) m **O** notributistas
- 12) huma **N** os
- 13) **E** nergéticos
- 14) recurso **S**

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____
- 7) _____

- 8) _____
- 9) _____
- 10) _____
- 11) _____
- 12) _____
- 13) _____
- 14) _____

Actividad nº 3

Investigar acerca de empresas familiares de su comunidad e indicar:

- a) ¿Quién es su fundador?
- b) ¿Cuántos empleados trabajan en ellas?
- c) ¿Cuál es el rubro al que se dedican?
- d) ¿En qué mercado actúan?
- e) Elaborar un informe en el que comparen las empresas investigadas.