

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL NORESTE,

SEDE TACUAREMBÓ

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

Análisis de las dificultades de los emprendedores
radicados en Tacuarembó

Por: Álvaro Castrillón

Débora Méndez

Sabrina Rodríguez

Valentina Techera

Tacuarembó

2021

PÁGINA DE APROBACIÓN

SEDE TACUAREMBÓ. CENUR NORESTE, UDELAR.

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Proyecto Final:

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....
.....

Tutor/es

.....

Coordinador

.....

Carrera

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas que nos acompañaron a lo largo de este proceso que está culminando.

A Andrea Sacía, nuestra tutora, por habernos acompañado en esta etapa y brindarnos su apoyo y conocimiento, los cuales fueron nuestra guía para concretar este trabajo.

A Gustavo Ferreira y Virginia Morales por sus aportes.

A Mariela y Amanda de Biblioteca por su disposición a guiarnos en la revisión bibliográfica de esta investigación.

A cada uno de los emprendedores que participaron de la investigación, invirtiendo su tiempo y compartiendo sus opiniones en la encuesta realizada, la cual fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A Ana Gomez, nuestra coordinadora de carrera, la cual nos acompañó a lo largo de este camino.

A todos ellos, gracias.

Valentina, Sabrina, Álvaro y Débora.

RESUMEN EJECUTIVO:

Esta investigación tiene por objetivo explorar cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores del departamento de Tacuarembó al momento de llevar a cabo su idea de negocio y en sus primeros años de vida en el mercado.

Para cumplir con este objetivo se realizó una encuesta a los emprendedores, con la finalidad de conocer su percepción sobre las diferentes dificultades que enfrentan a la hora de formalizarse. Entre otros temas consultados, también se consultó portales gubernamentales y bibliografía relacionada al tema.

Luego de identificar las dificultades se propuso crear un pequeño manual, un resumen de la información disponible, de fácil accesibilidad que brinde la información más relevante, dado que una de las principales dificultades es la abundante cantidad de información disponible en los diferentes medios oficiales.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
RELEVANCIA	7
METODOLOGÍA	8
MARCO TEÓRICO	9
ANÁLISIS Y DESARROLLO	30
MANUAL	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

INTRODUCCIÓN

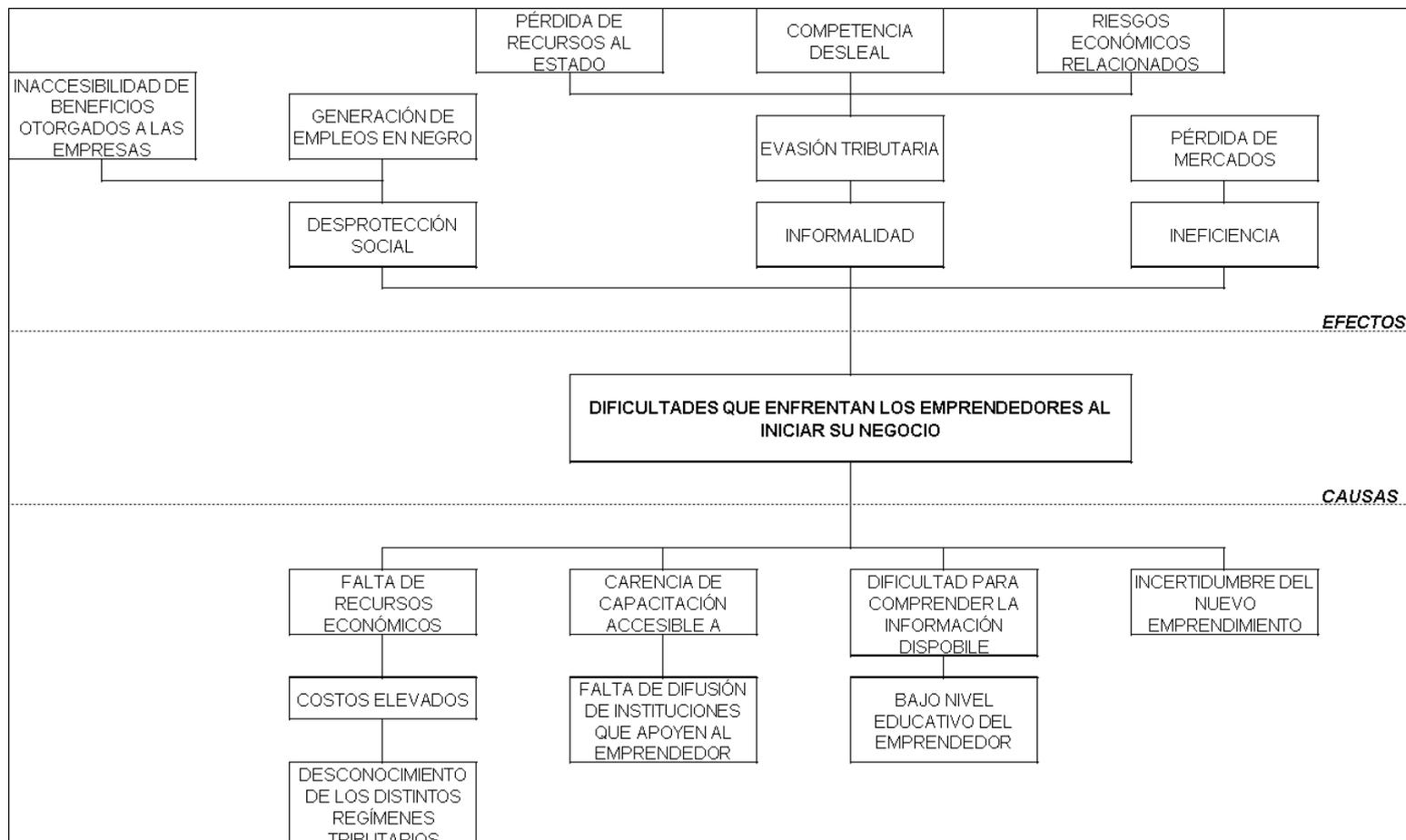
El presente proyecto se desarrolla en el marco del Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad del Centro Universitario de Tacuarembó- Universidad de la República.

El objetivo del trabajo es investigar sobre las dificultades que enfrentan los emprendedores de Tacuarembó y elaborar un manual unificando aspectos claves para emprender.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Nos planteamos como problema de investigación, indagar sobre: ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores de Tacuarembó al iniciar su negocio?.

Definimos el siguiente árbol de problemas:



OBJETIVO GENERAL

El presente proyecto tiene como objetivo investigar las dificultades que enfrentan los emprendedores de Tacuarembó al iniciar su negocio y crear una herramienta que unifique y facilite la comprensión de la información actualmente disponible.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la percepción de los emprendedores del departamento acerca de los obstáculos que atraviesan al iniciar el negocio.
- Explorar la información disponible en los medios oficiales que sirven de guía a los emprendedores.
- Comprender cuáles son las necesidades de los emprendedores en el inicio y posteriormente en la gestión de su emprendimiento.
- Brindar a los emprendedores una guía basada en las necesidades detectadas.

RELEVANCIA

La importancia que tiene el emprendedurismo en la economía uruguaya y en nuestro departamento, e indagar cuáles son las dificultades a las que se enfrentan al iniciar su negocio, fue lo que motivó a realizar esta investigación.

Poder contribuir desde nuestro lugar de estudiantes avanzados de la carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad, a elaborar una guía completa, que los oriente, les brinde información útil y comprensible para iniciar y gestionar su negocio.

METODOLOGÍA

“Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado” (Naresh 2008, p. 55), dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica.

Entre los diferentes tipos de encuestas existentes, como son las encuestas telefónicas, presenciales o mixtas, se seleccionó un cuestionario online, estandarizado y totalmente

anónimo, donde el encuestado pueda responder con total libertad, privacidad, sin temor a ser expuesto o identificado.

Este método de investigación fue diseñado de forma estratégica, con el propósito de recabar la información cualitativa necesaria para conocer las dificultades que presentan los emprendedores al momento de iniciar su emprendimiento. Esta opción presenta ventajas en comparación con otros métodos de recolección de datos, con éste se puede abarcar amplias cuestiones en un mismo estudio, permite una fácil comparación de resultados y los mismos pueden ser generalizados. Además se puede obtener mucha información de rápido acceso y sin costos (Batthyány y Cabrera, 2011)

Para llevar a cabo la encuesta, se difundió la misma por distintos canales de comunicación, tales como: redes sociales, Whatsapp, grupos de compra y venta, email, etc. Cabe destacar que la misma fue segmentada para que este cuestionario llegara exclusivamente al público deseado, los emprendedores de Tacuarembó.

MARCO TEÓRICO

La presente investigación se basa en explorar las dificultades que atraviesan los emprendedores de nuestro departamento en cuanto a la puesta en marcha y gestión del negocio, la cual dejará como herramienta un manual/guía para los mismos, por lo cual es necesario realizar una revisión bibliográfica de diferentes autores que ayude a comprender algunos conceptos que posteriormente serán abordados en el desarrollo del trabajo.

A continuación, se desarrollarán los aspectos claves a considerar en el marco teórico.

Dificultades para emprender

Cada vez más personas en la actualidad se inclinan al emprendedurismo, por muchas razones, como por ejemplo: necesidad económica, oportunidad de negocio o por decisión propia. Pero ¿realmente están considerando todo el panorama?, emprender para muchos es un desafío, debido a las grandes barreras o dificultades que se encuentran en el inicio de la actividad. En cambio para otros es una oportunidad de independencia y superación personal.

Según un informe elaborado por el equipo de investigación del Centro de Estudios para el Desarrollo, titulado *Emprender en Uruguay*: "...el 60% de los consultados ve al Estado decididamente como un obstáculo..." (Iturralde, Albertoni, Correa y Acosta, 2018, p. 22).

Pero ¿por qué los emprendedores ven al Estado como un obstáculo en vez de una ayuda o proveedor de empleo? Los 50 encuestados en ese informe, en relación con el tema de impuestos y aportes a la seguridad social, manifestaron su disconformidad con la excesiva carga tributaria que dificulta la actividad y hace inviable la empresa. (DGI, BPS, BSE, UTE, ANTEL, OSE, ALQUILER, COSTOS POR INVERSIÓN, ETC.) Estos costos fijos altos, hacen que a la entidad se le haga más difícil obtener ganancias y poder subsistir en el largo plazo. Sin dudas es uno de los principales filtros a los que muchos emprendedores se enfrentan, a la hora de

levantar o comenzar un negocio: sin dejar de mencionar, todos los trámites administrativos, que se deben llevar adelante para realmente estar en regla e iniciar actividades.

Esta falta de estabilidad financiera, hace que muchos emprendedores comiencen sus emprendimientos de forma irregular, totalmente desprotegidos en cuanto a normas laborales y a seguridad social. También limitados al no poder acceder a financiamiento, por no contar con la regularización establecida por las autoridades tributarias.

Pero no todas las barreras son monetarias/impositivas/ económicas , algunas se relacionan con la falta de acompañamiento, asesoramiento o apoyo a la persona del emprendedor.

Actualmente existen muchas organizaciones o instituciones que se dedican justamente a guiar, acompañar y proveer al emprendedor de herramientas para llevar adelante una actividad productiva exitosa. Aquí se mencionan algunas que son conocidas a nivel nacional y otras que están presentes a nivel departamental. Ellas son:

A NIVEL NACIONAL:

- **DINAPYME** (Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas): ofrece una guía para confeccionar un plan de negocios y estudios de viabilidad de proyectos de inversión.
- **Kolping Uruguay**: Desarrolla programas de apoyo a jóvenes emprendedores (entre 18 y 30 años), para la creación de microempresas. Brinda capacitación, asistencia técnica y financiera
- **Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay**: Brinda asistencia a las PYMES mediante: información, asistencia técnica y capacitación.

Promueve la formación de alianzas empresariales. Desarrolla el programa Núcleos Empresariales Sectoriales.

- **Ande (Agencia Nacional de Desarrollo)**: Es una institución que promueve el desarrollo del país por medio de programas que buscan mejorar la competitividad empresarial y territorial, con énfasis en las MIPYMES

A NIVEL DEPARTAMENTAL:

- **Los Centros Pymes**: Son un espacio donde las MIPYMES y los emprendedores de un territorio determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento y desarrollo.
 -
- **Intendencia Departamental de Tacuarembó - A través de la Dirección General de Programas de Desarrollo y Medio Ambiente (PRO.DE.MA)**: Promueve una serie de apoyos a diversos emprendimientos, además de líneas de créditos, capacitación y apoyo técnico.
- **Claeh-Regional Noreste**: Da asesoramiento a los emprendedores para desarrollar su idea y presentar el proyecto ante ANDE, ANII u otras instituciones similares. Además hacen acompañamiento durante la puesta en marcha del proyecto.

Como podemos observar, hay muchas instituciones de acompañamiento al emprendedor, pero, ¿son visibles o de fácil acceso? Muchas de ellas no se promocionan lo suficiente o tienen poca visibilidad en el medio local, esto las hace poco eficaces en su cometido de acompañar al emprendedor en sus primeros pasos. Este factor fue uno de los arrojados por la encuesta realizada en ésta investigación. La falta de conocimiento sobre la existencia de estas entidades, afecta de forma significativa a cientos de emprendimientos pequeños que se lanzan

al mercado, sin los recursos necesarios y sin tener en cuenta los componentes que hacen exitoso a un negocio.

Pero la barrera nueva que se sumó el año pasado, es la actual pandemia mundial COVID-19 donde muchas empresas, tuvieron pérdidas de todo tipo: financieras, de capital humano, hasta pérdida de proveedores.

Esta pandemia cambió de forma repentina la economía mundial y el funcionamiento de los mercados. Para los nuevos emprendedores, esta situación les transmite mucha incertidumbre y riesgo. Pero para otros es una oportunidad de renovarse y crear algo totalmente nuevo e innovador.

Según Melissa Olivares (2021) en su artículo ¿Emprender en tiempos de COVID - 19? ,“La historia ha demostrado que de las épocas de crisis surgen proyectos revolucionarios que marcan un acontecimiento. Si bien la situación que vivimos en el hoy es difícil y desconocida para todos, para muchos ha resultado la oportunidad ideal para animarse a crear una propuesta nueva”. Esta crisis actual es una oportunidad para crear emprendimientos, que den soluciones y respuestas reales a tantas necesidades que se presentan, debido a la emergencia sanitaria.

Así como cambió el mercado, cambiaron también las necesidades y hábitos de los consumidores. Muchos clientes se han volcado más que nunca a las compras en línea, desde la comodidad de su hogar. A su vez esta contingencia es una buena ocasión para capacitarse, aprender, profesionalizarse y porqué no redefinirse. En estos tiempos de aislamiento social, una de las áreas que más pasa a tener importancia para captar y mantener clientes es la atención al cliente y el servicio post-venta, ya que la forma que atiendas y retengas a esos clientes, influirá de forma significativa en tus ingresos. Son áreas vitales, que se pueden trabajar y perfeccionar en tiempos como estos.

Otra habilidad que es muy provechosa para reafirmar es la flexibilidad al cambio. Recordando que estamos en tiempos cambiantes, de incertidumbre y lo mejor que pueden los emprendedores es ser flexibles frente a las contingencias que se presentan.

ADMINISTRACIÓN

Para poder hablar de qué deberá hacer un individuo para potenciar su negocio, se deberá saber, qué negocio posee. Dependiendo de las dimensiones del mismo, la planificación que se deberá hacer. Lo que sí está claro es que en cualquiera de los casos, son emprendedores. El concepto de emprendedor aún no posee un alcance preciso, debido a esto se tomarán diferentes definiciones o conceptualizaciones realizadas por distintos autores para poder definir el término.

“Schumpeter lo definió como el tomar un riesgo y responsabilidad en el diseño e implementación de una estrategia de negocio o de empezar un negocio” (Dutra y Rossi, 2011, p. 9).

“Emprendedor es quien, a partir de una idea innovadora, saca adelante por sus propios medios un proyecto en el que cree apasionadamente, busca la manera de materializarlo y asume los riesgos y consecuencias que esto significa” (BBVA, 2021).

Según Comas y Ginesta (2012) no existe una personalidad llamada “personalidad de Empresario” propiamente dicho, lo que sí, existen diversas actitudes que caracterizan a un empresario las cuales son:

- Buscar la oportunidad, es decir, la búsqueda permanente de ideas de negocio (no necesariamente la profundización en el mismo), esto se debe a un análisis crítico de la situación en la que se encuentran los consumidores.
- Macro ubicación contextual y temporal, un empresario deberá ver el contexto en el que está su negocio de manera completa, uniendo los acontecimientos y formando una visión panorámica de las posibles situaciones a generarse en el futuro, del cual podrá esperar a que sucedan situaciones adversas y correr riesgos innecesarios(los cuales podrán convertirse en debilidades para su empresa) o planificar y llevar a cabo un cambio que haga que esa situación sea una oportunidad para desarrollarse y crecer. Además de aceptar y

aprovechar la oportunidad de cambio.

- Inclinación a acción. deberá llevar sus ideas a cabo. Según Comas y Ginesta (2012) “esta característica, que no debe confundirse con el carácter impulsivo, consiste en agregarle un “ya” a la frase “hay que hacerlo”. Explica además que a no ser que existan motivos concretos, no es conveniente posponer las acciones, ya que esto retrasa los efectos, y llevará a retrasar todo lo subsiguiente.
- Compromiso con los planes, el individuo no deberá abandonar sus proyectos con cualquier complicación, sino que debe calcular los riesgos, y minimizarlos para así asumirlos en menor medida. Perseverancia adaptativa para enfrentar el fracaso. Seguridad en sus posiciones.
- Operar a través de redes desarrolladas por él, personas de su entorno, las cuales podrán ayudar a tomar decisiones de mejor forma debido a la información más completa.
- Buscar y basarse en información objetiva, aunque el emprendedor es socialmente conocido por seguir su intuición, él para poder tomar decisiones deberá verificar cierta razonabilidad en la información en la cual se basa.
- Controlar resultados (planificación), Planificar las acciones que deberá llevar a cabo para poder llegar al fin deseado. Controlar los desvíos, identificarlos, y accionar para remediarlos.
- Mejora continua, el empresario deberá cuestionarse a diario, que ha hecho en esa jornada para mejorar su negocio. Esto ayuda a ser un emprendedor proactivo, lo cual ayuda a ser el individuo que realiza el cambio, y no espera al cambio del entorno.

- Asunción de las responsabilidades y errores, el empresario debe hacerse cargo de los errores, él no deberá evitar la responsabilidad, enviándola a sus subordinados, a su entorno o competidores.
- Autonomía, el empresario no debe seguir normas, si no crear su propio criterio, y en base a este y sus valores implantar reglas para el funcionamiento de su emprendimiento.

Puesta en marcha del emprendimiento

Cuando se piensa en iniciar un emprendimiento, muchas veces el mayor problema es enfrentarse a la hoja en blanco, es decir, tener que iniciar un negocio desde cero, y no saber por dónde comenzar.

La mejor manera de iniciarlo es realizando un plan de negocios, el cual consiste en determinar los recursos con los que cuenta el emprendimiento, así como cuáles son los objetivos que persigue, los cuales deberán ser conocidos por todos los involucrados en el mismo, además de determinar el porqué se realizan las acciones. Éste, como se describe a continuación, obliga al emprendedor a pensar cada parte del negocio y permite verificar el cumplimiento de objetivos:

1. Descripción general del negocio o análisis estratégico
2. Plan de Marketing
3. Plan de operaciones
4. Plan de Gerencia
5. Plan de administración financiera

1. Descripción general del negocio

En este ítem deberemos definir en qué mercado vamos a operar, qué producto vamos a comercializar, qué nos diferencia de la competencia. Esto es relevante

debido a que, después de definirlo, se facilitará la toma de decisiones, ya que tendremos valores definidos para que las decisiones que tomemos se adhieran a los mismos.

Esto hace además que se unifiquen los esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas generales de la organización, además de motivar la realización de las actividades asignadas, sabiendo a qué contribuyo con mis acciones al cumplimiento de algo más grande que la individualidad. La definición de misión según Chiavenato (2009, p. 64) es “el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir”. Otra definición de misión es “representa la razón de ser de una organización y respondería a la pregunta de por qué y para qué existe la empresa. Representa la declaración más general de la intención de la empresa en el entorno en que se encuentra...” (Hernández Ortiz, 2014, p. 135).

De la mano con esta definición, está el concepto de visión el cual es definido como “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro” (Chiavenato, 2009, p. 67). Estas definiciones en conjunto ayudan a un individuo a planificar hacia dónde irá su negocio, poder proyectar su crecimiento y tomar decisiones ecuanímes con base en su razón de ser y deseos consensuados y factibles.

2-Plan de Marketing

Para poder vender un producto o servicio, el emprendedor deberá saber a qué mercado apunta, es decir, cuál va a ser el criterio por el cual se lo va a reconocer en el mercado, ¿va a ser un emprendimiento reconocido por tener los costos más bajos, o por brindar algo único al cliente que lo diferencie de la competencia? ¿cuál es la competencia?, conocer el ambiente, las tendencias, la cultura del entorno en el cual estoy trabajando, por eso, es necesario tener en cuenta algunas definiciones para poder saber qué hacer.

Dependiendo de cuál va a ser la estrategia de crecimiento, deberá definir cómo se planificará la distribución de insumos, de personal, en general, de los recursos que posee.

Según Hernández Ortiz (2014) que una empresa posea una ventaja en costos es sinónimo “de que ha sido capaz de crear los mecanismos necesarios para trabajar con los costes más bajos del sector, de manera que obtiene beneficios superiores a la competencia porque ofrece productos similares a los ya existentes, a unos precios similares, pero sus costes son inferiores al resto de las empresas”. Según el autor, esto se puede dar por diferentes circunstancias como pueden ser, un gran nivel de negociación para con los proveedores, una reducción de costos indirectos y un estricto control sobre ellos, maquinaria con tecnología acorde para la producción, para así facilitar el proceso y reducir costos.

Por otro lado, la diferenciación se enfoca en ofrecer al usuario una característica única en el mercado, ésta podrá ser a nivel de producto, siendo de mejor calidad, mejor diseño, mejor fiabilidad, etc.; a nivel de mercado, mejor valoración de los clientes, más variedad/adaptabilidad del producto al cliente, tendencias, etc. O a nivel de empresa, siendo ésta con mayor facilidad para la obtención, mejor promoción, mejor servicio en la venta y postventa.

Esto, según Porter (2015) para aplicar esta estrategia “la empresa seleccione atributos que sean distintos a los de sus rivales.”

Cabe destacar que según el autor, no es posible, excepto en casos muy excepcionales, combinar más de una estrategia. Esto solamente se dará si los competidores son muy ineficientes, los competidores comparten parte de capital inversionista (en dónde no se considerarán rivales), o la empresa posee tecnología la cual no está accesible para la competencia.

3 - Plan de operaciones

Al momento de ir al trabajo del emprendimiento/empresa, de la fabricación del producto/servicio a ofrecer, se deberá tener en respuesta a ciertas cuestiones organizacionales, como por ejemplo:

¿Qué servicio/producto voy a brindar? Cuando nos empezamos a cuestionar esto, empiezan a salir preguntas como ¿cuál va a ser la función principal? Hasta dónde va a ir el alcance del mismo. ¿Tendrá funciones accesorias? Si las tiene ¿A quién van a ir dirigidas?, ¿cuál será la calidad estándar de mis productos?, ¿Cómo será el proceso productivo? ¿Será un producto personalizado o estandarizado?, ¿Cuál será el modo de producción, por encargo o entrega inmediata? Dependiendo la opción que se tome, se deberá definir, cuál será el procedimiento para stock de inventario en el primer caso, o stock de insumos en el segundo. Definir criterios para estas cuestiones son fundamentales para el buen funcionamiento del emprendimiento.

Simplemente haciéndose estas preguntas se logra apreciar la importancia de planificar el negocio, saber hacia dónde se dirige mi emprendimiento, cuál va a ser mi nicho de mercado al que me estoy dirigiendo.

Aunque para algunas de estas preguntas, las respuestas son más accesibles, otras conllevan una dificultad mayor, por ejemplo cómo lograr la eficiencia en el momento de producir. Dicha eficiencia, a nivel de producción se puede alcanzar definiendo un procedimiento para la elaboración del producto que implique una reducción de tiempo e insumos.

Existen diferentes maneras de definir procedimientos, puede ser a través de manuales de procedimientos, en los cuales se definen procedimientos para más de un proceso, como también puede ser un diagrama de flujo el cual consiste en la representación gráfica de la secuencia de rutinas simples mediante símbolos para facilitar la comprensión del proceso el cual se representa.

Para poder crear un diagrama de flujos, se deberán tener en cuenta los siguientes pasos:

- 1-Designar a los responsables de elaborar el diagrama. Deberán estar las personas involucradas en el proceso productivo (deberá ser representativo) y una persona ajena al proceso para que dicho diagrama esté libre de influencias, además de actuar como moderador.

2- Realizar reuniones en las cuales se pueda elaborar una representación gráfica del proceso

3- Realizar un bosquejo del diagrama del proceso actual, al cual se llegará planteando las siguientes preguntas de forma repetitiva ¿Qué paso es el primero? ¿Qué paso es lo siguiente?

Además, se deberán hacer preguntas como ¿Quién toma la decisión? En caso de decisión afirmativa, ¿qué pasa? Si la decisión es negativa, ¿qué procede? ¿Qué pasa si el producto/servicio no cumple con lo especificado? ¿Hay algo más que se deba hacer en este momento del proceso?

4- Después de obtener las respuestas del punto 3, definir criterios generalizados y de simple comprensión para realizar el diagrama. Este se deberá comenzar desde el proceso simplificado, para luego agregarle los detalles.

Luego de elaborado el diagrama del procedimiento al momento inicial, se realizará otro con los cambios necesarios para llegar al diagrama de procedimiento deseado. Luego de poseer ambos diagramas, se deberá proponer alternativas, definiendo en éste nuevas etapas y sus relaciones o eliminando las que se consideran obsoletas. Para concluir, se deberá realizar otro diagrama el cual estará actualizado con todos los cambios efectuados. En caso de estar correctamente confeccionado deberá simplificar el proceso

Manene (2011) resalta la existencia de algunas reglas que se deberán tener en cuenta al momento de realizar dicho diagrama, las cuales son:

- “- Consensuar ambos diagramas realizados.
 - Analizar las consecuencias directas e indirectas que se darán debido a los cambios a introducir
 - Utilizar la misma simbología para los mismos conceptos.”

4 - Plan de Administración y Recursos Humanos

Uno de los mayores problemas a nivel de recursos humanos, al momento de tener subordinados, es no tener definido cuáles serán las tareas asignadas a cada cargo, cuáles serán sus responsabilidades, y quién será el responsable de dicho funcionario. Definir estos puntos será de crucial importancia antes de contratar al funcionario debido a que se deberían haber creado con anterioridad a la toma de posesión, para que el individuo se adapte al cargo y no al revés.

Según Comas y Ginesta (2012) la descripción del cargo enumera los siguientes numerales

1. Denominación del cargo
2. Objeto del cargo. En palabras más simples es para qué quiero ese cargo.
3. Relaciones jerárquicas. De quién depende, a quién supervisa y relaciones formales colaterales (coordinaciones con cargos de la misma jerarquía). Esto simplificará las decisiones del funcionario en el caso de que existieran tareas contradictorias de diferentes jerarcas.
4. Tareas propias de desempeño del cargo. Este ítem es muy importante ya que se definirá el alcance de las tareas asignadas al cargo.
5. Condiciones de trabajo, posibles riesgos, equipos y materiales utilizados en el desempeño de dichas tareas.
6. Especificaciones del cargo: Conocimientos adquiridos, experiencia anterior, capacidades físicas, psicológicas.

5 – Plan financiero

Para que un negocio sea rentable, se deberá evaluar los ingresos y egresos del mismo, si puede solventar a corto, mediano y largo plazo. Para poder evaluar esto, se deberá tener un plan financiero que determine en qué se van a gastar/invertir los fondos el proyecto. Para esto, es necesario que se planteen diferentes preguntas las

cuales, al responderlas, se apreciará cual será la manera en la que se financia el proyecto.

1. ¿Cuánto dinero se tiene disponible?
2. ¿Cuál es el monto necesario para iniciar el negocio?
3. ¿Cuál es el monto que necesitará para mantenerse en pie los primeros 3 a 6 meses?
4. ¿Cómo controlará su inventario y los registros contables?
5. ¿Cuáles son sus objetivos de venta en el primer año?

Luego de formuladas las preguntas, se deberá evaluar qué resultados obtiene nuestro negocio con ratios, los cuales son índices que evalúan diferentes aspectos dentro de nuestra realidad.

Una pregunta la cual es comúnmente formulada es, ¿para qué tengo que saber realizar los ratios si lo que yo quiero es vender mi producto? ¿De qué me va a servir esto? ¿Qué le aporta esto a mi negocio? La respuesta a esto es sencilla, para poder tener una visión holística de un emprendimiento es necesario saber cuál es la realidad financiera del mismo, esto se obtiene realizando distintos índices como liquidez el cual intentará evaluar la capacidad a corto plazo de nuestra realidad financiera, o si se intentará evaluar las obligaciones al mediano o largo plazo se estaría hablando de solvencia. Existen otros ratios de actividad que evalúan la rotación de inventarios o el período de cobranza de deudores los cuales solamente nombraremos.

Una de las partes más importantes de un negocio, la cual hará posicionar a un emprendimiento en el mercado, son sus costos. Los costos son, en palabras de Miranda y Kankenau (2017), desembolsos que una empresa u organización lleva a cabo en el tiempo de su operación. Estos se clasifican en gastos fijos y variables, es decir, si estos existen o no en la medida que detenga o aumente la producción.

Los mismos deberán ser controlados de manera exhaustiva ya que cada emprendedor deberá saber qué decisiones tomar con respecto a la administración

de sus recursos, debe ser consciente si en la situación en la cual está, le conviene producir para su emprendimiento o trabajar para alguien más. Ellos deberán, en caso de querer permanecer en el mercado, estimular la disminución de los gastos fijos, sin perder la eficiencia, para así poder administrar de mejor manera sus recursos, poseer un mejor margen de ganancia y ser fuerte en el mercado en el cual opera.

¿Cómo se detectan nuevas oportunidades?

Para que un emprendimiento sea rentable, el individuo debe encontrar un mercado, cuyos clientes estén insatisfechos. Esto se puede dar por muchos motivos.

Para diferentes autores de administración, hay diferentes formas de encontrar una oportunidad de negocio.

Para Joseph Shumpeter (citado en Comas y Ginesta, 2012, p. 20) las oportunidades de negocio se dan en base a la innovación. Ésta puede ser por un nuevo producto, un nuevo mercado, apuntar a otras personas con el mismo producto, con nuevos insumos utilizar otro tipo de insumos para crear el mismo producto, otro método de producción o nuevas modalidades de organización como por ejemplo el comercio electrónico tan usado hoy en día.

Por su parte, Kuriloff (citado en Comas y Ginesta, 2012, p. 20) es más genérico al enumerar ciertas fuentes de ideas, en las cuales el emprendedor deberá mirar con atención para poder encontrar una oportunidad de negocio. Algunas de estas fuentes de ideas son: sus intereses personales, la observación de las tendencias sociales, de las deficiencias y/o ausencias de los demás, la utilización de insumos cotidianos para satisfacer otra necesidad, el abandono del empleo actual.

Otro método para identificar oportunidades de negocio son los indicadores descritos por Drucker (citado en Comas y Ginesta, 2012, p. 21) como lo son: 1) lo inesperado, 2) La incongruencia, 3) Necesidad de cambiar un proceso, 4) Cambios

en la estructura del mercado, 5) Cambios demográficos, 6) Cambios en la percepción de la gente 7) Nuevos conocimientos. Para la creación de una idea de negocio no es un requisito necesario buscarlo solamente en la información reciente, sino que puede pasar un tiempo considerable entre el descubrimiento de dicho conocimiento y la explotación comercial.

REGÍMENES TRIBUTARIOS PARA EMPRESAS DE REDUCIDA DIMENSIÓN ECONÓMICA

Monotributo

El Monotributo es un régimen que beneficia a las actividades de reducida dimensión económica, a través de un tributo único recaudado por BPS en el que se incluyen diversas actividades que combinan capital y trabajo y cumplen ciertas condiciones, y además quedan incluidos una lista taxativa de servicios.

Dentro del régimen de Monotributo se encuentra el regulado en la Ley 18083 de Reforma Tributaria, y el Monotributo Social MIDES regido por la Ley 18874 (BPS,2021).

La Ley 18083 en sus artículos 70 a 84 da el ordenamiento jurídico del Monotributo: alcance subjetivo: “Quienes realicen actividades empresariales de reducida dimensión económica, y cumplan con las condiciones establecidas en los artículos siguientes, podrán optar por pagar en sustitución de las contribuciones especiales de seguridad social generadas por su propia actividad, y de todos los impuestos nacionales vigentes, excluidos los que gravan la importación, una prestación tributaria unificada, que se denominará Monotributo”.

La ley habilita al Poder Ejecutivo a determinar qué considera actividades empresariales de reducida dimensión económica.

Estas empresas podrán ser unipersonales, aun aquellas en la que existe un cónyuge colaborador, con hasta un dependiente, Sociedades de hecho con hasta dos integrantes sin dependientes, y Sociedades de hecho integradas

exclusivamente por familiares con hasta un cuarto grado de consanguinidad de hasta 3 socios sin dependientes.

En el artículo 71 y siguientes se desarrolla el alcance objetivo, donde se establecen las condiciones para los monotributistas:

Sus ingresos no pueden superar para empresas unipersonales el 60% del monto establecido para las empresas del Literal E, Art 52 del Título 4 (Pequeña empresa) o sea 183.000 UI, y para sociedades de hecho 100% equivalente a 305.000 UI

Desarrollan actividades de reducida dimensión económica, realizándose sólo en un puesto o pequeño local, no pudiendo realizarse en más de uno simultáneamente. En el artículo 71 la ley le da potestad al Poder Ejecutivo de establecer lo que entiende como reducida dimensión económica y pequeño local. Éste lo hace en el Decreto 199/007 artículos 4to. y 6to, donde establece que para ser consideradas de reducida dimensión económica sus activos no pueden superar en ningún momento del ejercicio el 50% del monto a que refiere el Literal E, Art 52 del Título 4, excluyendo de la definición de reducida dimensión económica a las empresas que comercializan prendas de vestir en shoppings, expo ferias y similares, y a las que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros. En el artículo 6to define pequeño local como “Se considera pequeño local a toda unidad económica ubicada en sitios cerrados o cercados, dentro de predios públicos o privados construidos o adaptados para la realización de actividades empresariales, con un área que no supere los 15 mt² (quince metros cuadrados). Se excluye de esta categorización a los locales ubicados dentro de centros comerciales de grandes superficies”.

Determinación del tributo:

El monto mensual resultará de aplicar las alícuotas correspondientes, con exclusión del complemento de cuota mutual a un sueldo ficto de 5 Bases Fictas de Contribución. Cuando haya cónyuge colaborador en empresas unipersonales, o en el caso de sociedades de hecho el aporte será igual por cada uno de los integrantes.

La ley prevé que el Poder Ejecutivo podrá aumentar el monto del sueldo ficto de 6 a

Monotributo			
Tope de ingresos y activos anuales			
Artículos 3 y 4 del Decreto N° 199/007			
Año	Ingresos anuales menores a:		Tope activos
	Unipersonal	Sociedad de Hecho	
2021	\$ 875.655	\$ 1.459.425	\$ 729.713

Prestación de servicios de turismo rural

Tope ingresos: no se computarán los ingresos provenientes de la explotación agropecuaria cuando tales servicios sean prestados por una entidad diferente al titular de dicha explotación.

Tope activos: se consideran los bienes muebles afectados directamente a dicha actividad.

Cuadro 1: Monotributo: tope de ingresos y activos anuales

Fuente: DGI

10 BFC en virtud de la actividad realizada, el tamaño del local y otros índices similares.

A partir del 01/01/2021, la Ley 19942 introdujo modificaciones en la forma de aportación de las empresas que inician actividades, las que realizarán el aporte gradual del mes 1 a 12 el 25%, del 13 al 24 el 50% y a partir del mes 25 el 100% del aporte mensual correspondiente.

Monotributo - Unipersonal sin dependientes

Aporte Monotributo - Alternativas	Aporte total	
	Sin cónyuge o concubino – Con hijos	Con cónyuge o concubino – Con hijos
Sin cobertura médica Fonasa	1849	1849
Con cobertura médica Fonasa	4.941	5.574
Sin cobertura médica Fonasa ambos cónyuges o concubinos	3.700	3.700
Con cobertura médica Fonasa ambos cónyuges o concubinos	9.884	-
Solo uno de los integrantes con cobertura médica Fonasa	6.792	7.425

Cuadro 2: Aporte Monotributo-distintas alternativas

Fuente: BPS

Monotributo Social MIDES

El Monotributo Social Mides es un régimen especial previsto para empresas unipersonales o asociativas al que pueden acceder personas que integran hogares por debajo de la línea de pobreza, o en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Fue creado por la Ley 18874 el 28/11/2011, y reglamentado por el Decreto 220/012 del 03/07/2012, y el Decreto 296/020 del 09/11/2020 que modifica el anterior.

En cuanto al aspecto Subjetivo de la ley este monotributo, a diferencia del creado por la Ley 18083, incluye también la prestación de servicios, siempre que no tengan personal dependiente y cumplan otras condiciones que la ley establece.

Pueden ampararse empresas unipersonales y sociedades de hecho de hasta 4 integrantes o de hasta 5 si entre ellos mantienen un parentesco de cuarto grado de consanguinidad o un segundo grado de afinidad. La ley establece que en cualquier caso todos los integrantes deben cumplir la condición de pertenecer a hogares por debajo de la línea de pobreza o en situación de vulnerabilidad. Cuando en las sociedades de hecho se produzca un cambio de integración también deberán cumplir esta condición los que se sumen.

Se encomienda al Ministerio de Desarrollo Social el estudio de la situación de cada aspirante a obtenerlo y al BPS su recaudación al igual que el otro monotributo. El tope de ingresos es igual al monotributo de la Ley 18083.

En lo que refiere a la Determinación del Monotributo Social MIDES, el monto mensual del Monotributo Social MIDES resultará de aplicar el equivalente a la contribución a la seguridad social por actividad empresarial sin dependientes, sobre la base de un sueldo ficto de cinco Bases Fictas de Contribución. Este monto se deberá por cada uno de los integrantes de en los casos de actividad asociativa.

RÉGIMEN IVA MÍNIMO (PEQUEÑA EMPRESA)

Es una de las exoneraciones al IRAE previstas en el Art. 52 del Título 4 del Texto Ordenado, específicamente en el literal E, y está regulada además por Decreto 150/007 Art 122 al 126 y el Decreto 220/998 Art 106 y 106 BIS.

Los contribuyentes que combinen capital y trabajo, cuyas rentas no superen las 305000 Unidades indexadas en el ejercicio, pueden quedar comprendidos en la exoneración prevista en el Literal E del Art 52 del Texto Ordenado. La normativa excluye de esta exoneración a:

- 1) Los transportistas terrestres profesionales de carga, las ópticas y quienes tengan por giro exclusivo la actividad de venta de libros.
- 2) Quienes obtengan rentas derivadas de la actividad agropecuaria.
- 3) Quienes hayan optado por tributar el Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas en aplicación del artículo 5° de este Título.
- 4) Quienes obtengan rentas no empresariales, ya sea en forma parcial o total. A tales efectos se considerará la definición de empresas dada por el numeral 1) del literal B) del artículo 3° del presente Título. (Literal E, Art. 52, TO 1996)

Estos contribuyentes pagan un monto fijo mensual correspondiente a una cuota de IVA Mínimo que es establecida anualmente por el Poder Ejecutivo.

Recientemente se estableció que quienes inicien actividades a partir del 01/01/2021 (no reinicios) pagarán el 25% de esta cuota los primeros 12 meses, 50% los segundos 12 meses, y a partir del mes 25 comienza a pagar el 100%.

Además se estableció como límite a ese pago, exclusivamente a los contribuyentes que facturen sus actividades de forma electrónica, en un 3,3% de sus ingresos mensuales (Decreto 220 Art 106).

ANTECEDENTES

Dificultades de los emprendedores al iniciar su negocio

Según el Informe de Evaluación- Emprendedores Innovadores, de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación ANII (Bukstein et al., 2017), los emprendedores enfrentan diversas dificultades que podrían llevarlos al fracaso en caso de no poder apaciguarlos. En una encuesta realizada a emprendedores los obstáculos más mencionados fueron reducido tamaño del mercado, conseguir financiamiento, problemas para el desarrollo de nuevos productos o servicios, conseguir proveedores adecuados, entre otros. En cuanto a obstáculos relacionados con las capacidades de los emprendedores las más destacadas están referidas a la organización y conducción de la empresa, ya sea en la gestión interna o en áreas específicas como comercialización.

A continuación se ilustra los obstáculos más mencionados en la encuesta



Gráfica 1: Obstáculos de los emprendedores.

Fuente: ANII

ANÁLISIS Y DESARROLLO

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A modo de conocer la percepción acerca de cómo es emprender en nuestro departamento, se realizó una encuesta a 99 emprendedores. El propósito de la misma es comprender la realidad a la que se enfrentan en el momento de iniciar su empresa.

La encuesta fue realizada a través de un formulario de Google en el período 07/05/2021- 28/05/2021, la misma fue difundida a través de distintas redes sociales y grupos de emprendedores.

A continuación se presentan los datos recabados de los encuestados.

Pregunta 1: ¿Considera que es fácil tener un emprendimiento propio?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Si	15	15,20%
No	84	84,80%
Totales	99	100%

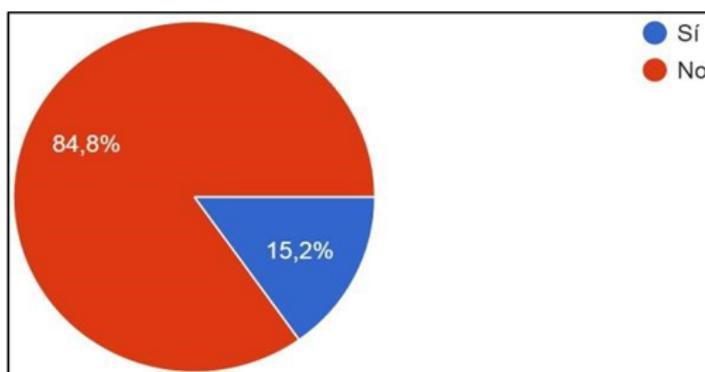


Gráfico 1. Facilidad de emprender

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico número 1 se observa que el 84,80% de los emprendedores considera que no es fácil emprender, mientras que un 15,20% considera que sí lo es.

Pregunta 2: ¿Encontró una guía que lo ayudara para poder iniciar su negocio?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
No, no encontré	34	34,30%
No, no busqué información	31	31,30%
Me ayudó una persona que ya tenía un emprendimiento	25	25,30%
Sí ya encontré un manual o guía	9	9,10%
Totales	99	100%

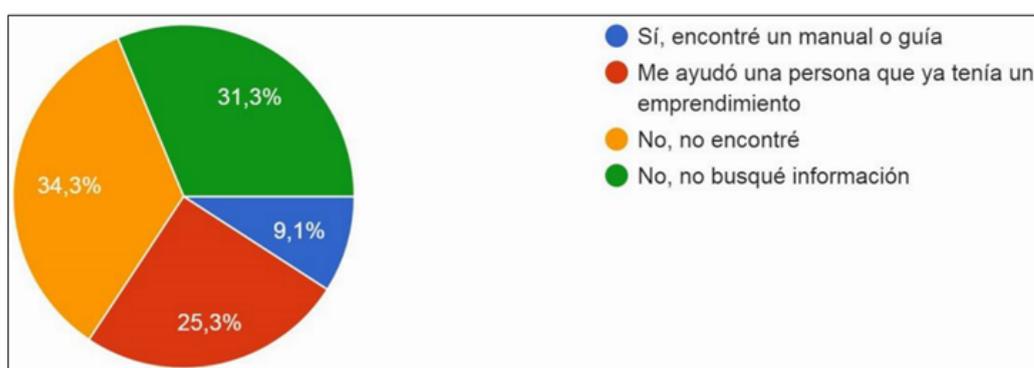


Gráfico 2. Guía para el emprendedor

Fuente: Elaboración Propia

A partir del gráfico N° 2 se puede apreciar que el 34,3% no encontró una guía que lo ayudara, el 31,3% no buscó información, un 25,3% lo ayudó otro emprendedor y un 9,1% sí encontró una guía que ayudara. De esta manera se puede interpretar que un 65,6% de los emprendedores no contó con la ayuda de una guía para iniciar e incluso muchos iniciaron sin conocimientos. Dentro del porcentaje que contó

con una guía fue por parte de otros emprendedores y no de una institución.

Pregunta 3: ¿Conoce algún lugar que brinde asesoramiento para poder iniciar la empresa que más se adecue a sus necesidades?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Si	38	38,40%
No	36	36,40%
No busqué información	25	25,30%
Totales	99	100%

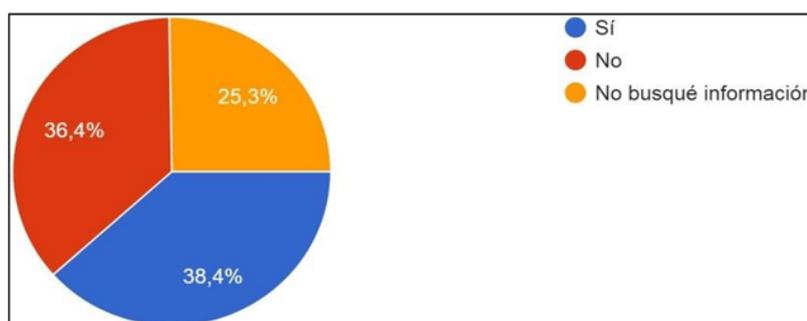


Gráfico 3. Conocimiento de lugares de asesoramiento

Fuente: Elaboración Propia

Se identificó que un 38,4% conoce un lugar que brinde asesoramiento a la hora de iniciar el negocio, un 36,4% que no y un 25,3% no buscó. Por lo cual podemos analizar que un 61,7% desconoce de lugares que brinden asesoramiento a emprendedores.

Pregunta 4: ¿Considera que la información proporcionada por los medios oficiales es accesible/útil/comprensible?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Si	37	37,40%
No	23	23,20%
No sé	39	39,40%
Totales	99	100%

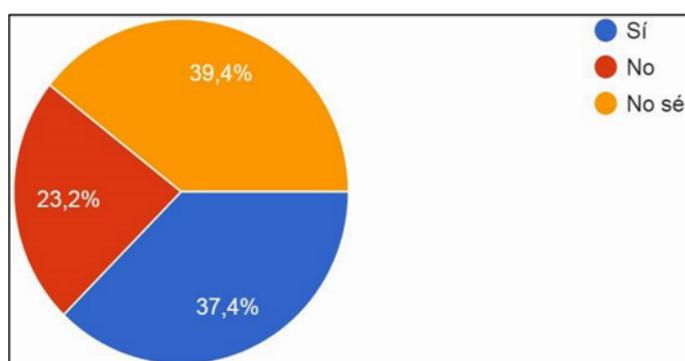


Gráfico 4. Información accesible/útil/comprensible

Fuente: Elaboración Propia

El 23,20% de los emprendedores consideran que la información proporcionada por los medios oficiales no es accesible/útil/comprensible, un 37,4% que si lo es y un 39,4% no está en conocimiento de cómo es la información brindada.

Pregunta 5: ¿Conoce los requisitos para iniciar una empresa?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Si	46	46,50%
No sé si conozco todos	31	31,30%
No	22	22,20%
Totales	99	100%

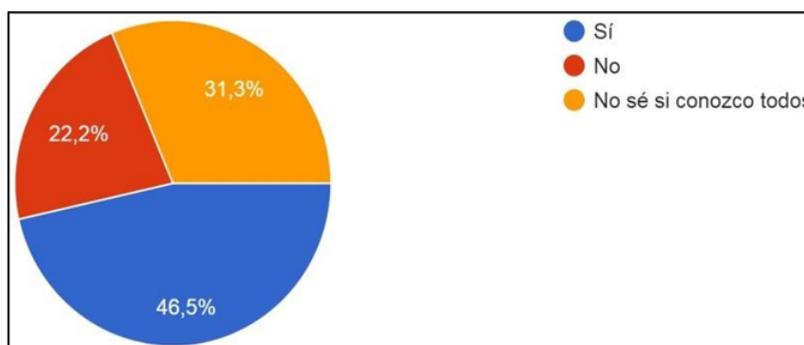


Gráfico 5. Conocimiento de requisitos para iniciar la empresa

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al conocimiento de los requisitos para iniciar una empresa, el 46,5% dice conocerlos, mientras que el 22,2% no los conoce y un 31,3% no sabe si los conoce totalmente.

Pregunta 6: ¿Se ha registrado como empresa formal en DGI y BPS?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Si	48	51,5%
No	51	48,5%
Totales	99	100%

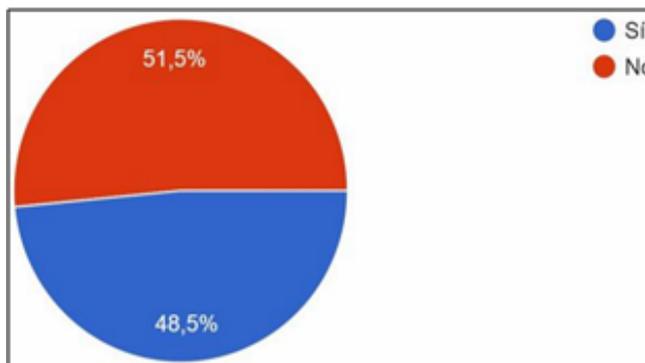


Gráfico 6. Regularización de los emprendimientos

Fuente: Elaboración Propia

A través del gráfico N° 6 se observa que el 51,50% de los encuestados están registrados como empresa formal en BPS y DGI, mientras que un 48,50% no lo está.

Pregunta 7: ¿Por qué no se ha registrado como empresa formal en DGI y BPS?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Sé cómo hacerlo, pero no sé los costos que tendría mensualmente	15	15,15%
No me interesa hacerlo por el momento	14	14,14%
Sé los costos, me parece muy costoso	14	14,14%
No sé cómo hacerlo	4	4,04%
Sin responder	52	52,53%
Totales	99	100%

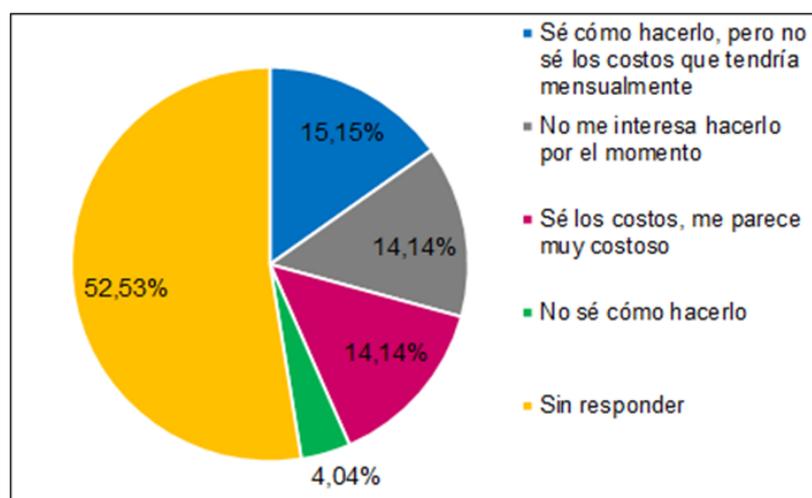


Gráfico 7. Causas del no registro en BPS y DGI

Fuente: Elaboración Propia

Entre las causas por las que los emprendedores no se han registrado como empresa formal en BPS y DGI, se destacan con un 15,15% el no saber los costos en que se incurriría mensualmente, el 14,14% de los encuestados no le interesa hacerlo por el momento, otro 14,14% conoce los costos y los considera elevados y un 4,04% no sabe cómo registrarse. El restante 52,52% optó por no responder la pregunta.

Pregunta 8: ¿Conoce los beneficios de estar en regla?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Si	46	46,50%
No sé si conozco todos	31	31,30%
No	22	22,20%
Totales	99	100%

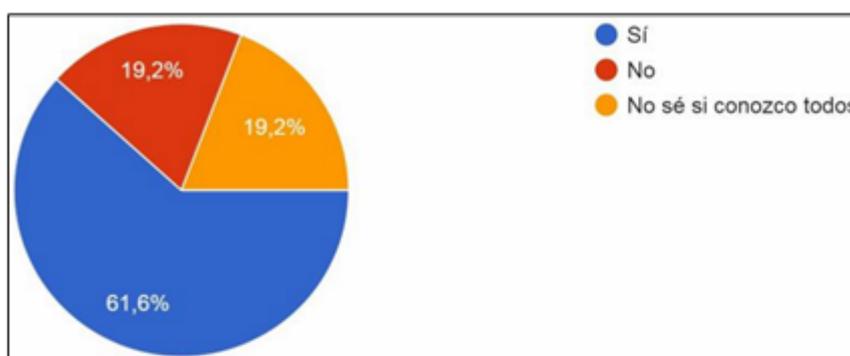


Gráfico 8. Conocimiento de los beneficios de estar en regla
Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al conocimiento de los emprendedores sobre los beneficios de estar en regla un 61,6% manifestó conocerlos, un 19,2% no los conoce y otro 19,2% no sabe si los conoce completamente.

Pregunta 9: Comentarios que desee realizar

A continuación se transcriben algunos comentarios realizados por los encuestados.

“El emprendedor la mayor parte del tiempo está solo, con responsabilidades y múltiples problemas. Y en esas condiciones sigue. Por tanto el apoyo (no solo económico) a los que están en "esa" es fundamental. Cada emprendedor es un ladrillo en la fortaleza del país.”

“Sería bueno más apoyo del Estado a los emprendedores.”

“Para emprender es necesario tener asesoramiento y seguimiento de técnicos o profesionales.”

“Es muy difícil estar en regla por la parte fija de los impuestos, los ductos de irse de DGI y los aportes patronales de BPS, si fueran móviles y que se cobrarán en la facturación sería más fácil, como el IVA pero que lo pague la empresa o mediante agentes de retención en el caso que corresponda como IMEBA.”

“La guía que he tenido para sacarlo adelante son búsquedas en Google o YouTube. Para poder llevarlo a un lugar físico y reglamentarlo necesito demasiado dinero que estoy segura que la mayoría de los emprendedores de Tacuarembó no tienen. No es tema de conocimiento me parece, es tema de dinero y oportunidades.”

“Creo que podría haber más información fácil de acceder a todo el mundo, yo puntualmente soy vinculada me informo de cosas y así mismo siempre hay cosas que no me dice el Estado que me llegan, o cosas e información que llega más a los negocios grandes o grandes empresas que lo más chicos no saben y tienen el mismo beneficio. Por ejemplo nosotros ahora con One Love Café estamos teniendo una tutoría con otra gente que nos está ayudando y especializando a nivel más grande que seguramente otras empresas no saben ni que existen, y así miles de cosas. Falta información más simple para todas las empresas.”

“En Tacuarembó propiamente dicho no hay mucha facilidad de encontrar gente que te ayude realmente y enseñe de una manera práctica y sencilla.”

Una vez procesados los resultados de la encuesta, se puede observar que los emprendedores desconocen o conocen parcialmente la información disponible en

los medios oficiales, respecto a cómo iniciar su negocio. También se aprecia la poca visibilidad de las instituciones que brindan asesoramiento y sobre todo la mayoría de los encuestados no encontró una guía actualizada y accesible que les brinde herramientas para iniciar con su emprendimiento. Por lo tanto nos pareció pertinente elaborar un manual que contenga información relevante para comenzar un negocio formalmente y algunos aspectos básicos de gestión que puedan ayudar al emprendedor en su operativa diaria.

MANUAL

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este manual es crear una guía práctica y accesible para cualquier emprendedor. El mismo brindará herramientas y tratará aspectos claves para crear o formalizar un emprendimiento, así como también contempla algunas nociones básicas de gestión, independientemente del rubro o área a desarrollar.

¿QUÉ DEBO ENTENDER POR FORMALIZACIÓN?

Es de gran importancia definir a qué nos referimos cuando hablamos de *formalización* para así poder comprender la relevancia y las ventajas que ella presenta.

“La formalización es el proceso que llevan a cabo las empresas para incorporarse a la economía formal” (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Otra definición podría ser cumplir una serie de registros o trámites para transformarse en un negocio formal, lo cual conlleva tener derechos y obligaciones para con terceros.

CONSIDERACIONES ANTES DE INICIAR FORMALMENTE UNA EMPRESA

En este punto se desarrollará cuáles son los beneficios adquiridos por los contribuyentes desde el momento de formalizarse.

Como primer punto implica el acceso a la seguridad social del emprendedor y sus empleados. Esto implica generar aportes personales, patronales los cuales le permitirán en un futuro el acceso a una jubilación. También brindará acceso a FONASA, seguros por enfermedad, seguros por desempleo, entre otros así como beneficios excepcionales (COVID-19) los cuales le darán cobertura al emprendedor frente a futuras contingencias.

Adicionalmente, podrán acceder a créditos financieros con tasas preferenciales brindados por diferentes instituciones como por ejemplo el acceso a leasing en caso de cumplir con los requerimientos, entidades especializadas en microfinanzas, entre otros beneficios financieros.

También podrán recibir capacitación formal por parte de instituciones que apoyan al emprendedurismo.

BENEFICIOS DE ESTAR FORMALIZADO

- Posibilidad de comercializar productos por comercio electrónico
- Participar en licitaciones públicas (sujeto a excepciones).
- Obtener mayor credibilidad reconocimiento y confianza de clientes y proveedores
- Posibilidad de acceder a nuevos mercados (pos)

RIESGOS DE NO FORMALIZARSE

- Riesgos económicos (multas por evasión, desprotección frente a los acreedores en caso de demandas legales o embargos financieros).
- Desprotección para los empleados y el empleador (cobertura médica, falta aportes previsionales, no acceso a seguros, no acceso a beneficios excepcionales).
- Pérdida de mercados (pos).
- Imposibilidad de comunicar, publicitar productos / servicios.

¿QUÉ TIPO DE RÉGIMEN ME CONVIENE MÁS DEPENDIENDO DE LA ACTIVIDAD, PLANES A FUTURO, ETC.?

Para determinar el régimen tributario más conveniente, en primer lugar hay que identificar si la actividad a desarrollar combina capital y trabajo. Si lo hace y teniendo en cuenta otras características del emprendimiento podrá ser: Monotributo, Monotributo MIDES o Pequeña empresa. Si no combina ambos factores es una empresa de Servicios, por lo cual podrá optar, por adoptar la forma de Monotributo Mides o una empresa de servicios tributando así: IVA Servicios Personales e IRPF categoría II.

En segundo lugar también se debe tener en cuenta el público objetivo que se quiere llegar, debido a que el régimen Monotributo, presenta limitaciones a la hora de comercializar o vender sus productos, ya que solo puede hacerlo a consumidores finales y esto **no** incluye al Estado, **ni** a empresas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que estos regímenes tienen limitaciones. Las mismas van desde metros cuadrados ocupados y personal a cargo hasta ingresos y tope de volumen de activos.

Las limitaciones de los regímenes se resumen en el siguiente cuadro:

Regímen	Persona Jurídica		Regímen	
	UNIPERSONAL		SOCIEDAD DE HECHO	
Pequeña empresa	M ²	No especifica	M ²	No especifica
	Empleados	SIN LIMITACIONES	Empleados	SIN LIMITACIONES
	Ingresos	305000UI anuales	Ingresos	305000 UI anuales
	Tope de activos	NO ESPECIFICA	Tope de activos	NO ESPECIFICA
Monotributo MIDES	Empleados	No	Empleados	No
	Ingresos	183000UI	Ingresos	305000UI
	M ²	NO ESPECIFICA	M ²	NO ESPECIFICA
	Tope de activos	152500UI anuales	Tope de activos	152500UI anuales
Monotributo	Empleados	1 EMPLEADO	Empleados	No
	Ingresos	183000 UI	Ingresos	305000UI
	Tope de activos	152500 UI Anuales	Tope de activos	152500 IU Anuales
	M ²	15 M ²	M ²	15 M ²
	UNIPERSONAL		SOCIEDAD DE HECHO	

Cuadro comparativo de regímenes tributarios
Elaboración propia

Para determinar cuál es el tope en cada uno de los aspectos mencionados, se deberá identificar cuál es la forma jurídica adoptada. En el marco de este manual, desarrollaremos las formas jurídicas más “**básicas**” como lo son las empresas unipersonales y las Sociedades de hecho.

Las unipersonales están formadas por un titular, que es el único dueño. En este tipo de empresas pequeñas no se requiere mínimos ni máximos de capital para iniciar y el patrimonio de la entidad es el patrimonio del titular.

Una sociedad de hecho se configura cuando “dos o más personas deciden integrar un capital en común para realizar una actividad determinada y dividir las ganancias y las pérdidas” (Vignoli y Lubliner, 2020). Cuando una sociedad no cumpla con los requerimientos para configurar una de las sociedades previstas en la Ley 16.060, se referirá a ella como “sociedad de hecho” o “Sociedad irregular”

REQUISITOS PARA CREAR UNA UNIPERSONAL O SOCIEDAD DE HECHO:

- Ser mayor de 18 años.
- Capacidad legal para ejercer actos de comercio.

DOCUMENTACIÓN PARA INICIAR UNA SOCIEDAD DE HECHO:

- 2 fotocopias de cédula de identidad de cada socio.
- Comprobante de domicilio fiscal de OSE, UTE o Antel.
- Formulario 0351, 0352 y 0353 (en caso de ser una persona jurídica) a presentar ante BPS Y DGI.
- Formulario REC 205 a presentar ante BPS.
- Timbre profesional de \$210 (valor correspondiente a 2do semestre 2021).

DOCUMENTACIÓN PARA INICIAR UNA UNIPERSONAL:

Para iniciar los trámites de inscripción, existen actualmente dos formas: la primera es concurrir personalmente a las oficinas respectivas o realizar el trámite vía web en la página de BPS, habiendo obtenido previamente el contrato persona.

En caso de optar por realizar el trámite de forma presencial, se deberá presentar la siguiente documentación:

- 2 fotocopias de cédula de identidad del titular.
- Comprobante de domicilio fiscal de OSE, UTE o ANTEL.
- Formulario 0351 a presentar ante DGI y BPS.
- Formulario REC 205 a presentar ante BPS.
- Timbre profesional de \$210 (valor correspondiente a 2do semestre 2021)

Si se opta por realizar el trámite vía web, no será necesario presentar documentación alguna.

Luego de tener esto presente, se deberá considerar que **no se podrá volver al régimen tributario anterior, sin antes cumplir un periodo de tres años en el mismo régimen, salvo excepciones previstas.**

Los trámites que son comunes a todas las empresas son ante DGI, BPS y MTSS

Dependiendo la actividad que desarrolle se deberá tramitar permisos ante distintas instituciones, por ejemplo habilitaciones de Bomberos, Bromatología, MSP, MTOP, etc.

BENEFICIOS DEL RÉGIMEN MONOTRIBUTO:

- Permite unificar los aportes a BPS y a DGI en un solo tributo.
- Subsidio o licencia por enfermedad.

DESVENTAJAS DEL RÉGIMEN MONOTRIBUTO:

- Es un régimen muy limitativo en lo que respecta a la actividad a desarrollar, los topes a facturar, el tamaño del local, etc.
- Solo se puede vender a consumidores finales.

BENEFICIOS DEL RÉGIMEN MONOTRIBUTO MIDES:

- Se pagan aportes sólo cuando se tiene trabajo.
- Se abre la posibilidad de venderle al Estado y a empresas privadas.
- Acceso a la seguridad social.
- El pago mensual se hace en forma progresiva (25% durante los primeros doce meses de actividad registrada, 50 % en los siguientes doce meses y 75% en los terceros doce meses.)

DESVENTAJAS DEL RÉGIMEN MONOTRIBUTO MIDES:

- Cuenta con requisitos muy excluyentes como por ejemplo, el estar en una situación socioeconómica vulnerable o por debajo de la línea de pobreza.
- No se permite contratar personal.

BENEFICIOS DEL RÉGIMEN PEQUEÑA EMPRESA:

- No hay límite para los activos.
- No hay límite para la cantidad de personas a emplear.

- No limita los metros cuadrados del lugar de funcionamiento de la empresa.
- Las empresas adheridas a facturación electrónica, tienen topeado el pago mensual a 3,3% de su facturación.

DESVENTAJAS DEL REGIMEN PEQUEÑA EMPRESA:

- Costos más elevados en comparación a los regímenes de monotributo.
- Imposibilidad de descontar el IVA compras, al igual que los regímenes de monotributo.

PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Registros contables básicos.

¿Qué es registrar?

Significa dejar constancia de hechos económicos que suceden en la operativa de la empresa, ya sea en papel o en forma digital. Algunos ejemplos de hechos que se deben registrar en la operativa diaria de un negocio son: el pago a un proveedor, cuando se realiza una venta, o se adquiere una deuda, etc.

¿Por qué hacerlo? (ventajas)

- Brinda información útil para la toma de decisiones.
- Permite llevar un control del dinero que entra y del que sale.
- Para organizar los pagos a los proveedores y las cobranzas.
- Para conocer la situación de la empresa en un momento dado, si estoy ganando o perdiendo.
- Para medir los gastos y obligaciones que tengo.

¿Qué podemos registrar?

Los negocios pueden llevar distintos tipos de registros, dependiendo de sus necesidades.

Algunas registraciones básicas que realizan las empresas son:

- **Registro de operaciones en efectivo:** Consiste en contabilizar el dinero que ingresa, egresa y cuál es el efectivo total que queda en caja.

- **Registro de los deudores y acreedores:** Este registro contiene el importe que le deben los clientes a la empresa y cuánto debe la misma a sus acreedores.
- **Registro de ventas:** Este lleva un compilado de las ventas que realiza la empresa.
- **Registro de costos o gastos:** Permite controlar cuánto dinero gasta la empresa y en qué.

COSTOS

Los costos podrían definirse como los desembolsos monetarios que afronta una empresa en su actividad habitual. Como por ejemplo: materia prima, mercadería, UTE, OSE, aportes a la seguridad social, entre otros.

Otro costo importante a tener en cuenta, es la depreciación de los bienes de uso.

La depreciación es la pérdida de valor de un bien de uso, a medida que transcurre su vida útil.

$$\text{DEPRECIACIÓN} = \frac{\text{VALOR INICIAL} - \text{VALOR RESIDUAL}}{\text{VIDA ÚTIL}}$$

VIDA ÚTIL

VALOR RESIDUAL: Valor que espero obtener por el bien, cuando se termine su vida útil.

Otro costo no menos importante, es el **trabajo propio**. Por ejemplo: las horas invertidas, los recursos utilizados, las habilidades aplicadas, etc.

Estos costos se clasifican en:

FIJOS: Los costos fijos se conocen como aquellos que están presentes todos los meses, independientemente de si desarrollamos la actividad o no. Es decir, no está asociado a la cantidad producida o vendida”

Ejemplos: Alquiler, ANTEL, BPS, etc.

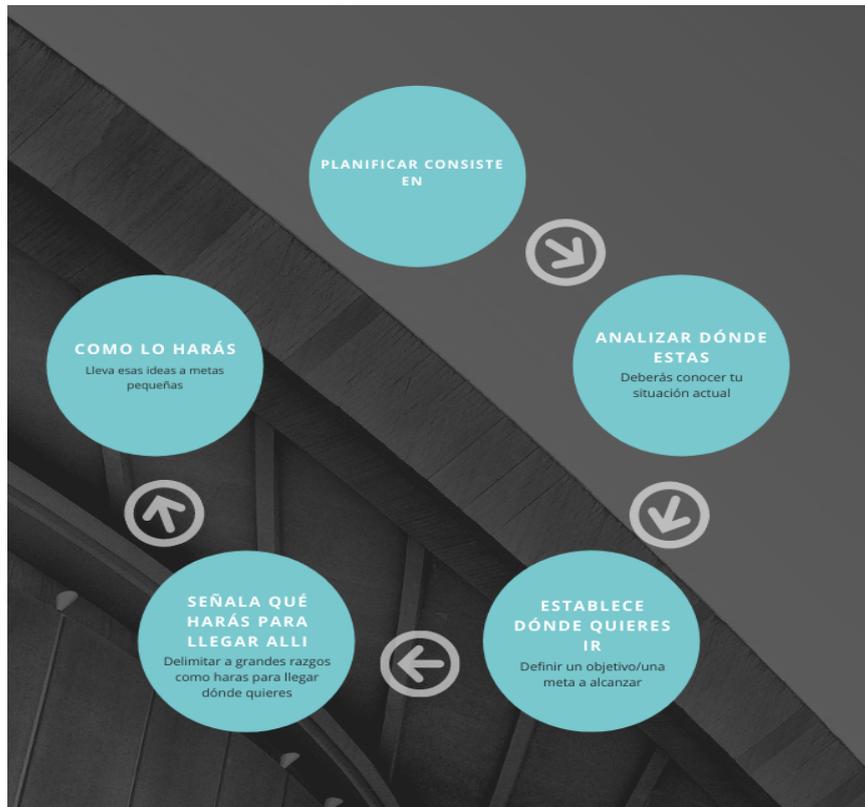
VARIABLES: Los costos variables son todos aquellos que están asociados con la actividad o ventas de la empresa.

Ejemplos: Materia prima, mercadería, mano de obra, entre otros.

¿Por qué llevar un CONTROL de los COSTOS?

- Nos permite calcular el costo de los productos o servicios vendidos/ofrecidos
- Nos permite conocer si la empresa es rentable o no.
- Me permite controlar lo que egresa e ingresa.
- Nos permite planificar mejor las acciones futuras.
- Nos evita incurrir en gastos excesivos o innecesarios.

PLANIFICACIÓN



“Si a un sueño se le pone una fecha, este se convierte en una meta. Si esa meta es dividida en pasos, se convierte en un plan y un plan apoyado por acciones, se vuelve realidad”.

Esta es una de las principales razones por la cual es fundamental planificar las acciones que se llevarán a cabo en un emprendimiento para hacerlo realidad.

¿Para qué planificar en un emprendimiento?

Debido a que el emprendedor tiene bajo su responsabilidad demasiadas tareas en las que debe tomar decisiones, las cuales definirán el futuro del capital invertido, planificar nos ayuda a:

- Disminuir la incertidumbre y con ello el estrés

- Organizar mejor las áreas y recursos de la empresa
- Coordinar mejor las tareas y actividades
- Controlar y evaluar mejor los resultados, ello gracias a que nos facilitará comparar los resultados obtenidos con los planificados.
- Analiza dónde estás, establece dónde quieres ir, señala qué harás para llegar ahí. y cómo lo harás

FODA

¿Qué es el análisis FODA?

El análisis FODA es una herramienta utilizada para evaluar la situación actual de un emprendimiento, la cual permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee internamente un emprendimiento, así como también las situaciones externas que repercuten en él pero no pueden controlar, estas últimas las llamaremos oportunidades y amenazas. En conjunto, estos factores construirán una imagen de la realidad en la que se encuentra el emprendimiento tanto de forma interna como externa.

Para poder realizar este análisis hay que tener claro los factores de la matriz, para así poder clasificar fácilmente los aspectos que afectan al emprendimiento.

ANÁLISIS FODA



Aspectos internos

Son los aspectos que la organización puede controlar, los aspectos internos los cuales dependiendo si son positivos o no, se clasificarán en fortalezas y debilidades

Ejemplos de estos son:

Fortalezas

- Tener personal capacitado
- Finanzas claras
- Agradable lugar de trabajo
- Calidad de producto final
- Ubicación y horarios estratégicos
- Excelente atención al cliente y servicio posventa.

Debilidades:

- Falta de planificación y por ende la no existencia de controles
- No poseer la cantidad óptima de personal
- Problemas financieros
- Bajo nivel de ventas
- Falta de conocimiento de los clientes y carencia de investigación de mercado

Aspectos externos

Estas son las situaciones de las cuales el emprendedor no posee control pero lo afectarán de forma positiva o negativa, dependiendo de las acciones que tome.

Amenazas:

- PANDEMIA Covid – 19
- Imposiciones políticas, ejemplo: restricción de movilidad por Covid-19
- Cambios culturales
- Competencia
- Cambios de gustos y preferencia de los consumidores – MODAS
- Suba del dólar
- Estancamiento del mercado

Oportunidades:

- Creación de centros que atraigan público acorde al emprendimiento. (Por ejemplo la instalación del campus universitario favorece a residencias y pensiones ya que atrajo estudiantes de todo el país que buscan alojamiento en nuestra ciudad.)
- Alta demanda de producto
- Crecimiento del mercado
- Cambios en políticas

- Cambios en monedas extranjeras.(Dólar, Real, Peso argentino)

IMPORTANCIA DEL FODA

Luego de exponer cómo se realiza una matriz FODA y cuáles son las variables que contempla, se puede apreciar su importancia, debido a que es una herramienta de fácil interpretación que da una mirada general de un emprendimiento en un momento dado, lo cual ayuda a la toma de decisiones.

No posee costos extras, por lo cual se convierte en una herramienta muy amigable para el emprendedor, ya que mediante la observación detallada se puede diagnosticar la situación de la organización.

Posibles preguntas para iniciar un diagnóstico:

- **Información general del emprendimiento:**

Nos permite conocer qué productos y/o servicios ofrece el emprendimiento, por quiénes está conformado, donde se ubica y cuantos años tiene de actividad. Con esta información se pueden encontrar ciertas fortalezas, o debilidades.

-¿Por quién está compuesto el emprendimiento?

-¿A qué se dedica la misma?

-¿Dónde está ubicada?

- ¿Qué antigüedad tiene en el mercado?

-¿Qué me diferencia de la competencia?

-¿Qué me caracteriza o define como emprendimiento?

- **Información sobre el mercado y ventas:**

Además de ubicarnos temporal y espacialmente, debemos ubicarnos en el mercado, por lo cual, se deberá identificar las líneas de productos, la calidad de los mismos, la clientela a la cual se apunta y cuál es su clientela real..

¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?

¿Recibe su emprendimiento muchas quejas de sus clientes?

¿Responde la calidad de tus productos a los deseos de sus consumidores?

-¿Mis productos son de calidad o son similares a los que se encuentran en el mercado?

-¿Cómo selecciono mis proveedores? .

- **Capital humano:**

¿La selección de personal se realiza en función de las necesidades?

¿El personal está motivado y recibe capacitación para perfeccionar sus conocimientos, habilidades y competencias?

¿Las condiciones de trabajo son buenas? ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

- **Finanzas:**

¿Conocen en detalle los costos de producción de los productos ofrecidos?

¿Se llevan registros contables básicos? ¿Cuáles? ¿Se mantienen actualizados?

¿Existe una clara diferenciación entre las finanzas de la empresa y la familia?

¿Existe un adecuado control del stock de la mercadería/materia prima?

¿La información contable del emprendimiento se utiliza como fuente de información para la toma de decisiones?

¿La empresa se encuentra relacionada con redes de apoyo? ¿Con cuáles?

- **Producción:**

¿Conocen los costos de producción de los productos ofrecidos?

¿La maquinaria utilizada para realizar los productos es la adecuada?

¿Existe un adecuado control del stock de la mercadería/materia prima?

¿Cómo se selecciona a los proveedores?

- **Organización:**

¿El emprendimiento tiene establecido una misión y visión?

¿Se fijan objetivos y metas?

¿Cuáles son los valores predominantes en la empresa?

¿Cuál es la estrategia del emprendimiento?

Algunas organizaciones que apoyan a los emprendedores

A NIVEL NACIONAL	A NIVEL DEPARTAMENTAL:
Portal web: URUGUAY EMPRENDEDOR.	CENTRO PYME
CAMARA NACIONAL DE COMERCIO Y SERV DEL URUGUAY.	PRODEMA (IDT)
INEFOP	
KOLPING URUGUAY	CLAEH- REGIONAL NORESTE.
ANDE	

HERRAMIENTAS PARA EMPRENDEDORES:

Actualmente debido a la pandemia, la venta y marketing a través de redes sociales ha crecido exponencialmente. Por esa razón, pareció pertinente compartir herramientas que faciliten e impulsen a los emprendedores a ofrecer sus productos de manera más dinámica y creativa.

Recordar que estas herramientas se deberán adaptar al público objetivo, debido a que dependiendo de cual sea el mismo, la red social en la cual tendrá más “relevancia”. Además en páginas como YOUTUBE existen tutoriales acerca del funcionamiento básico y avanzado de estas aplicaciones como se dejará en anexos.

VENTA Y PUBLICIDAD

- **WHATSAPP EMPRESA:** Es una aplicación que se descarga de manera gratuita en la cual el emprendedor puede colocar información relevante de sus horarios de atención, ubicación, catálogos de productos con precios hasta respuestas automáticas fuera de horario de atención.

Es una herramienta muy útil debido a que los clientes ingresan de manera simple, al chat de la empresa, pudiendo acceder así a esta información. Esta red social es utilizada por una amplia variedad de público de diferentes edades.

- **FACEBOOK:** Es una red social con mucha relevancia en edades de 30 a 60. Esta se caracteriza por la existencia de grupos llamados “Compra-Venta” de diferentes departamentos donde se encuentran emprendedores con compradores potenciales. Además de la existencia de Marketplace, el cual es regulado por Facebook, donde publicas productos en la ubicación que desees, unificando así las diferentes áreas cercanas al comprador. Una nueva forma de venta desarrollada en

pandemia es por transmisiones en vivo, mostrando los productos que ofrecen con promociones al público el cual está en tiempo real.

Esta red social posee la posibilidad de crear una página dónde publicar toda la información relevante (dirección, horarios de atención, margen de precios de los productos comercializados) y novedades. O bien una cuenta personal con el nombre del emprendimiento, esta última opción posee la restricción de 5000 amigos, mientras que la página no posee restricciones además de ofrecer la posibilidad de realizar publicidad con muy bajo costo.

- **INSTAGRAM:** Es una red social, que se ha hecho muy popular en los últimos años, debido a la posibilidad de compartir publicaciones, videos y fotos de una forma más interactiva. Esta red se caracteriza por la gran presencia de jóvenes, adolescentes y adultos.

Esta red brinda muchas herramientas para emprendimientos, tales como publicidad, catálogo online, estadísticas para analizar el público presente, historias con opciones para personalizar tu contenido, además de reel con música, vivos en colaboración con otras cuentas, etc.

DISEÑO

- **CANVA:** Es una página web de diseño, en la cual, mediante plantillas simplificadas, se pueden crear publicaciones dinámicas y atractivas para redes sociales, además de crear logos profesionales para empresas, el cual le diferenciará de sus competidores, la creación de videos de manera animada, la utilización de diseños para trabajos personalizados. Recordar que esta aplicación es de acceso gratuito a ciertas funcionalidades, para acceder a todas las funcionalidades, se deberá abonar una mensualidad.

- **PINTEREST**: Es una red social la cual es de utilidad para inspirarse o para crear contenido .en CANVA de manera más amena, utilizando paletas de colores, sacando ideas de diseños y complementando a CANVA con imágenes

Referencias bibliográficas

Banco Previsión Social (2021)

Inscripción de contribuyente monotributo unipersonal. Disponible en:

<https://www.bps.gub.uy/11337/inscripcion-de-contribuyente-monotributo-unipersonal.html> [Consultado 20-12-2021].

Banco Previsión Social (2021) *Monotributo*. Disponible en:

<https://www.bps.gub.uy/10441/monotributo.html> [Consultado 16-06-2021]

Banco Previsión Social (2021) *Monotributo social Mides*. Disponible en:

<https://www.bps.gub.uy/10449/monotributo-social-mides.html> [Consultado 16-06-2021]

Batthyany, K. y Cabrera, M. coords. (2011) *Metodología de la investigación en ciencias sociales: apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Ediciones Universitarias.

BBVA (2021) ¿Qué es ser emprendedor? Disponible en:

<https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/emprendedores/bbva-te-cuenta-que-es-ser-emprendedor.html> [Consultado 27-09-2021]

Bukstein, D., Hernández, E., Monteiro, L., Peralta, M. y Vaz, M. (2017) *Informe de evaluación emprendedores innovadores*. Disponible en:

<https://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/informe-de-evaluacion-n-capital-semilla.pdf> [Consultado 26-06-2021].

Chiavenato, I. . (2009) *Gestión del talento humano*. 3a ed. México: Mc Graw Hill

Comas, J. y Ginesta, D. (2012) *Emprendimientos: creación y gestión*. 2a ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.

Dutra, A. y Rossi, A. (2011) *Emprendedurismo en Uruguay*. Trabajo Monográfico para obtener el título de contador público. Universidad de la República, Uruguay. Disponible en:

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/455/1/M-CD4334.pdf> [Consultado 14-09-2021].

Hernández Ortiz, M. (2014) *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.

Iturralde, A., Albertoni, A., Correa, R. y Acosta, S. (2018) *Emprender en Uruguay: informe sobre emprendedurismo*. Disponible en: <http://ced.uy/wp-content/uploads/2018/09/Emprender-en-Uruguay.pdf> [Consultado 25-06-2021].

López Miranda, A., Lankenau Caballero, D. (2017). *Administración de proyectos, la clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos*. México: Pearson.

Manene, L. M. (2011). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Disponible en: <https://xdoc.mx/preview/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-5ebefee2344f2> [Consultado 26-06-2021].

Naresh, M. (2008) *Investigación de mercados*. 5a. ed. México: Pearson Educación.

Olivares, M. (2021) *¿Emprender en tiempos de COVID-19? Los expertos te dicen cómo*. Disponible en: <https://innovacioneconomica.com/emprender-en-tiempos-de-covid-19-los-expertos-te-dicen-como/> [Consultado 14-09-2021].

Organización Internacional del Trabajo. OIT. (2017). *La formalización de las empresas*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_549523.pdf [Consultado 20-12-2021].

Porter, M. (2015) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.

QuestionPro (n.a.) *¿Qué es una encuesta?* Disponible en: <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html> [Consultado 27-09-2021].

Uruguay. Poder Legislativo (2006) *Ley 18083. Ley de Reforma Tributaria*. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18083-2006> [Consultado 20-06-2021].

Uruguay. Poder Legislativo (2007) *Decreto 199/007. Reglamentación de la Ley 18083, relativo al monotributo*. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/199-2007/9> [Consultado 20-06-2021]

Uruguay. Poder Legislativo (2012) *Ley 18874. Creación del Monotributo Social Mides*. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18874-2011/1> [Consultado

20-06-2021]

Uruguay. Poder Legislativo (2021) *Ley 19942. Aprobación de nuevas medidas para mitigar el impacto económico como consecuencia de la emergencia nacional sanitaria, por COVID-19.* Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19942-2021> [Consultado 20-06-2021].

ANEXO

▶ **Whatsapp Business Tutorial 2021: ¿Cómo utilizar Whatsapp Empresarial paso...**

▶ **Cómo Crear una cuenta de WhatsApp Business**

¿Cómo hacerlo? (Planilla de caja)

<https://1drv.ms/x/s!AtRwm25QaxxrhdwuUYWIMeZJDMxklw?e=Z8jMcP>