

# AGOSTO 2025 **INFORME ESPECIAL**

Company Building en  
Tiempos de Incertidumbre.

+54 9 11 7515-9741  
[www.mbe.com.ar](http://www.mbe.com.ar)  
[advise@mbe.com.ar](mailto:advise@mbe.com.ar)

# Tabla de contenidos

Introducción	03
Cambiar el chip: de empleados a constructores	04
Fundamentos del plan de negocios	04
Las finanzas que deciden la vida o muerte de la empresa	05
El entorno hostil como condicionante estratégico	06
Qué busca el capital hoy	06
Recomendaciones prácticas para construir empresas en serio	06
Conclusión	07
Moore Global	08
Sobre Nosotros	09
Finance Rockstars	10
Información de Contacto	11

# Introducción

*En este reporte contaremos nuestra visión sobre cómo construir empresas en un mundo atravesado por conflictos políticos, económicos y sociales. Lo llamamos Primera Parte porque vamos a los cimientos, a las bases fundacionales de las empresas, por dónde hay que empezar.*

Cada año se crean miles de empresas en Latinoamérica. Y cada año, la mayoría desaparece antes de cumplir dos años.

La estadística ya no sorprende. Lo que sí debería sorprender es la causa: la mayoría arranca mal. Sin cimientos sólidos. Sin un plan de negocios claro. Sin entender realmente en qué mercado están entrando. Salen a jugar sin táctica, sin análisis y, a veces, sin arquero.

Como dijo Warren Buffett:

***“El mercado es como Dios... pero sin perdón para quienes no saben lo que hacen.”***

Este informe no es una guía para emprendedores optimistas. Es un mapa para fundadores realistas que quieran construir empresas de verdad, en terrenos complicados, donde las reglas cambian sobre la marcha y la resiliencia vale más que la genialidad.

## Cambiar el chip: de empleados a constructores

Antes de hablar de planillas, impuestos o inversores, hablemos de **mentalidad**. Una empresa no se construye con ideas sueltas ni con voluntades bajo un número de CUIT. Se construye con propósito, estrategia y método.

- **ADN empresarial:** visión, misión, valores, cultura. No slogans, sino decisiones que guían.
- **Alineación entre socios:** ¿queremos lo mismo? ¿Cuánto tiempo, dinero y energía estamos dispuestos a poner?
- **Roles claros desde el inicio:** ¿quién hace qué? ¿Qué decisiones requieren consenso?
- **Acuerdo de accionistas, no un estatuto estándar:** evitar futuros conflictos empieza en el primer mes.

Y sobre todo: **buscar asesoramiento profesional desde el minuto cero**.

No por debilidad, sino por inteligencia. Contadores, abogados, consultores. Si no sabés algo, aprendelo o pedí ayuda. No improvises con lo que te puede costar la empresa.

## Fundamentos del plan de negocios

No hace falta escribir una tesis, pero sí tener claridad brutal. Un mal diagnóstico de mercado es como construir sobre arena.

Preguntas clave al momento cero:

- ¿Quiénes serán nuestros primeros clientes? ¿Por qué deberían elegirnos?
- ¿Qué problema resolvemos? ¿Cuál es nuestra oferta?
- ¿Cómo llegamos a ellos? ¿Qué canales usamos?
- ¿Cuál es nuestro diferencial frente a la competencia?
- ¿De qué cosas nunca deberíamos ocuparnos?
- ¿Tenemos en el equipo las habilidades necesarias?
- ¿Qué pasa si no vendemos nada por 3 meses?

No se trata solo de enamorarse de la idea, sino de construir un **modelo de negocio operativo y sostenible**, aunque sea pequeño.

## Las finanzas que deciden la vida o muerte de la empresa

La empresa puede ser brillante, pero si no tiene cashflow... no tiene futuro.

- ¿Qué capital de trabajo necesitamos para arrancar?
- ¿Podemos sobrevivir 6 meses sin facturar?
- ¿De dónde viene el fondeo inicial? ¿Propio, Family & Friends, inversores, socios estratégicos?
- ¿Quién lleva la caja? ¿Quién va a analizar la evolución del negocio y con qué indicadores?

Y un punto clave: **cotizar bien en contextos distorsionados**.

En Latinoamérica, los impuestos, retenciones y costos ocultos pueden destruir márgenes. Muchos emprendedores agregan un 20% de margen, sin saber que están cotizando a pérdida. Es fundamental hacer un análisis económico-financiero de cada operación.

## El entorno hostil como condicionante estratégico

Latinoamérica no es Silicon Valley. Y eso **no es malo**, pero sí diferente.

- **Inestabilidad macroeconómica y regulatoria**
- **Carga impositiva distorsiva**
- **Acceso limitado a financiamiento**
- **Fuga de talento calificado**
- **Burocracia que frena, no que acompaña**

El contexto no se elige, pero sí se puede anticipar.

Las decisiones estratégicas —desde el pricing hasta la estructura operativa— deben hacerse **con los pies en la tierra local**, pero la vista en el mapa regional o global.

## ¿Qué busca el Capital hoy?

Los inversores ya no se enamoran de promesas vagas.

- Buscan **márgenes reales**, no solo pitch atractivo.
- Prefieren **modelos validados** antes que ideas sin probar.
- Valoran **founders con experiencia, equipos resilientes, visión estratégica y manejo financiero**.
- La **eficiencia operativa** se convirtió en el nuevo sex appeal.
- Impacto, tecnología y escalabilidad también suman... pero no compensan la falta de tracción real.

## Recomendaciones prácticas para construir empresas en serio

1. **Planificá bien:** no subestimes los cimientos. Acuerdo de socios, estructura legal, modelo de negocio.
2. **Buscá ayuda profesional:** nadie sabe todo, y la ignorancia se paga caro.
3. **No confundas la caja de la empresa con tu billetera personal.**
4. **Cotizá sabiendo lo que hacés,** entendé el impacto de impuestos y condiciones locales.
5. **Armá un equipo diverso y senior,** con adaptabilidad real.
6. **No te enamores de tu idea, enamorate del problema y del cliente.**
7. **Construí con lógica antifrágil:** diversificación, ingresos en dólares, expansión regional desde el día uno.
8. **Elegí bien a tus socios estratégicos:** no todo capital suma, no todo inversor construye.

Company building no es tener una idea.

Es convertir esa idea en una empresa viva, operativa, rentable... y que resista las tormentas.

En un mundo inestable, construir es un acto de coraje.

Pero construir bien —con método, visión y conciencia financiera— es también un acto de estrategia.

Si este informe les resultó útil, en el próximo nos focalizaremos en la segunda etapa del Company Building, el Company Growth. Stay tuned for more!

# Conclusión

Construir una empresa en Latinoamérica hoy es aceptar que el tablero cambia todos los días y, aun así, decidir jugar para ganar. Quien emprende sin cimientos firmes (sin un acuerdo de socios claro, un modelo de negocio probado y una gestión financiera rigurosa) está apostando más a la suerte que a la estrategia. Nuestro recorrido por la mentalidad, la planificación, las finanzas y el contexto demostró que la resiliencia no nace del optimismo, sino de la preparación meticulosa y del rigor en cada paso.,

En tiempos de incertidumbre, la ventaja competitiva proviene de entender el terreno hostil y convertirlo en motor de disciplina: cotizar con márgenes reales, diversificar ingresos, proteger la caja y rodearse de talento senior que sepa pivotear cuando el entorno lo exija. El capital, propio o externo, hoy valora la eficiencia operativa y la tracción medible mucho más que la narrativa seductora; los fundadores que sepan demostrar ambas tendrán acceso a oportunidades que otros ni siquiera verán.

Así, company building deja de ser una aventura impulsiva y se convierte en un acto estratégico de largo aliento: concebir, estructurar y poner en marcha negocios antifrágiles que crezcan a pesar de la volatilidad. Esta fue la Primera Parte, los cimientos. En nuestro próximo informe profundizaremos en el Company Growth: cómo escalar operaciones, amplificar mercados y atraer inversión sin perder la esencia ni la rentabilidad. Nos vemos en la siguiente etapa.

# MOORE Global

Red internacional de auditoría, contabilidad y consultoría.

## Somos MOORE

Cuando trabajas con Moore, colaboras con personas que se preocupan profundamente por tu éxito y cuentan con la dedicación para ofrecer resultados medibles.

## QUIÉNES SOMOS

Fundada en Londres en 1907, Moore Globales hoy la 11.ª red de servicios profesionales más grande del mundo. Su propósito —“help people thrive”—se refleja en la cercanía con el mercado medio y en una cultura colaborativa que combina escala global con atención local.

## QUÉ HACEMOS

### 1 Consultoría y Corporate Finance

Estrategia, valoración y M&A para acelerar el crecimiento, estructurar financiamiento y maximizar el valor empresarial.

### 2 Impuestos & Auditorías

Auditorías independientes con estándares globales y planificación fiscal proactiva que garantiza cumplimiento y optimiza la carga tributaria.

### 3 Outsourcing y servicios de negocio

Soluciones sectoriales en Real Estate, Servicios Financieros, Tecnología, Energía y más.

## MOORE EN NÚMEROS

Consolidada entre las redes de servicios profesionales más grandes del mundo, Moore Global destaca por una presencia multinacional robusta y un desempeño financiero en constante expansión.

## CONOCENOS

Moore Global combina la experiencia técnica de una red consolidada con la flexibilidad de firmas locales, permitiendo a sus clientes acceder a conocimientos sectoriales profundos.



**5.1M**

Mil millones de ingresos



**234**

Firmas en la Red



Accounting Company



[www.moore-global.com](http://www.moore-global.com)



Londres, Reino Unido.



**116**  
Países



**37.199**  
Profesionales



**563**  
Oficinas



Consultor con amplia experiencia en publicidad, medios y entretenimiento, experto en M&A, estrategia fiscal, gestión de talento y auditoría para maximizar valor y eficiencia.

**MATÍAS TEJERO, CEO DE MOORE TEJERO & MOORE BUSINESS EMBASSY**

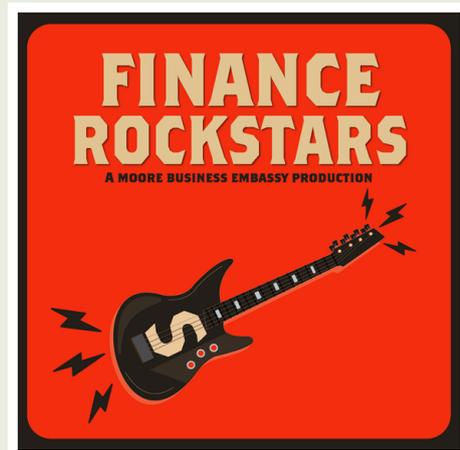
Estratega de negocios y de marcas que integra estrategia, marketing y foresight; convierte complejidad en planes de alto impacto y lidera transformación, desarrollo comercial y M&A en empresas y startups.

**PATRICIO CAVALLI, STRATEGY ADVISOR**



# ¿Te interesa aprender más sobre estos temas?

Escucha Finance Rockstars, el podcast sobre finanzas, creatividad, tecnología y estrategia de negocios.



[www.financerockstars.net](http://www.financerockstars.net)

# Contáctanos

*Brindamos soluciones integrales para que las empresas tomen decisiones con confianza.*



MAURE 4109, 1ER PISO. DISTRITO  
AUDIOVISUAL, BUENOS AIRES, ARG.



CAMILA.BADELL@MBE.COM.AR



[WWW.MBE.COM.AR](http://WWW.MBE.COM.AR)



+54 9 11 7515-9741