

**PROVINCIA DE CÓRDOBA**  
**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO EDUCATIVO**  
**“FORMACIÓN EMPRENDEDORA EN CONTEXTO 2da PARTE”**  
**Aprender a Emprender**

**INFORME FINAL**  
**DICIEMBRE 2022**

**FUNDACIÓN JUNIOR ACHIEVEMENT CÓRDOBA**

## ÍNDICE

I.	Introducción	2
II.	Equipo de trabajo	3
III.	Apertura del programa	4
a.	Tarea 1	5
b.	Tarea 2	12
c.	Tarea 3	12
d.	Tarea 4	12
e.	Tarea 5	12
f.	Tarea 6	13
f.1	Estructura del programa Aprender a Emprender: Etapa 1 (abril a mayo)	13
f.2	Estructura del programa Aprender a Emprender: Etapa 2 (junio a julio)	21
f.3	Estructura del programa Aprender a Emprender: Etapa 3 (agosto a septiembre)	33
f.4	Estructura del programa Aprender a Emprender: Etapa 4 (octubre a noviembre)	56
g.	Tarea 7	65
h.	Tarea 8	81
i.	Tarea 9	84
IV.	Conclusión Final	55
	ANEXO I	86
	ANEXO II	95
	ANEXO III	98
	ANEXO IV	99

## I. INTRODUCCIÓN

El presente informe describe las tareas realizadas de acuerdo con el cronograma de trabajo propuesto para la implementación del Proyecto Educativo “Formación Emprendedora en Contexto”. Este proyecto surge del convenio colaborativo entre el Ministerio de Educación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, el Consejo Federal de Inversiones (CFI) y la Fundación Junior Achievement Córdoba. A partir de dicho convenio se propone la implementación del programa “Aprender a Empezar” (AAE), destinado a estudiantes de 15 a 18 años.

“Aprender a Empezar” es un programa de alto impacto que estimula a los jóvenes a crear, organizar y operar un emprendimiento real. A través de este ejercicio, se busca que los estudiantes se introduzcan en nociones básicas para comenzar su empresa. Asimismo, se les propone un trabajo dinámico en el cual pueden experimentar la importancia de asumir riesgos, tomar decisiones y trabajar en equipo.

Los estudiantes deberán realizar dos tipos de actividades: por un lado, trabajos áulicos tanto teóricos como prácticos; y, por otro lado, eventos virtuales con emprendedores de la vida real para potenciar su experiencia de aprendizaje.

En la actualidad, “Aprender a Empezar” es uno de los programas de mayor impacto de la Fundación Junior Achievement a nivel mundial; los jóvenes adquieren herramientas básicas para insertarse en el mundo del trabajo y, en este sentido, se forman para poder crear, organizar, gestionar y operar una compañía en el mercado real. Por otro lado, el programa busca brindar a los estudiantes una experiencia laboral acompañada para que estos puedan adquirir habilidades financieras, emprendedoras y sociales incentivando, de este modo, la concientización del impacto de las producciones en el conjunto social y en el medio ambiente. En este sentido, la finalidad del programa radica en promover la formación de estudiantes autónomos, comprometidos y con competencias socioemocionales.

De acuerdo con la finalidad propuesta se plantean los siguientes objetivos:

### Objetivo general:

- Implementar el programa “Aprender a Empezar”, promoviendo la formación de estudiantes autónomos, responsables y comprometidos, capaces de valorar la importancia de la toma de decisiones y la asunción de riesgos para innovar sobre modelos tradicionales del emezar.
- Implementar el programa de formación docente “Enseñar a Empezar”, con el fin de ampliar los conocimientos sobre emprendimiento para fortalecer el proceso de enseñanza.

### Objetivos específicos:

- Facilitar a los estudiantes las herramientas que les permitan formular un proyecto de vida que contemple la vinculación, desarrollo de habilidades emprendedoras duras y blandas y hacer a la continuidad de estudios superiores.
- Brindar a los estudiantes herramientas teóricas de planificación, economía, finanzas, marketing y sistemas de gestión.
- Acompañar a los estudiantes para que puedan formular objetivos claros, trazar un plan de acción y llevarlo a cabo, con una actitud respetuosa y responsable, trabajando en equipo, y esforzándose por alcanzar los objetivos planteados.

- Promover nociones básicas de autoconocimiento, descubrimiento de aptitudes y talentos personales para tomar mejores decisiones de vida.

## II. EQUIPO DE TRABAJO

Para llevar a cabo estos objetivos se propone el siguiente equipo de trabajo:

### Coordinadora General (Directora de Operaciones) - Macarena Bezos:

Dará apoyo y coordinación para que las actividades se desarrollen en tiempo y forma. Asistirá y supervisará las capacitaciones. Se encargará de la administración de los recursos (temporales, humanos, materiales, entre otros) para que los objetivos se cumplan como se ha acordado.

### Colaboradora principal Senior - Paulina Musso:

Será encargada de acompañar a los facilitadores de programas educativos en el uso del sistema de gestión (SGME y campus virtual), y pedido de aulas virtuales. Además, será la encargada de desarrollar la personalización de las aulas virtuales y gestión de sistema de la plataforma de Junior Achievement como webmaster.

### Colabora principal Junior - Laura Moriconi:

Será encargada de contactar a las Instituciones Educativas de la provincia de Córdoba donde se llevará a cabo el programa Aprender a Emprender. Asimismo, será encargada de coordinar y gestionar encuentros sincrónicos entre los facilitadores, docentes y alumnos. Por último, realizará tres informes a fin de dar cuenta de la implementación, el proceso del programa y los resultados finales.

### Facilitadores de programas educativos:

Cada facilitador del programa tendrá a su cargo acompañar y guiar a los docentes para garantizar que tengan una experiencia personalizada e integral junto a sus alumnos. El facilitador de tiempo completo tendrá a cargo un grupo conformado por 20 docentes y los estudiantes de su/s curso/s. A su vez, el facilitador de medio tiempo, coordinará a 10 docentes y sus alumnos. Entre sus tareas se encuentran:

- Monitorear el desempeño e interacciones dentro del Campus virtual (ciclo de formación docente Enseñar a Emprender).
- Realizar capacitaciones y webinars con la calidad y la personalización que distinguen a Junior Achievement Córdoba.
- Monitorear constantemente el desempeño e interacciones dentro del SGME (programa Aprender a Emprender).
- Identificar barreras en el desarrollo y ofrecer material de soporte o asesoramiento adicional.
- Atender y viabilizar las consultas de los docentes (de contenido, técnicas, de gestión).
- Acompañar la experiencia integral del docente a través del Campus y las demás vías de comunicación establecidas con el coordinador del proyecto (llamadas, mensajes, emails, webinars).
- Registrar de todas las actividades (asistencias, módulos completados exitosamente, datos, archivos, imágenes, y videos) según pautas establecidas y en el software específico del programa.
- Registrar toda la información y resultados vinculados al programa en Salesforce CRM.

- Impulsar la mejora constante del programa y su implementación y organización en general.
- Participar de las reuniones de trabajo pautadas en hora y día a combinar con la Experta principal.

Los facilitadores de programas educativos son:

Full time:

- Agostina Antonella Casale
- Eliana López Scarponi
- Lara Muriel Tzvir
- José Antonio Crosetti
- María Emilia Correa

Part Time:

- Valentina Londero
- Yamila Elisabeth Porini

Auxiliar de administración - Ana María Reyes:

De acuerdo con su rol, se encargará de realizar tareas de gestión administrativa del proyecto, a saber: gestión de cobranzas, pagos y facturación.

### III. APERTURA DEL PROGRAMA

Para lograr la concreción de los objetivos, se diseñó el siguiente plan de tareas:

- Tarea 1: Realizar la convocatoria docente y reuniones informativas.
- Tarea 2: Realizar reuniones de seguimiento de equipo
- Tarea 3: Pedido de aulas virtuales
- Tarea 4: Webinar de apertura de Aprender a Emprender
- Tarea 5: Webinar de apertura de Enseñar a Emprender
- Tarea 6: Implementación del programa Aprender a Emprender
- Tarea 7: Implementación Enseñar a Emprender
- Tarea 8: Webinar de cierre
- Tarea 9: Envío de certificados a alumnos y docentes

TAREA / MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

Tarea 1: Realizar la convocatoria docente y reuniones informativas.

Para dar inicio al programa, el equipo de trabajo -liderado y coordinado por la Directora de Operaciones- estableció una estrategia de convocatoria de Instituciones Educativas de la provincia de Córdoba. Dicha convocatoria se desarrolló durante los meses de febrero y marzo del corriente año, contando con el apoyo del Ministerio de Educación.

Se convocó a las escuelas, docentes y alumnos que participarán del programa Aprender a Emprender. La convocatoria se realizó mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y mensajes de Whatsapp, así como también a través de publicaciones en redes sociales y difusión en medios locales.

Esta tarea incluyó realizar reuniones informativas virtuales con docentes y directivos de escuelas, como así también proceder a la firma de cartas compromiso de participación.

Se pretendió convocar 120 cursos (formados por aproximadamente 25 estudiantes cada uno), con el fin de alcanzar a 3000 alumnos.

Esta primera tarea se dividió en 5 partes:

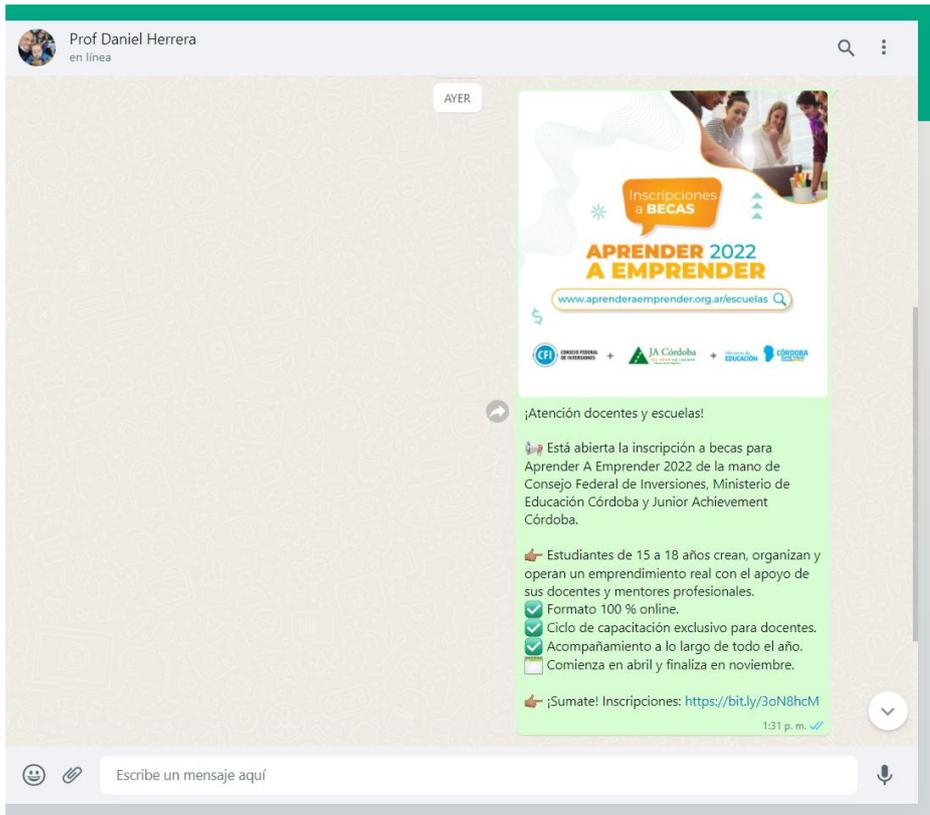
- Parte 1: Difusión de preinscripción al programa.

Se realizó la difusión masiva del programa a los contactos originados de la base de datos de la Fundación mediante:

- Redes sociales.
- Red social de mensajería instantánea “Whatsapp”.
- Correo electrónico.
- Comunicación telefónica con autoridades y docentes de instituciones educativas de la provincia de Córdoba.
- Refuerzo de prensa en medios locales:
  - a. Artículo en “Acopiadores de Córdoba” (Acopiadores de Córdoba, 2022):  
<http://www.acopiadorescoba.com/content/circulares-digitales/informes-varios/aprender-a-emprender-inscripcion-para-escuelas-junior-achievement-cordoba>
  - b. Artículo en “Infonegocios” (Infonegocios, 2022):  
<https://infonegocios.info/y-ademas/como-aprenden-a-emprender-los-adolescentes-junior-achievement-cordoba-lanza-programa-y-ofrece-becas>
  - c. Mención en el programa de radio “Quality 90.5” (Quality 90.5, 2022):  
[marzo\\_Quality\\_90.5\\_Aprender\\_a\\_emprender.ogg](marzo_Quality_90.5_Aprender_a_emprender.ogg)

Para realizar esa comunicación, se recuperó la base de datos elaborada por el Área de Comunicación, la cual cuenta con un registro de 1445 instituciones educativas de la provincia de Córdoba.

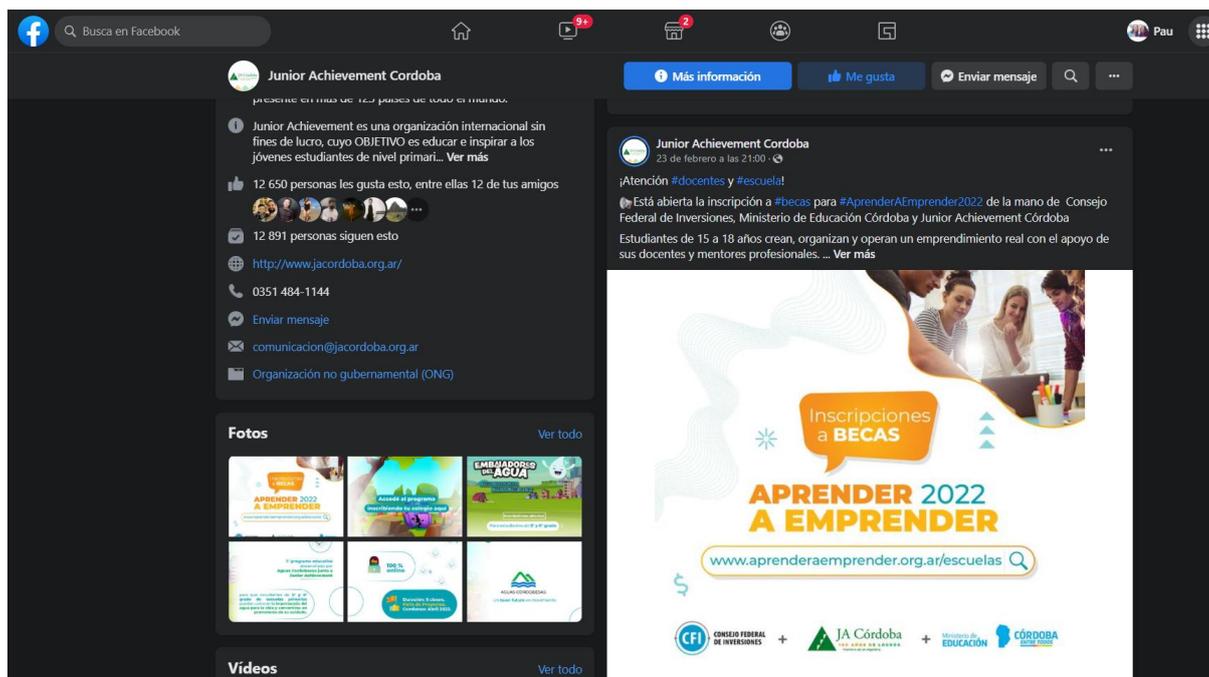
Asimismo, se contó con el apoyo comunicacional del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba y del Consejo Federal de Inversiones (CFI).



Captura de pantalla - Extraída de la red de mensajería instantánea Whatsapp.



Captura de pantalla - Extraída de LinkedIn



Captura de pantalla - Extraída de Facebook - Cuenta oficial de la fundación



Captura de pantalla - Extraída de Facebook - Publicaciones compartidas en grupos docentes.

juniorachievementcordoba • Seguir ...

juniorachievementcordoba ¡Atención #docentes y #escuela!

📌 Está abierta la inscripción a #becas para #AprenderAEmprender2022 de la mano de Consejo Federal de Inversiones, Ministerio de Educación Córdoba y Junior Achievement Córdoba

Estudiantes de 15 a 18 años crean, organizan y operan un emprendimiento real con el apoyo de sus docentes y mentores profesionales.

Formato 100 % online  
Ciclo de capacitación exclusivo para docentes  
Acompañamiento a lo largo de todo el año

Les gusta a macabezos y personas más

HACE UN DÍA

Añade un comentario... [Publicar](#)

### Captura de pantalla - Extraída de Instagram

← Tweet

Junior Achievement Córdoba  
@fundacionJAcb

¡Atención #docentes y #escuelas! 📌 Están abiertas las inscripciones para #becas para #AprenderAEmprender2022 junto a #ConsejoFederalDeInversiones, #MinisterioDeEducaciónCórdoba y Junior Achievement Córdoba

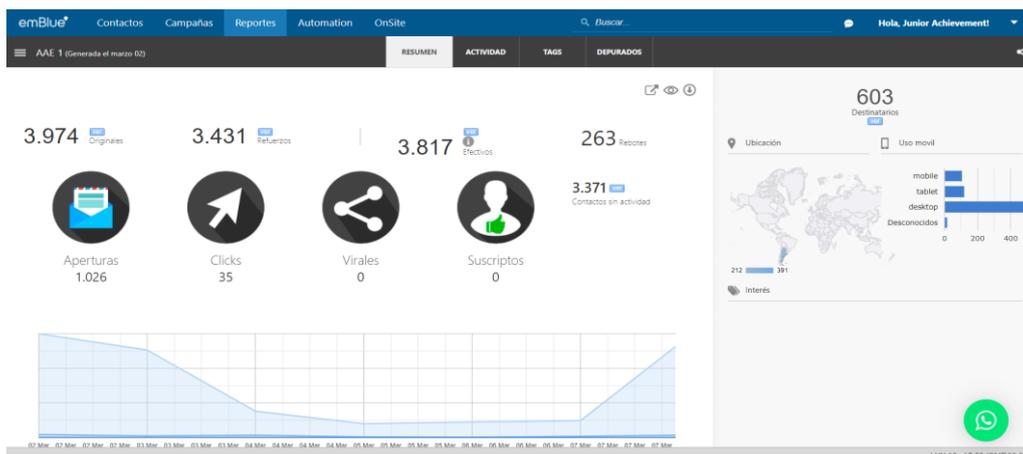
Inscríbete, acá: [bit.ly/3sH3Mlm](https://bit.ly/3sH3Mlm)

9:00 p. m. · 23 feb. 2022 · Twitter Web App

2 Retweets 5 Me gusta

### Captura de pantalla 5 - Extraída de Twitter

Del mismo modo, se divulgó el programa a través de la base de datos de mail de la Fundación (se enviaron 3974 e-mails a 603 destinatarios).



Captura de pantalla - Extraída de emBlue

- Parte 2: Análisis de datos y cotejamiento de requisitos.

Actividades realizadas:

- Relevamiento de la base de datos obtenida de las inscripciones de colegios al programa Aprender a Emprender de la Fundación Junior Achievement.
- Puesta en contacto con las instituciones educativas; cotejamiento del cumplimiento de los requisitos necesarios para participar del programa (conectividad; tipo de gestión del establecimiento, etc.); intercambio de información (cantidad de cursos a participar, docentes responsables).
- Invitación a charlas informativas.
- Seguimiento de las instituciones para reforzar la participación.

The screenshot shows a Zoom presentation slide titled 'ETAPAS DEL PROGRAMA'. The slide is divided into four columns representing different stages of the program, each with a list of activities:

1° ORGANIZACIÓN Abril - mayo	2° DESARROLLO Junio y julio	3° ADMINISTRACIÓN Agosto y septiembre	4° LIQUIDACIÓN Octubre y noviembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del producto o servicio: Design Thinking</li> <li>• Elección de roles y autoridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo modelo de negocios: CANVAS y proyección financiera</li> <li>• Validación del producto/servicio</li> <li>• Capitalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Ventas</li> <li>• Registro, gestión y administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidación del stock</li> <li>• Cierre contable</li> <li>• Presentación de informes</li> </ul>

The slide also features a video feed of a presenter from Fundación Junior Achievement in the top right corner and a video player interface at the bottom.

Captura de pantalla - Charla informativa para escuelas y docentes - Extraída de Zoom

- Parte 3: Corroboración de interés y compromiso por parte de la comunidad educativa.
  - Nuevo contacto con las autoridades educativas y corroboración de interés, compromiso y aceptación por parte de las escuelas interesadas.
  - Ciclo de charlas informativas para escuelas y docentes interesados en participar del programa
  
- Parte 4: Acuerdo entre institución educativa y fundación.

En la Etapa 4, se corroboró la disponibilidad, el interés y el compromiso a participar en el programa. Para eso, se envió una carta de acuerdo a firmar entre la directora ejecutiva de la fundación, Elina Etchart, y el equipo directivo y docente del colegio interesado. Una vez firmada, se recibió y archivó la carta de acuerdo de cada institución participante y se invitó a los docentes a asistir a una capacitación para desarrollar el funcionamiento y la dinámica del programa.

La jornada de capacitación docente tuvo una duración de una hora, y se trazó como objetivo de esta instancia desarrollar una exposición detallada de los módulos del programa, conocer su primer módulo y dar lugar a un espacio para resolver dudas sobre la implementación del proyecto. Para ello, y en función de respetar el tiempo establecido, el encuentro se organizó de la siguiente manera:

Bienvenida a los docentes: en primer lugar, se realizó un saludo a los educadores confirmados para la capacitación.

Presentación del programa: para llevar adelante un encuentro organizado, las capacitadoras compartieron una presentación en Power Point, para dar soporte a la introducción del programa. Asimismo, se explicó el objetivo general y su abordaje pedagógico. Se establecieron, también, líneas de relación con el espacio curricular escolar, poniendo énfasis en que la propuesta teórica del programa se encuadra con los contenidos abordados en los últimos tres años del secundario.

El manejo de los educadores de esta información revistió de suma importancia para que puedan acompañar y realizar un seguimiento de los alumnos en el desarrollo del programa.

Espacio final de dudas, reflexiones, comentarios: por último, para finalizar la capacitación se abrió un espacio para que los docentes pudieran hacer consultas, o bien, realizar comentarios y/o sugerencias respecto al Webinar de Inicio o sobre el desarrollo del programa. Por último, se envió por correo electrónico la grabación del espacio y la Guía del Docente (Junior Achievement Argentina, 2022).

Zoom Meeting

German Vengui... JA Lara Tzvir

German Venguiarutti JA Lara Tzvir JA Romina Basile Maria Cecilia Gago Sandra Ciliberto JA Paulina Musso

Recording

## ETAPA 1: ORGANIZACIÓN

- Módulo 1: El desafío.  
Elección de un reto (ODS)  
Sensibilización
- Módulos 2 al 6: Design Thinking
- Módulo 3: Distribución de roles y armado del organigrama

### Design Thinking:

- Diseño del producto o servicio
- Proceso de innovación
- Parte de una problemática o necesidad real
- Triple impacto
- 5 etapas:
  - Empatizar - Prototipar
  - Definir - Testear
  - Idear

*Captura de pantalla - Capacitación docente nacional - Extraída de Zoom*

Concluida la etapa de capacitación se confirmó la participación 46 colegios, 71 cursos, alcanzando a dictar el programa a 1386 estudiantes. Una vez estipulado el número final de instituciones educativas participantes, se consideró importante relevar cuáles fueron las razones que hicieron declinar de la implementación del programa en algunos colegios, a saber:

- Las instituciones educativas, al inicio del ciclo lectivo, se encontraban en evaluación de las condiciones para la vuelta a la presencialidad. En este sentido, la mayor parte de los colegios, durante los primeros meses relevó las dificultades tanto edilicias como académicas.
- Dificultades edilicias y de infraestructura: en numerosos establecimientos las condiciones post pandemia marcaron un profundo deterioro, por ejemplo, colegios que tenían internet dejaron de contratar el servicio durante la pandemia y al retornar a las clases presenciales derivaron esos ingresos al mantenimiento de otras necesidades.
- Dificultades académicas: directivos y docentes manifestaron una gran preocupación ante la falta de comprensión lectora de los alumnos, consecuencia de dos años de virtualidad. En estos casos, los directivos expresaron la necesidad de orientar el dictado de la mayor cantidad de horas cátedras disponibles a las materias transversales como Lengua y Literatura, Matemática e Historia.
- En algunas instituciones se produjeron cambios en las plantas docentes seguidos de vacancia de profesores que tomen las horas cátedras. En algunos de estos casos, los directivos habían confirmado la participación en el programa, pero ante la falta de docentes que se hagan responsable de la implementación del mismo se dieron de baja.
- Se manifestaron, también, conflictos de distinta índole dentro de las instituciones, la mayoría ligados a situaciones de violencia entre compañeros; problemas para relacionarse entre sí; falta de concentración en el dictado de las materias; inasistencias; deserción estudiantil.
- Otros docentes expresaron interés por participar del programa, pero no pudieron hacerlo ya que necesitaban más tiempo para confirmar la participación.
- Algunos docentes expresaron que los colegios no contaban con disponibilidad de participar porque se encontraban realizando otros proyectos extracurriculares, de la institución o de Junior Achievement.

## **Tarea 2: Realizar reuniones de seguimiento de equipo**

Durante todo el año se realizaron reuniones virtuales periódicas para velar por el correcto funcionamiento tanto de los emprendimientos participantes como del equipo de facilitadores de Junior Achievement. Asimismo, se llevó un registro del desempeño del equipo para cumplir con los objetivos del programa.

## **Tarea 3: Pedido de aulas virtuales**

Una vez confirmados los colegios participantes, la Colaboradora Principal Senior solicitó la creación de las Aulas Virtuales en las distintas plataformas que propone el programa. Cada curso inscripto cuenta con un aula en particular en SGME a fin de poder realizar un seguimiento de las actividades propuestas a los emprendimientos, la corrección y el seguimiento de las mismas se encuentra a cargo de cada facilitador de curso. Por otro lado, se gestionaron las operaciones correspondientes para dar de alta las aulas virtuales dentro del Campus de Junior destinadas a los docentes.

## **Tarea 4: Webinar de apertura de Aprender a Emprender**

El Webinar de inicio se pensó como un espacio para compartir con docentes y estudiantes, darles la bienvenida al programa, introducir de forma general los contenidos y explicar los objetivos propuestos.

En este encuentro, también se explicó la organización anual del programa, detallando qué contenidos se dictan en cada una de las etapas; asimismo, se realizó un recorrido por el material teórico (Guía del Docente y Manual del Emprendedor) facilitado a través de los distintos canales de comunicación.

Por último, se mencionaron los beneficios del programa en términos de certificaciones, experiencias positivas mediante el aprendizaje práctico-teórico y adquisición de herramientas necesarias para potenciar el futuro laboral y profesional mediante el entrenamiento de habilidades socioemocionales y contenidos teóricos necesarios para emprender.

## **Tarea 5: Webinar de apertura de Enseñar a Emprender**

El Webinar de apertura de Enseñar a Emprender se pensó como una instancia de capacitación docente para dar a conocer los contenidos teóricos, los objetivos propuestos, detallar la estructura del programa, dar cuenta de las diversas instancias sincrónicas y asincrónicas, explicar el funcionamiento de los talleres, comunidades de aprendizaje y actividades específicas para realizar dentro del campus (destinadas a docentes), como así también, repasar las diversas instancias pensadas para los estudiantes.

Por último, se destinó un momento para que los docentes puedan resolver dudas, realizar consulta sobre el funcionamiento de las diversas plataformas y entablar diálogos con colegas.

## **Tarea 6: Implementación del programa Aprender a Emprender**

El programa fue diseñado para desarrollarse en su totalidad a través de un formato virtual, lo cual permite que su implementación pueda ejecutarse en distintas localidades de los Departamentos de la Provincia de Córdoba.

Se comenzó, a partir de abril, con el dictado de diversas actividades complementarias para reforzar los contenidos del manual e incrementar la motivación de los estudiantes, tales

como ciclos de “Conversaciones Inspiradoras” y una serie de talleres sincrónicos e interactivos llamados “Incubaciones”.

## f.1 Estructura del programa Aprender a Emprender: Etapa 1 (abril a mayo)<sup>1</sup>

El programa se estructura en 4 etapas, con un total de 16 módulos teórico-prácticos. A lo largo de cada etapa se les propone a los estudiantes abordar el contenido teórico y ponerlo en práctica de forma progresiva, se coordinó esta dinámica tanto por docentes como por facilitadores y mentores de la fundación.

En paralelo al inicio del programa, se preparó y se dió acceso a cada curso a la plataforma Sistema de Gestión de la Mini Empresa (SGME), en la que cada emprendimiento volcó toda la información de actividades trabajadas en clase, según cada área de su organización (Recursos Humanos, Marketing, Finanzas, Producción).

A partir del uso de la plataforma, se busca que los estudiantes puedan experimentar una simulación de cómo funciona una empresa en la vida real, qué áreas son fundamentales para garantizar un buen funcionamiento de la misma y qué elementos no pueden faltar para garantizar transparencia y el buen manejo de los recursos. En esa línea, la plataforma tiene múltiples usos: permite a los alumnos encontrar la información de su progreso en el programa en un solo lugar, de forma ordenada y visual y permite llevar adelante la contabilidad del emprendimiento, como por ejemplo, al permitir cargar información sobre los insumos disponibles y los productos vendidos. Por último, da la posibilidad de pasar asistencias a los módulos trabajados, dato que se tomará en cuenta al momento de entregar certificados al cierre del programa.

The screenshot shows the SGME platform interface. On the left is a sidebar with user information (Paulina Musso) and navigation options like 'MI JORNADA' and 'COMPAÑÍA'. The main area displays search results for courses. At the top, there are search filters for 'Nombre', 'Clave', 'Edición', and 'Institución de enseñanza'. Below the filters, a table lists 15 search results. Each row contains course details and an 'Elija la acción deseada' button.

Nombre	Clave	Edición	Institución de enseñanza	Acción
AJE 2022 Ipemyt 310 7mo A	4ED4CWCSDA	JA Córdoba 2022	Ipemyt N 310	Elija la acción deseada
Ataliva Herrera Ipem 164 5A Turno Mañana	KSRQDA208	JA Córdoba 2022	Ipem 164 Ataliva Herrera	Elija la acción deseada
Ataliva Herrera Ipem 164 5A Turno Tarde	P2XCOHV052	JA Córdoba 2022	Ipem 164 Ataliva Herrera	Elija la acción deseada
IPEM 157 5to A	906FDV9T4D	JA Córdoba 2022	Ipem N 157 Pte Sarmiento	Elija la acción deseada
IPEM 174 Anexo Media Luna Sud	DUABK2RISA	JA Córdoba 2022	Ipem 174 Anexo Media Luna Sud	Elija la acción deseada
IPEM 176 Granadero Jose Marquez 6to	ZHEH85NR70	JA Córdoba 2022	Ipem N 176 Granadero Jose Marquez	Elija la acción deseada
IPEM 289 5to A	0HFOPMBB06	JA Córdoba 2022	Ipem N 289 "tam Picco"	Elija la acción deseada
IPEM 289 5to B	V5UDYNYDXG	JA Córdoba 2022	Ipem N 289 "tam Picco"	Elija la acción deseada
IPEM 289 6to A	WQRRIQK3LV	JA Córdoba 2022	Ipem N 289 "tam Picco"	Elija la acción deseada
IPEM 289 6to B	WKRORG4HW	JA Córdoba 2022	Ipem N 289 "tam Picco"	Elija la acción deseada

Captura de pantalla - Cursos en plataforma - Extraída de SGME

La primera etapa integra los módulos del 1 al 6, que se detallan a continuación:

**Etapa 1: Organización.** Se introdujo a los alumnos en el programa y en el mundo del emprendimiento. En esta etapa, se les propuso a los participantes que definieran el bien o servicio a prestar, procurando resolver una problemática de la vida cotidiana.

<sup>1</sup> Ver ANEXO III

Además, se les solicitó que elijan sus roles y autoridades en el emprendimiento, basándose en el organigrama sugerido en el manual.

### Módulo 1: El desafío.<sup>2</sup>

Se proponen los siguientes contenidos:

- Introducción. Espíritu emprendedor, definición.
- Cualidades: iniciativa, responsabilidad, trabajo en equipo, perseverancia, creatividad, dinamismo, sentido crítico, asunción de riesgos, búsqueda de superación, confianza en sí mismo y capacidad de decisión, entre otras.
- Pasos del emprendedor: oportunidad, idea, plan de acción, acción y resultados.
- Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015).



- Autoconocimiento. Habilidades, intereses y propósito.
- Presentación personal y mundo laboral. Currículum vitae. LinkedIn.
- Emprendedor e intraemprendedor: conceptos y diferencias.
- Forma de organización del emprendimiento: sociedades anónimas, directorio, funciones y roles dentro del emprendimiento, accionistas, funcionamiento, estatuto del emprendimiento, pago de dividendos.
- Sistemas de empresas B. Triple impacto: económico, social y ambiental.
- Otros tipos jurídicos y formas de las organizaciones: sociedad de responsabilidad limitada, sociedad de acciones simplificadas, cooperativa, entidades sin fines de lucro, franquicia.

Tareas del módulo: se buscó interiorizar a los alumnos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y los distintos tipos de organizaciones. Además, se buscó que los estudiantes pudieran conectar con sus propios intereses, habilidades y motivaciones, mapeando además algunas necesidades cotidianas de su entorno.

<sup>2</sup> Junior Achievement Argentina, Manual del Emprendedor, 2022, págs. 15-38

## **Módulo 2: Empatizar.**<sup>3</sup>

Contenidos:

- Introducción a la innovación social para la elección del producto o servicio mediante la metodología de Design Thinking.
- Design Thinking. Paso 1: Empatizar: definición e importancia.
- Técnicas para aplicarla a la práctica:
  - Técnica 1: “¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?”. Técnica de observación pasiva.
  - Técnica 2: Entrevista: técnica de observación activa.
  - Técnica 3: Mapa de empatía: obtiene respuestas de las técnicas anteriores para responder: qué observa, escucha, piensa y siente el usuario que tiene una necesidad.
  - Técnica 4: Compartir y agrupar ideas: reflexionar sobre la información obtenida por cada estudiante para sacar mejores conclusiones de la necesidad planteada.

Tareas del módulo: se buscó introducir a los estudiantes en la metodología de Design Thinking y sus fundamentos. Se explicó y trabajó el primer paso del método, “Empatizar”, con el fin de generar conciencia sobre las necesidades de su entorno y alinear su emprendimiento a dar respuesta a una de ellas. También, concientizar a los alumnos en la importancia de generar emprendimientos con triple impacto.

## **Módulo 3. Definir** <sup>4</sup>

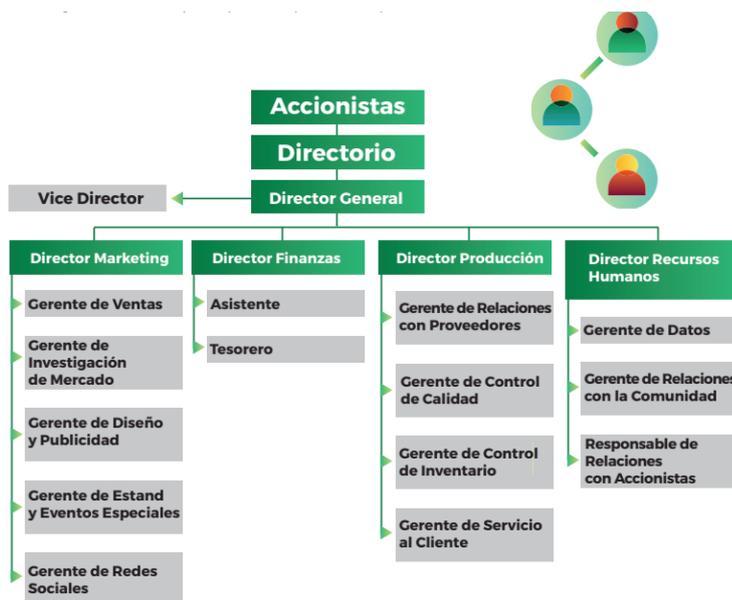
Contenidos:

- Roles en la organización. Organigrama. Áreas: Dirección General, Recursos Humanos, Finanzas, Marketing y Producción. Puestos directivos y puestos por área. Funciones de cada área y rol dentro de la miniempresa.
- Elección de autoridades: Director/a General, Director/a de Recursos Humanos, Director/a de Finanzas, Director/a de Marketing y Director/a de Producción.
- Design thinking. Paso 2: Definir.
- Relevancia de definir correctamente un problema.
- Identificación de los elementos del problema: usuario, necesidad y razones de ser de la necesidad.

---

<sup>3</sup> Ibidem, págs. 39-42

<sup>4</sup> Ibidem, págs. 43-44



*Organigrama sugerido (Manual del emprendedor, p. 30)*

- Investigación de mercado: preguntas guía, observación activa (por ejemplo: encuestas y entrevistas) y pasiva (por ejemplo: notas periodísticas).

Tareas del módulo: Los alumnos implementaron el segundo paso de la metodología Design Thinking: “Definir”, con la finalidad de definir y comprender claramente el problema elegido, teniendo en cuenta: el tipo de usuario, la necesidad y las razones de la misma. El fin de la actividad, fue que los estudiantes, al delimitar el problema elegido, fueran capaces de dar respuestas acertadas a la necesidad seleccionada en el módulo 1 mediante un bien o servicio.

Los estudiantes dividieron tareas, roles y funciones según el organigrama sugerido en el manual, entendiendo de qué trata cada área y velando por ocupar un rol de su interés.

#### **Módulo 4. Idear <sup>5</sup>**

Contenidos:

- Design thinking. Paso 3: Idear: lluvia de ideas de bienes y servicios que podrían resolver la necesidad planteada. Elección de un producto o servicio viable.

Tareas del módulo: una vez comprendida la necesidad a abordar, se les solicitó a los alumnos que realicen una gran lluvia de ideas de bienes o servicios que podrían dar una solución a la problemática elegida. Luego, se les pidió que seleccionen las mejores ideas de acuerdo con criterios de creatividad, asertividad y factibilidad.

#### **Módulo 5. Prototipar<sup>6</sup>**

Contenidos:

- Design thinking. Paso 4: Prototipar.
- Formas de prototipar: maqueta, juego de roles y dibujos.
- Estatuto modelo de la miniempresa.

<sup>5</sup> Ibidem, págs. 44-45

<sup>6</sup> Ibidem, pág. 45

Tareas del módulo: a partir de la idea elegida, se les pidió a los estudiantes que realicen prototipos para perfeccionar idea de bien o servicio, prever posibles dificultades, estimar el tiempo de producción, etc.

### **Módulo 6: Testear<sup>7</sup>**

Contenidos:

- Design thinking. Paso 5: Testear.
- Formas de testear: análisis FODA y consideraciones varias a evaluar respecto a la idea como: calidad, seguridad, accesibilidad, conocimientos y almacenamiento del producto, entre otras.
- Emprendimientos estéticos y gastronómicos: condiciones bromatológicas obligatorias: contar con habilitación municipal.
- Política organizacional y propuesta de valor: mapa de propuesta de valor.
- Identidad del emprendimiento. Propósito. Misión, visión, valores. Nombre, marca, logo.
- Propiedad intelectual: copyright de marca e Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI).

Tareas del módulo: Poner a prueba los prototipos diseñados, para elegir y mejorar el bien o servicio; abordar las nociones básicas de las normas de propiedad intelectual; comenzar a crear la identidad de su emprendimiento y dar forma a su cultura organizacional; respetar las condiciones obligatorias básicas del bien o servicio a brindar.

Por otro lado, en conjunto al trabajo áulico de los contenidos teórico-prácticos de los módulos de la primera etapa del programa, desde Junior Achievement se brindaron una serie de actividades complementarias con el fin de profundizar en los conocimientos y en la inspiración de los estudiantes. Para ello, se realizaron Conversaciones Inspiradoras e Incubaciones. Durante la primera etapa del programa, se dictaron dos Conversaciones Inspiradoras y una Incubación.

La primera Conversación Inspiradora tuvo lugar el 7 de abril de 11 a 12hs y se transmitió vía Youtube a los alumnos de todo el país. El espacio fue moderado por las coordinadoras del programa y participaron Gabriela Roberto Baró, cofundadora de AgroToken; Eduardo Bardelli, fundador de River Plate Ventures, mentor, inversor y consejero de startups; Lucas Groendijk, socio fundador de Oxala Travel Group y miembro del Consejo Administrativo de Junior Achievement Córdoba. Los disertantes contaron sobre sus experiencias al comenzar a emprender, dieron consejos y resolvieron dudas de la audiencia.

La primera Incubación se realizó de forma virtual y sincrónica mediante la plataforma Zoom el martes 19 de abril, en dos turnos: por la mañana, de 10 a 12hs, y por la tarde, de 15 a 17hs. Estos espacios fueron moderados e implementados por el equipo de facilitadores y coordinadores de distintas sedes de Junior Achievement Argentina. En esta instancia se explicó a alumnos de todo el país sobre la metodología de Design Thinking y cómo aplicarla en su proyecto. También, se abordó la lógica de organización propuesta para los emprendimientos, estos se organizaron de acuerdo con el organigrama de una sociedad anónima, de este modo, cada estudiante asumió un rol y función única en el emprendimiento.

La segunda Conversación Inspiradora tuvo lugar el jueves 12 de mayo de 13 a 14hs y se transmitió vía Youtube a los alumnos de todo el país. En ella participaron Pablo Bianchi,

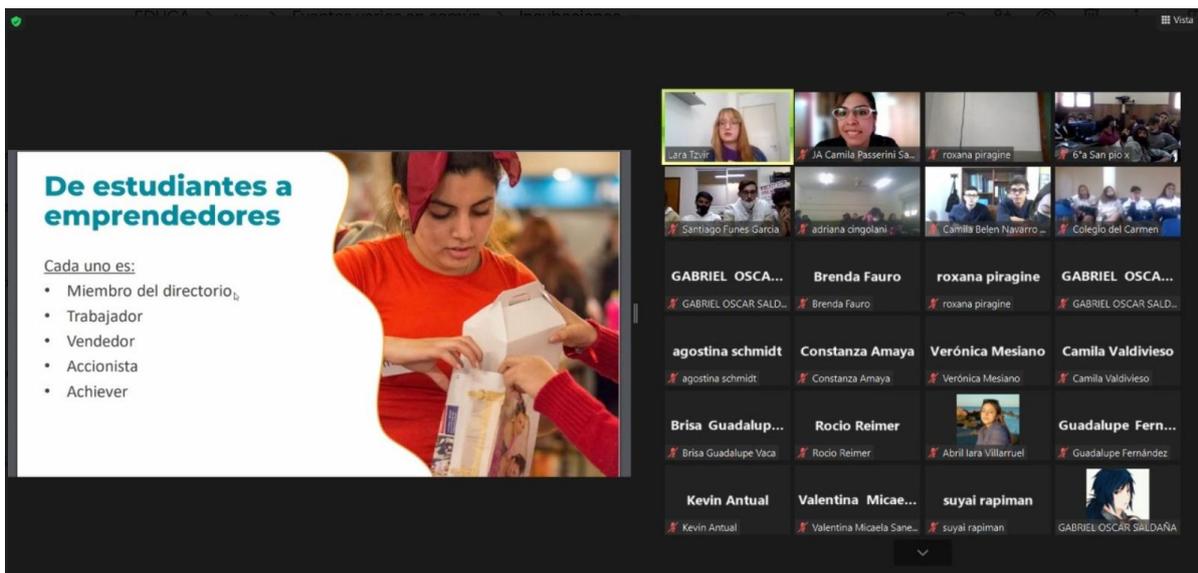
---

<sup>7</sup> Ibidem, págs. 46-56

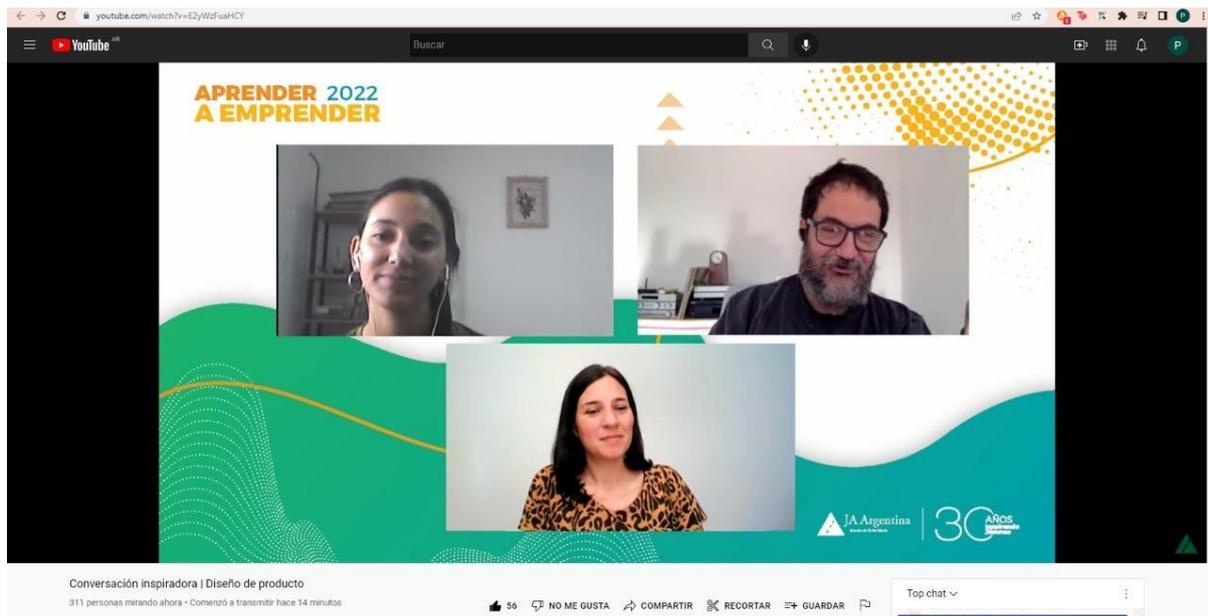
diseñador industrial, consultor en diseño estratégico, emprendimiento y desarrollo sustentable, investigador y docente universitario; y Natsue Kiyama, codirectora de Cromosoma Estudio de Diseño, investigadora y coach de emprendimientos. Se conversó sobre los aspectos clave para el diseño de un producto o servicio y los principales desafíos del proceso.



Captura de pantalla - Conversación Inspiradora 1 “La Aventura de emprender” - 7 de abril - Extraída de Youtube

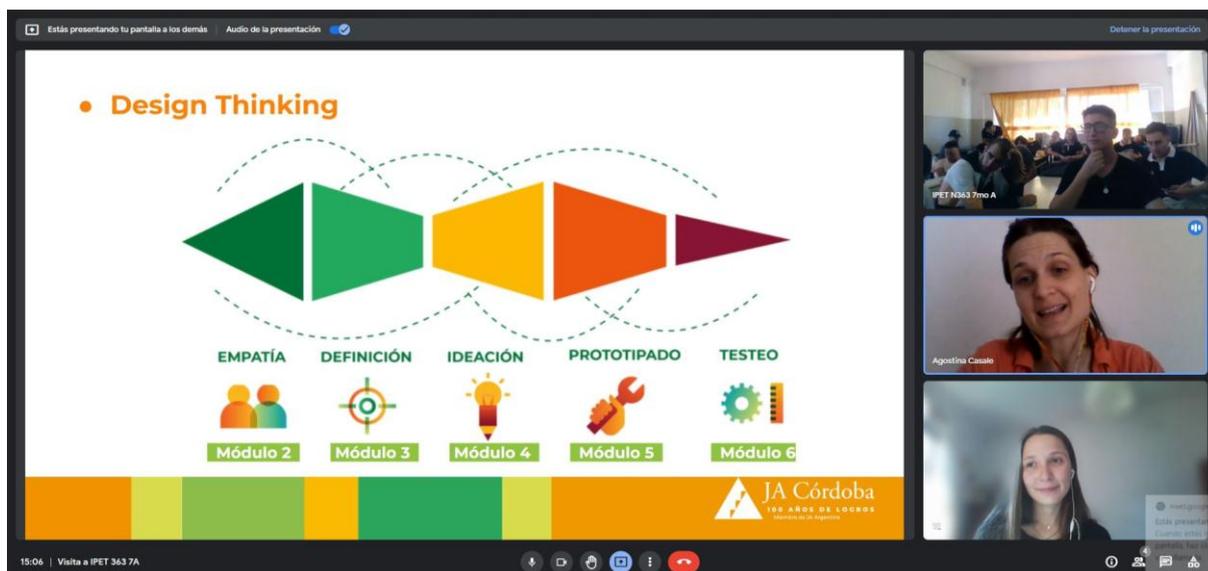


Captura de pantalla - Incubación 1: Design Thinking - Martes 19 de abril - Extraída de Zoom

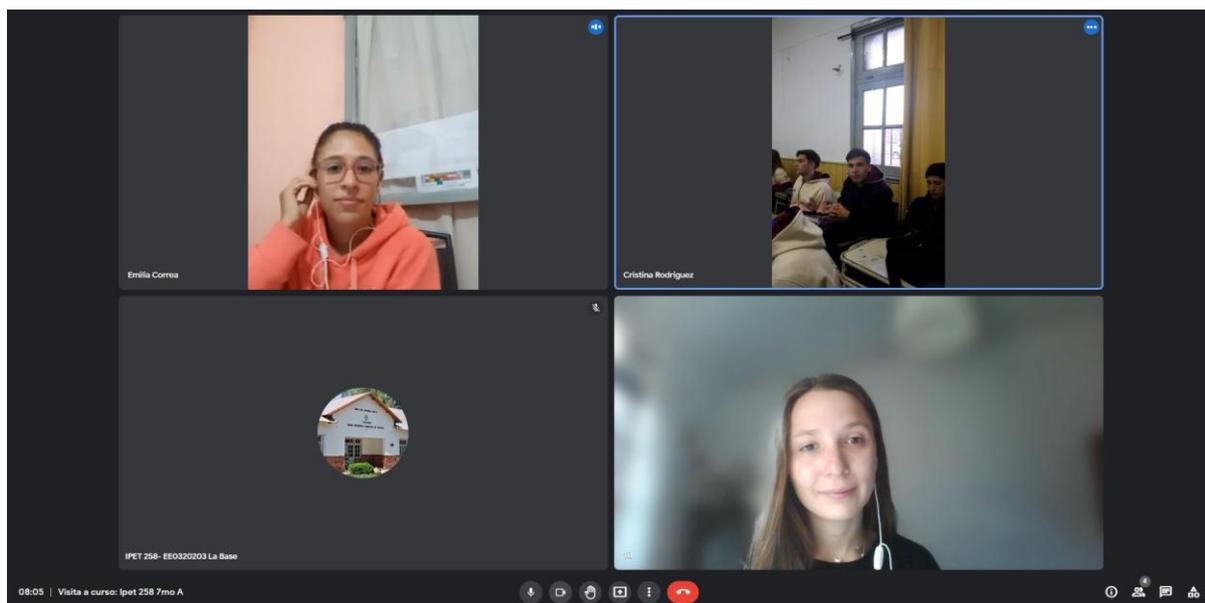


*Conversación inspiradora 2: Diseño de producto - 12 de mayo Extraída de Youtube*

A su vez, se realizaron visitas virtuales de una hora entre cada curso y su facilitador. El objetivo de estos encuentros radica en acompañar el avance de cada curso en el programa y resolver las dudas y dificultades. Se prevé realizar una visita por etapa con cada emprendimiento.



*Captura de pantalla - Visita Etapa 1 - Instituto Provincial de Educación Media N°363 7mo A- Extraída de Zoom*



*Captura de pantalla - Visita Etapa 1 - Instituto Provincial de Educación Media N°258 7mo A - Extraída de Zoom*

Cada facilitador realiza un seguimiento de sus aulas de acuerdo con el avance de cada etapa, en la primer visita virtual se relevó el trabajo desempeñado en cada curso, a saber:

- I.P.E.T N° 412 - 7mo año A: observó el gran desperdicio de aceite en su localidad, situación dañina para el medio ambiente (módulos 1 y 2 del programa), definió el problema (módulo 3) y generó una lluvia de ideas (módulo 4) de cómo reutilizar dicho desecho. En esa línea, los alumnos pensaron en la posibilidad de fabricar jabones reutilizando el aceite, que de otra manera sería descartado y contaminaría. Se trata de una idea de negocio de triple impacto, teniendo en cuenta no solo el valor económico de su emprendimiento, si no también el valor social y medioambiental del mismo. Para entender si la idea es viable, los estudiantes generaron prototipos (módulo 5) y los testearon para entender si era viable (módulo 6). Observaron que esta temática se alinea al ODS N°13: Acción por el clima.
  
- I.P.E.T N° 363 7mo A: los alumnos observaron la falta de componentes electrónicos como transistores, resistencias y diodos que utilizan diariamente para trabajar en clase, dada la falta de insumos en su localidad. Habían decidido crear un emprendimiento que ponga al alcance de sus compañeros dichos elementos. Se trata de un emprendimiento de triple impacto, al abordar la idea de negocio basándose en las necesidades de su entorno, redundando en un impacto social (al solucionar cuestiones de logística a los miembros de la escuela) y ambiental (reduciendo las emisiones de carbono que muchos viajes producirían). Esta temática se alinea al ODS N°4: Educación de Calidad.
  
- C.E.N.M.A Casa de Gobierno 3ro Turno Tarde: los alumnos, habilitados municipalmente para manipular alimentos, vieron la necesidad de sus compañeros de acceder a alimentos sanos, por lo que decidieron poner en práctica sus conocimientos gastronómicos para ofrecer meriendas como galletas y barras de cereal de avena para brindar a su comunidad alimentos de mejor calidad. El emprendimiento se basa en el ODS N°2: Hambre Cero.

- I.P.E.M N°277 Esteban Echeverria 6to A Economía: han mapeado la necesidad de generar ambientes más amenos, alineandose al ODS N°3: Salud y Bienestar, por lo que decidieron trabajar en la producción de esencias para el hogar de manera sustentable.
- I.P.E.M N°349 6to A turno tarde: detectaron una gran falta de conocimiento de su comunidad acerca de la importancia de preservar el medioambiente, principalmente mediante el tratamiento de residuos y la baja tendencia de las familias de su localidad de reducir, reutilizar y reciclar residuos diarios. Es por ello que decidieron emprender un ciclo de charlas de concientización sobre esos temas, orientados especialmente a niños y familias. Además de las charlas, decidieron producir y vender plantines en macetas biodegradables que ellos mismos producirán. Los alumnos enmarcaron su idea dentro del ODS N°13: Acción por el clima.

## **f.2 Estructura del programa Aprender a Emprender: Etapa 2 (junio a julio)**

En la segunda etapa del programa, “Desarrollo”, se les propuso a los alumnos abordar los contenidos financieros de su emprendimiento. En esta instancia, los estudiantes realizaron proyecciones financieras, teniendo en cuenta los costos fijos y variables para delimitar cuánto dinero necesitaban. Ese dinero sería destinado a comprar insumos para producir su producto o servicio en la tercera etapa del programa. Para ello, los estudiantes trabajaron los módulos 7 a 9 del Manual del Emprendedor.

También se trabajó con el modelo de negocios CANVAS, con el fin de delimitar las distintas variables internas y externas de su emprendimiento y principalmente definir su propuesta de valor. Asimismo, el modelo de negocios permite entender el funcionamiento de su emprendimiento de manera global y particular, y mejorar estrategias de negocio.

Respecto a los contenidos teórico-prácticos de esta etapa:

### **Módulo 7. CANVAS<sup>8</sup>**

Contenidos:

- Los alumnos aprendieron sobre el modelo de negocios CANVAS y lo han aplicado a su propio emprendimiento.
- Aprendieron sobre el modelo de negocios CANVAS tradicional y la alternativa de modelo CANVAS B, el cual ahonda en el impacto social y medioambiental del emprendimiento.
- Han trabajado la importancia de la propuesta de valor: qué diferencia a su emprendimiento de los demás y de la competencia, qué los hace únicos, por qué sus productos son valiosos, cómo y por qué.
- Proyección financiera: en este módulo, los estudiantes también aprendieron a realizar la proyección financiera de su emprendimiento, entendiendo conceptos como los de “costos fijos”, “costos variables”, “punto de equilibrio”, “ingresos” y “rentabilidad”.
- Acciones: mediante su proyección financiera, los estudiantes pudieron entender cuánto dinero era necesario recaudar para comenzar con su emprendimiento. Dado que el emprendimiento se asemeja a una sociedad anónima, se dividió esa cantidad de dinero en acciones internas (alumnos) y

---

<sup>8</sup> Ibidem, págs. 57-79

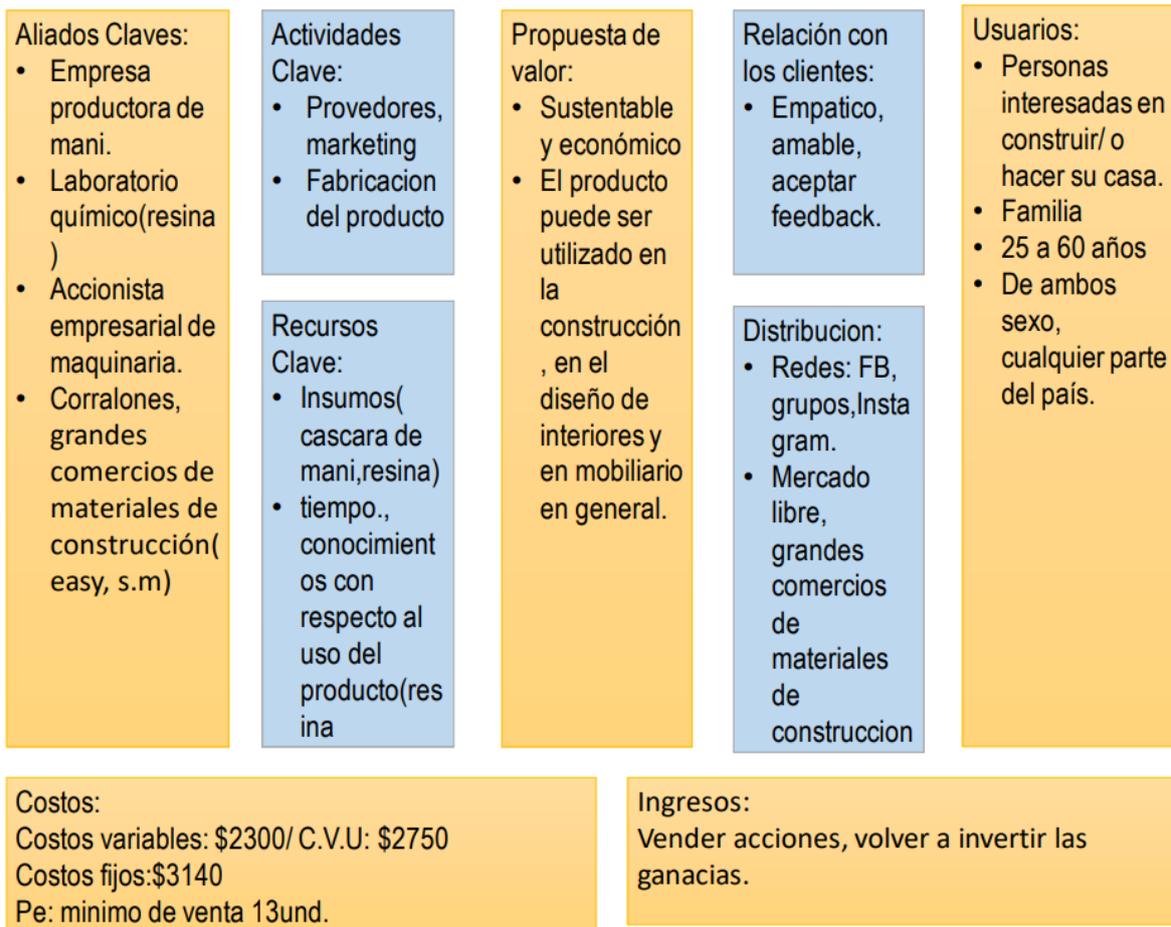
externas (a vender la misma cantidad de acciones por fuera del emprendimiento, en su comunidad y/o en la Rueda de Capitalización Online).

- **Planeamiento:** mediante la confección de su proyección financiera, los estudiantes pudieron entender además distintos escenarios o resultados de su emprendimiento al finalizar el programa. Entendieron la necesidad de plantear objetivos realistas según los tiempos y recursos, con el fin de organizar de forma acertada su capacidad de producción y venta durante la etapa siguiente, recordando los roles y funciones dentro de su importancia, la importancia de planificar estrategias de producción y marketing, y la necesidad de trabajar en equipo y mantener una comunicación fluida entre áreas.

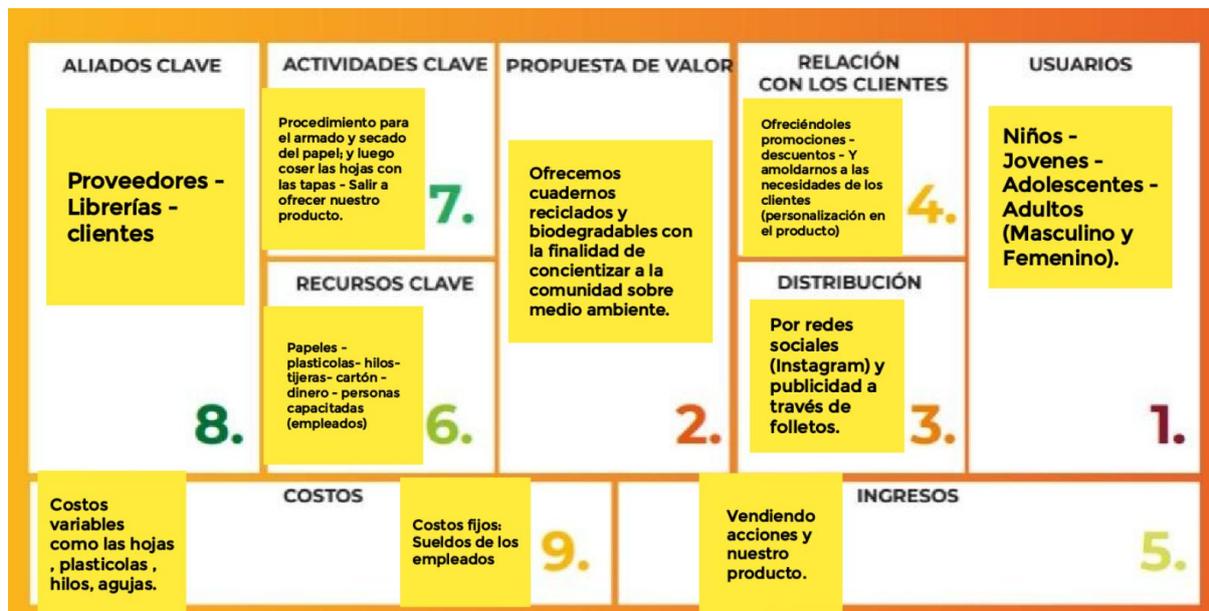
A continuación, se ejemplifican algunos modelos de negocios desarrollados durante la segunda etapa:

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>-Con los clientes -Con los accionistas -Con los proveedores: *Venex *Mercado libre</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Area de finanzas: compra de insumos y herramientas para el trabajo. Area de RR.HH: acondicionamiento del area y espacio donde se hara el mantenimiento. Area de produccion: fotos del proceso y seguimiento de el trabajo. Area de marketing: promocion en redes sociales: instagram, facebook, pagina oficial</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>-empresa formada por estudiantes -jovenes emprendedores -conocimiento -compromiso -responsabilidad servicio de mantenimiento de computadoras limpieza de hardware y software cambio de pantalla de celulares</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>inicia cuando nos contactan y finaliza con la satisfaccion del cliente para que nos vuelva a escoher por un buen servicio. teniendo descuentos la segunda vez que venga</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>-Personas que necesitan mantenimiento en sus dispositivos  -Personas de 15 a 99 años de edad</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>fijos <b>COSTOS</b> Variables</p> <p>*destornilladores *zapatillas *pinceles *cubeteras *pendrive *microfibras *pulceras anti estatica</p> <p>*isopos *alcohol isopropilico *pasta termica *aire comprimido</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>I. \ *Vamos a ganar dinero N. \ cobrando nuestros servicios a G.... \ los clientes y tener mas R..... \ experiencia laboral E..... / *por efectivo o S. ./ transferencia despues O/ de completar el servicio</p> <p>Hardware=\$1000 software=\$900 todo=\$1800 *envio con cargo a mtc, tomar fotos de como llega el producto fecha,hora ,nombre del dueño,telefono</p>		

Modelo Canvas del emprendimiento Cleantech - 7mo B I.P.E.M N°363



Modelo Canvas del emprendimiento "Arachis Hypogea" - 7mo A I.P.E.T N°313



Modelo Canvas del emprendimiento "Ecogreen" - 5to B I.P.E.M N°289

A continuación, se ejemplifican algunas proyecciones financieras desarrolladas durante la segunda etapa:

	A	B	C	D	E
1			<b>Proyección Financiera</b>		
2			Las celdas en rojo no se editan ya que se calculan automáticamente		
3					
4					
5					
6		6	Estudiantes Totales en el curso		
7		16	Módulos del Programa		
8		\$ 720	Sueldo Director General (sin ausentes)	\$ 45	
9		\$ 1,600	Sueldos Directores (sin ausentes)	\$ 25	
10		\$ 320	Salarios Empleados (sin ausentes)	\$ 20	
11		\$ 2,640	Total Sueldos y Salarios		
12	Costos Fijos	\$ -	Stand ferias / Publicidad		
13		\$ -	Movilidad eventos		
14		\$ -	Monto de Reserva (optativo)		
15		\$ 500	Herramientas		
16		\$ -	Otros (impresiones, premios, etc.)		
17		\$ 500	Total Otros gastos		
18		\$ 3,140	Total Costos Fijos		
19					
20	Producto:	placas de cascaras de mani			
21				\$ costo unitario Q a usar del insumo por producto	
22		\$ 1,200.00	Insumo 1: cascaras de mani	\$ 300	4
23		\$ 500.00	Insumo 2: resina	\$ 1,000.00	0.5
24		\$ -	Insumo 3: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
25		\$ -	Insumo 4: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
26		\$ -	Insumo 5: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
27		\$ -	Insumo 6: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
28		\$ -	Insumo 7: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
29		\$ -	Insumo 8: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
30		\$ -	Packaging	\$ -	1
31		10%	Comisión por venta		
32		5%	Costos asociados a la cobranza de venta unitaria (Mercado Pago, Posnet, Tarjetas, etc.)		
33		\$ 402	Costos asociados a distribución y entrega unitaria		
34		\$ 2,552	Costo Variable Unitario		
35					
36	Precio	\$ 3,000	No puede ser menor al costo variable unitario, debe contemplar margen para costos fijos + % de ganancia + riesgos		
37					
38	Punto de Equilibrio (Qe)	\$ 3,140	Costos Fijos		
39		\$ 448	Contribución Marginal Unitaria (Precio - CVu)		
40		7.01	Unidades → Qe= (CF/CMU)		
41					

### Proyección financiera del emprendimiento "Arachis Hypogea" - 7mo A I.P.E.T N°313

	A	B	C	D	E	F
2	Escenarios:		Escenario PE	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Escenario Objetivo
3	Objetivo de ventas (unidades)		7.01	1	100	50
4	Unidades/Módulo (6)		1.17	0.06	6.25	3.13
5	Unidades/Módulo/Persona		0.19	0.01	1.04	0.52
6	Ingresos	\$	21,027	\$ 3,000	\$ 300,000	\$ 150,000
7	Costos Fijos	\$	3,140	\$ 3,140	\$ 3,140	\$ 3,140
8	Costos Variables	\$	17,887	\$ 2,552	\$ 255,200	\$ 127,600
9	Costos Totales	\$	21,027	\$ 5,692	\$ 258,340	\$ 130,740
10	Ganancia antes de Impuestos	\$	-	-\$ 2,692	\$ 41,660	\$ 19,260
11	Impuestos	\$	0	\$ -	\$ 2,083.00	\$ 963.00
12	Ganancia Neta	\$	-	-\$ 2,692	\$ 39,577	\$ 18,297
13	Valor de Acción al cierre	\$	1,296	\$ 1,206	\$ 2,615	\$ 1,906
14	Rentabilidad Proyectada		0%	-7%	102%	47%
15						
16	<b>Capitalización Inicial = 1° tanda de producción/ventas</b>					
17	Objetivo Inicial (unidades)		14			Sugerimos que sea superior al punto de equilibrio
18	Acciones Internas		6			Deben ser igual a la cantidad de alumnos
19	Acciones Externas		24			Debe ser por lo menos igual a las Acciones internas
20	Costos Variables	\$	35,728			
21	Costos Fijos	\$	3,140			
22	Total Capital Inicial	\$	38,868			
23	Valor de Acción	\$	1,296			

### Proyección financiera del emprendimiento "Arachis Hypogea" - 7mo A I.P.E.T N°313

	A	B	C	D	E
1			<b>Proyección Financiera</b>		
2			Las celdas en rojo no se editan ya que se calculan automáticamente		
6		28	Estudiantes Totales en el curso		
7		16	Módulos del Programa		
8		\$ 800	Sueldo Director General (sin ausentes)	\$ 50	
9		\$ 2,240	Sueldos Directores (sin ausentes)	\$ 35	
10		\$ 9,200	Salarios Empleados (sin ausentes)	\$ 25	
11	<b>Costos Fijos</b>	\$ 12,240	Total Sueldos y Salarios		
12		\$ -	Stand ferias / Publicidad		
13		\$ -	Movilidad eventos		
14		\$ -	Monto de Reserva (optativo)		
15		\$ -	Herramientas		
16		\$ -	Otros (impresiones, premios, etc.)		
17		\$ -	Total Otros gastos		
18		\$ 12,240	<b>Total Costos Fijos</b>		
19					
20	Producto:	<b>Cuadernos reciclables</b>			
21				\$ costo unitario	Q a usar del insumo por producto
22		\$ 25.00	Insumo 1: Plastico 500mg	\$ 500	0.05
23		\$ 52.50	Insumo 2: Resmas hojas A4	\$ 1,050.00	0.05
24		\$ 37.50	Insumo 3: Hilo	\$ 300.00	0.125
25		\$ -	Insumo 4: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
26		\$ -	Insumo 5: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
27		\$ -	Insumo 6: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
28	<b>Costo Variable</b>	\$ -	Insumo 7: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
29		\$ -	Insumo 8: ..... (costos de este insumo por unidad producida)	\$ -	0
30		\$ 30.00	Packaging	\$ 30	1
31		10%	Comisión por venta		
32		2%	Costos asociados a la cobranza de venta unitaria (Mercado Pago, Posnet, Tarjetas, etc.)		
33		\$ -	Costos asociados a distribución y entrega unitaria		
34		\$ 199	<b>Costo Variable Unitario</b>		
35					
36	Precio	\$ 450	No puede ser menor al costo variable unitario, debe contemplar margen para costos fijos + % de ganancia + riesgos		
37					
38	<b>Punto de Equilibrio (Qe)</b>	\$ 12,240	Costos Fijos		
39		\$ 251	Contribución Marginal Unitaria (Precio - CVu)		
40		48.76	Unidades → Qe= (CF/CMU)		

Proyección financiera del emprendimiento "Ecogreen" - 5to B.I.P.E.M N°289

	A	B	C	D	E	F
2	Escenarios:	Escenario PE	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Escenario Objetivo	
3	Objetivo de ventas (unidades)	48.76	49	80	56	
4	Unidades/Módulo (6)	8.13	3.06	5.00	3.50	
5	Unidades/Módulo/Persona	0.29	0.11	0.18	0.13	
6	Ingresos	\$ 21,944	\$ 22,050	\$ 36,000	\$ 25,200	
7	Costos Fijos	\$ 12,240	\$ 12,240	\$ 12,240	\$ 12,240	
8	Costos Variables	\$ 9,704	\$ 9,751	\$ 15,920	\$ 11,144	
9	Costos Totales	\$ 21,944	\$ 21,991	\$ 28,160	\$ 23,384	
10	Ganancia antes de Impuestos	\$ -	\$ 59	\$ 7,840	\$ 1,816	
11	Impuestos	0	\$ 2.95	\$ 392.00	\$ 90.80	
12	<b>Ganancia Neta</b>	\$ -	\$ 56	\$ 7,448	\$ 1,725	
13	Valor de Acción al cierre	\$ 418	\$ 419	\$ 551	\$ 448	
14	Rentabilidad Proyectada	0%	0%	32%	7%	
16	<b>Capitalización Inicial = 1° tanda de producción/ventas</b>					
17	Objetivo Inicial (unidades)	56				Sugerimos que sea superior al punto de equilibrio
18	Acciones Internas	28				Deben ser igual a la cantidad de alumnos
19	Acciones Externas	28				Debe ser por lo menos igual a las Acciones internas
20	Costos Variables	\$ 11,144				
21	Costos Fijos	\$ 12,240				
22	Total Capital Inicial	\$ 23,384				
23	Valor de Acción	\$ 418				

Proyección financiera del emprendimiento "Ecogreen" - 5to B.I.P.E.M N°289

## **Módulo 8. Pre Rueda<sup>9</sup>**

Contenidos:

- Elevator pitch: se explicó acerca de esta herramienta, orientada principalmente a vender acciones a posibles inversores. En este video, los emprendedores contaron de manera breve y dinámica la idea de su negocio, el valor de sus acciones y la rentabilidad esperada. Se les pidió esta tarea en específico para poder participar de la Rueda de Capitalización.
- Canales de venta y marketing: definición, importancia y adecuación según el público objetivo.
- Uso de redes sociales como Instagram y Facebook para promocionar su emprendimiento.
- Billetera virtual: definición, ventajas y opciones de billeteras virtuales.
- Venta de acciones externas: importancia, responsabilidad y certificado de acción a enviar.
- También se explicó cómo iba a funcionar la Rueda de Capitalización Online: fue una instancia optativa organizada por Junior Achievement Argentina que se llevó a cabo los días 24 a 30 de junio en la que los emprendimientos de distintas partes del país participaron para ofrecer sus acciones a un público más amplio de inversores.

## **Módulo 9. Post Rueda<sup>10</sup>**

Contenidos:

- Reflexión en equipo sobre su experiencia en la Rueda de Capitalización Online.
- Revisión de herramientas de organización sugeridas: Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM), Planificación de Comunicaciones y Matriz de evaluación de riesgos.
- Tarea práctica: comenzar con la primera tanda de producción.

## **Módulo 10. Pre Auditoría<sup>11</sup>**

Contenidos:

- Evaluación a mitad de programa: guía de preguntas sobre aspectos del emprendimiento que se consultarán durante la auditoría.

Respecto a las actividades complementarias que se dieron durante la segunda etapa, se dictaron la segunda Incubación y la tercera Conversación Inspiradora del año.

La incubación se realizó de forma virtual y sincrónica mediante la plataforma zoom el martes 31 de mayo, en dos turnos: por la mañana, de 10 a 12hs, y por la tarde, de 15 a 17hs. Estos espacios fueron moderados e implementados por el equipo de facilitadores y coordinadores de distintas sedes de Junior Achievement Argentina. En esta instancia se explicó a alumnos de todo el país cómo completar la proyección financiera y el modelo de negocios Canvas de su emprendimiento. De esta manera, se expusieron los contenidos teóricos y luego se llamó a la audiencia a participar de manera práctica para resolver estas tareas y ejemplificar los contenidos teóricos de manera más clara. Por último, se les informó

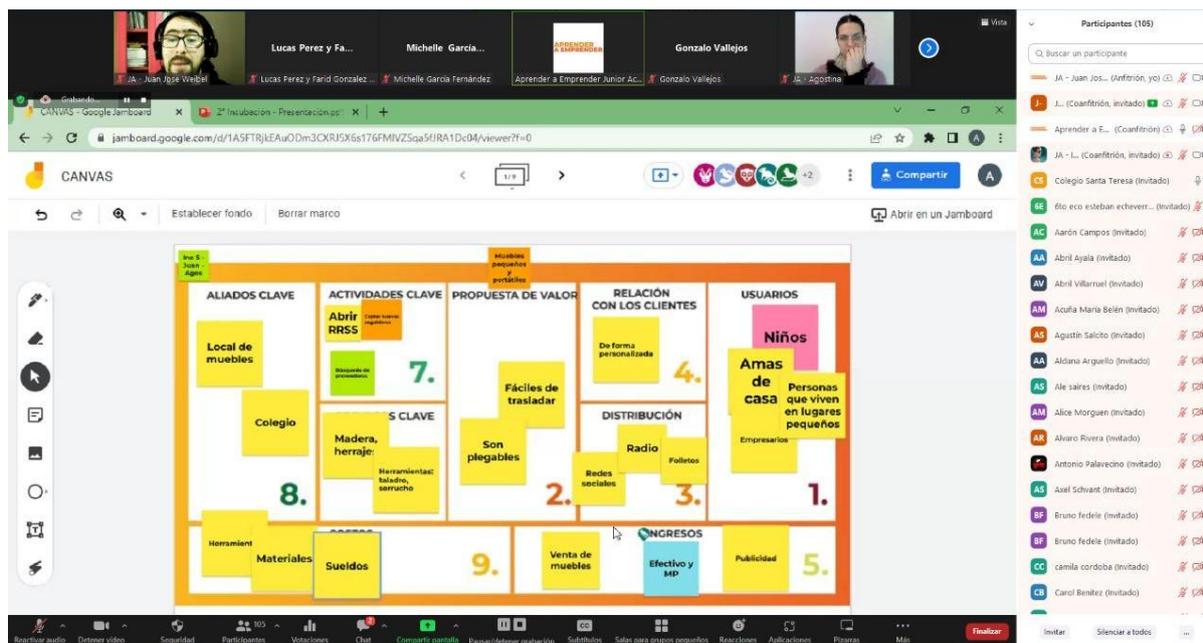
---

<sup>9</sup> Ibidem, págs. 66-67

<sup>10</sup> Ibidem, págs. 76-79

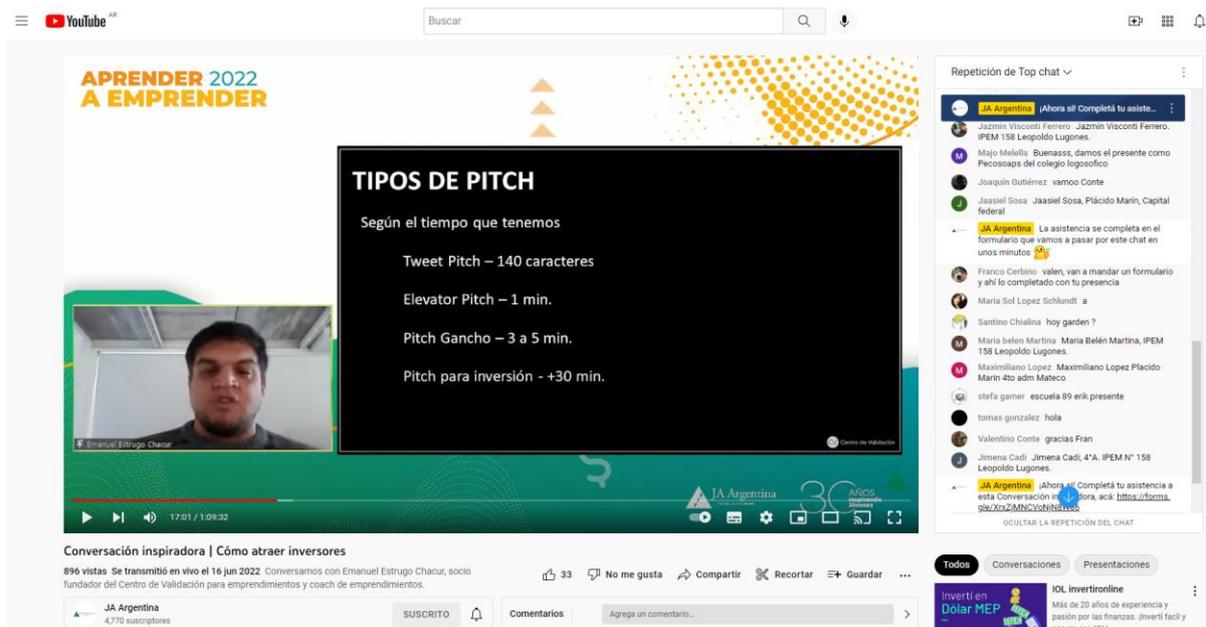
<sup>11</sup> Ibidem, págs. 87-89

a los emprendimientos sobre la posibilidad de participar en el espacio de la Rueda de Capitalización Online, y se dieron consejos sobre cómo grabar su video pitch.



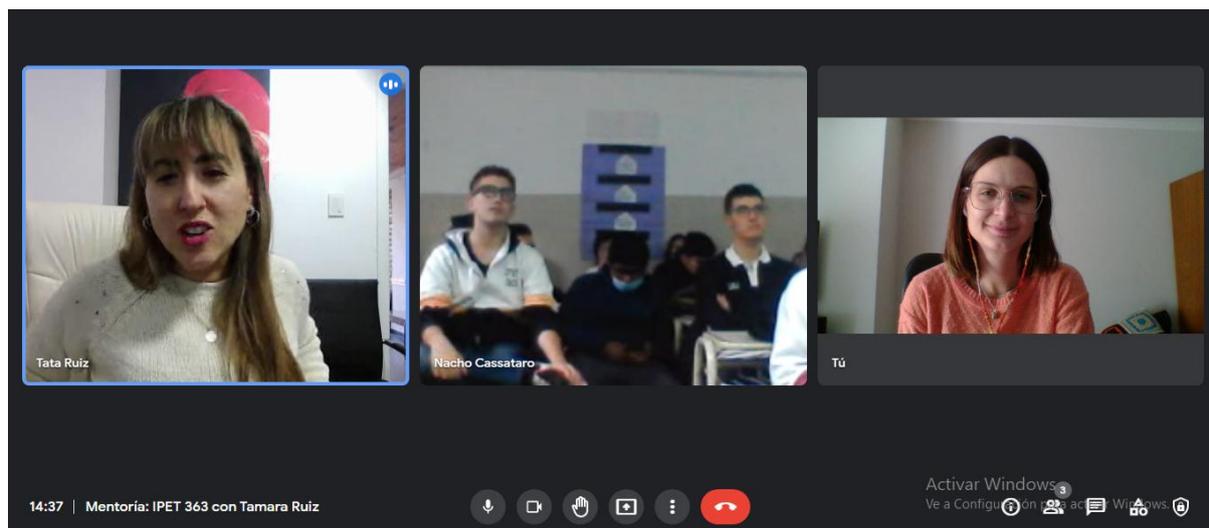
*Captura de pantalla - Incubación 2: Modelo Canvas y Proyección Financiera - Martes 31 de mayo - Extraída de Zoom*

Por su parte, la Conversación Inspiradora tuvo lugar el jueves 16 de junio y se transmitió vía Youtube a los alumnos de todo el país. En este espacio participó Emanuel Estrugo Chacur, socio fundador del Centro de Validación para emprendimientos y coach de emprendimientos. Se habló de cómo atraer inversores y cómo perfeccionar el video pitch.



*Captura de pantalla - Conversación Inspiradora 3: Cómo atraer inversores - Jueves 16 de junio - Extraída de Youtube.*

Por otro lado, en la segunda etapa del programa se dio comienzo a un espacio adicional de reunión con los cursos, complementario del espacio de visitas entre facilitadores y alumnos. Se trata del espacio de mentorías, en las que cada curso contó con un mentor con experiencia en negocios. En este espacio, el mentor se presentó, les contó a los alumnos acerca de su experiencia emprendiendo y los alumnos tuvieron la oportunidad de hacer distintas consultas relacionadas a su experiencia, así como pedirle consejos sobre cómo mejorar distintos aspectos de la gestión de su proyecto.



*Captura de pantalla - Mentoría entre Tamara Ruíz y 7mo año B.I.P.E.T N°363 - Miércoles 8 de junio - Extraída de Meet*

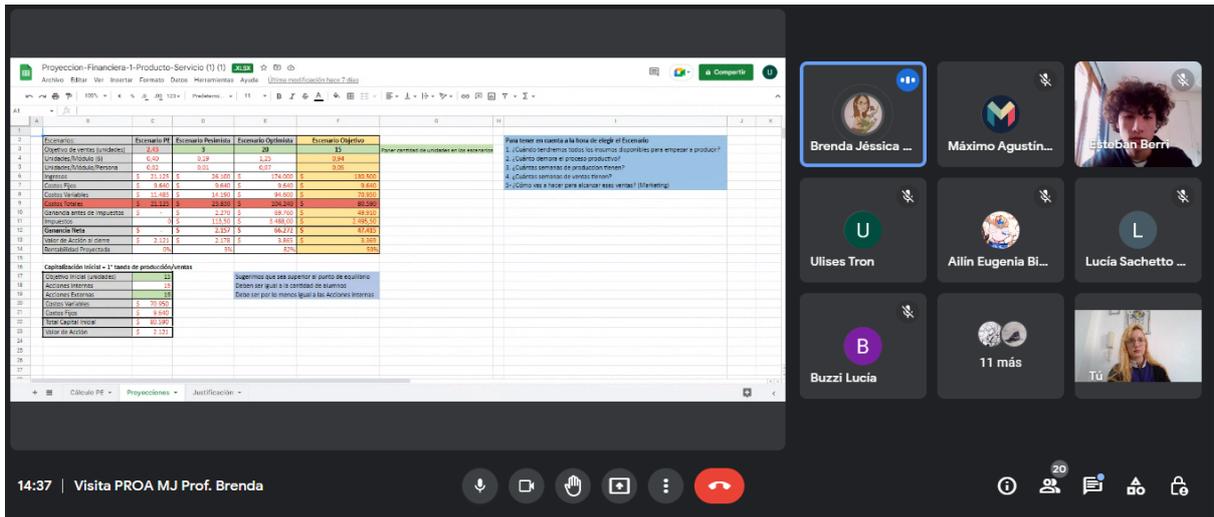


*Captura de pantalla - Mentoría entre Franco González y 5to año A I.P.E.M N°272 - Viernes 10 de junio - Extraída de Meet*

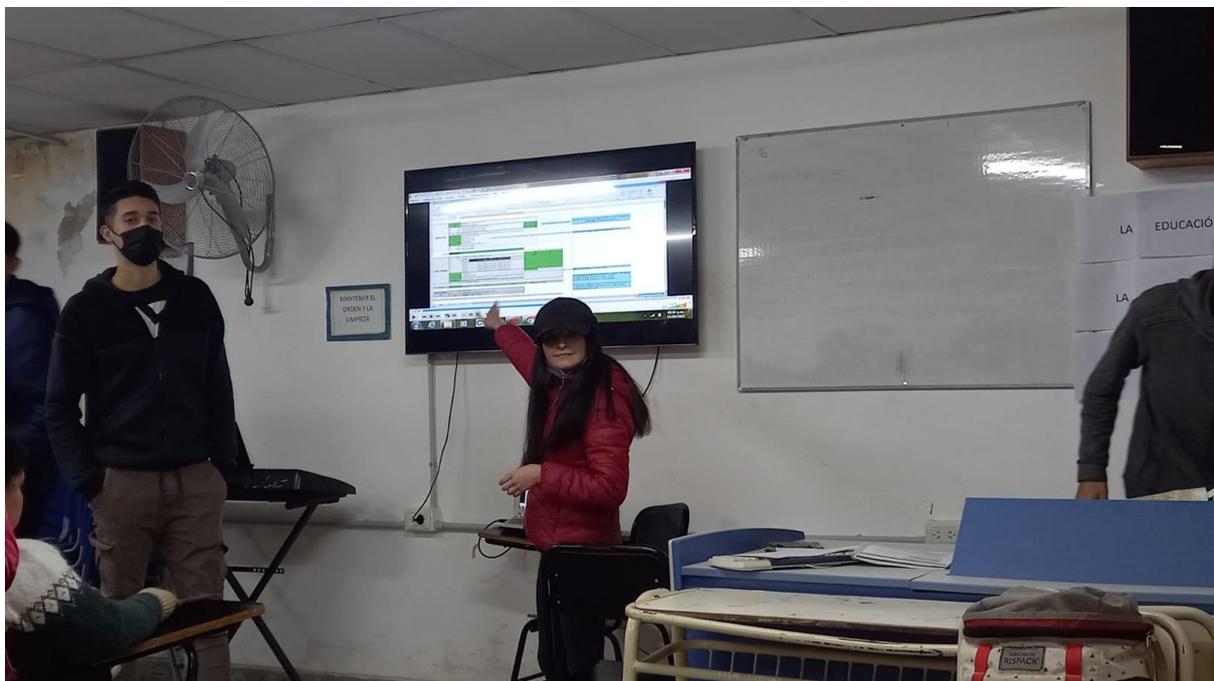


*Captura de pantalla - Mentoría entre Roxana Ochniki y 4to año Escuela Experimental PROA Sede Alta Gracia - martes 14 de junio - Extraída de Meet*

Por otro lado, se continuó con las visitas entre curso y facilitador de Junior Achievement Córdoba. En esta etapa, los encuentros se focalizaron, fundamentalmente, en acompañar a los emprendimientos en la elaboración de la proyección financiera y el modelo Canvas.



*Captura de pantalla - Visita a 4to año Escuela Experimental PROA Sede Alta Gracia - martes 28 de junio - Extraída de Meet*



*Alumnos del emprendimiento "Chapa Choy" - 5to año B, IPEM N°193 José María Paz, confeccionando su proyección financiera en clase.*

Por último, en la Etapa de Desarrollo se llevó adelante la Rueda de Capitalización Online. Se trató de un espacio optativo en el que los emprendimientos tuvieron la posibilidad de ofrecer sus acciones a un amplio público de inversores de distintas partes del país. Esta instancia tuvo lugar del viernes 24 de junio al jueves 30 de junio. Para participar en ella, se pidió de forma obligatoria la entrega de proyección financiera, modelo de negocios Canvas y video Pitch.

## Categorías

- FIN DE LA POBREZA Y EL HAMBRE
- COMUNIDADES SUSTENTABLES Y SALUDABLES
- EQUIDAD SOCIAL
- PAZ, JUSTICIA Y ALIANZA
- PRESERVACIÓN ECOLÓGICA Y ACCIÓN POR EL CLIMA
- TRABAJO, PRODUCCIÓN E INDUSTRIAS RESPONSABLES
- OTRO
- TODOS

## Jurisdicción

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Provincia de Buenos Aires
- San Juan
- Mendoza
- ▶ Córdoba
- Santa Fe
- Salta
- Gran Buenos Aires
- Catamarca
- Chubut
- Corrientes
- Entre Ríos
- Jujuy
- La Pampa
- Misiones
- Río Negro
- San Luis
- Tierra del Fuego, Antártida e Islas

Proyectos

Preservación ecológica y acción por el clima	Comunidades sustentables y saludables	Trabajo, producción e industrias responsables
 <p><b>Botanne</b></p> <p>Somos un grupo de jóvenes emprendedores del Instituto Nuestra Señora del Sagrado Corazón. Nuestra organización está integrada...</p> <p>VALOR DE LA ACCIÓN: <b>\$ 450</b> <span>Cerrando</span></p> <p>Grado de capitalización: <b>100%</b></p> <p>18 likes <a href="#">Compartir</a></p>	 <p><b>Diver-xión</b></p> <p>Somos un grupo de jóvenes que desarrollamos el proyecto Diver-xión, el cual ofrece entretenimientos para niños con el fin de di...</p> <p>VALOR DE LA ACCIÓN: <b>\$ 735</b> <span>Abierta</span></p> <p>Grado de capitalización: <b>39%</b></p> <p>36 likes <a href="#">Compartir</a></p>	 <p><b>Terraline</b></p> <p>Terraline es un emprendimiento llevado a cabo por alumnos de sexto año del Instituto Nuestra Señora de la Misericordia, ubicado ...</p> <p>VALOR DE LA ACCIÓN: <b>\$ 280</b> <span>Cerrando</span></p> <p>Grado de capitalización: <b>99%</b></p> <p>17 likes <a href="#">Compartir</a></p>
Preservación ecológica y acción por el clima	Preservación ecológica y acción por el clima	Trabajo, producción e industrias responsables
 <p><b>Kermesse del Lugones</b></p> <p>Nuestro emprendimiento se trata de una feria de puestos y juegos interactivos con productos reciclados, respetando las 3R. Se c...</p> <p>VALOR DE LA ACCIÓN: <b>\$ 166</b> <span>Abierta</span></p> <p>Grado de capitalización: <b>0%</b></p> <p>2 likes <a href="#">Compartir</a></p>	 <p><b>DEJAVU</b></p> <p>DEJAVU es un emprendimiento de los alumnos de 5to año del IPDPEC. Este nuevo proyecto consta de la producción de aromatizadores ...</p> <p>VALOR DE LA ACCIÓN: <b>\$ 740</b> <span>Cerrando</span></p> <p>Grado de capitalización: <b>100%</b></p> <p>12 likes <a href="#">Compartir</a></p>	 <p><b>Cleantech</b></p> <p>Somos un emprendimiento que se dedica a el mantenimiento de computadoras tanto de escritorio como laptops, abarcando de igual mane...</p> <p>VALOR DE LA ACCIÓN: <b>\$ 510</b> <span>Abierta</span></p> <p>Grado de capitalización: <b>0%</b></p> <p>10 likes <a href="#">Compartir</a></p>

Captura de pantalla - Rueda de Capitalización Online: emprendimientos cordobeses - Extraída de la web

Proyectos > Ecogreen > ecogreen

# Ecogreen



Nuestro emprendimiento consiste en reutilizar papel para fabricar cuadernos ecológicos. Es un producto elaborado por nosotros con el fin de cuidar el medio ambiente utilizando las 3R (reutilizar, reciclar y reducir). Nuestro producto a ofrecer es un cuaderno que consta de tapas y hojas recicladas. Uno de nuestros objetivos es concientizar a la personas sobre el cuidado del medio ambiente.

**VER MODELO DE NEGOCIOS**

Preservación ecológica y acción por el clima

VALOR DE LA ACCIÓN	<b>\$ 418</b>
Grado de capitalización	<b>0%</b>
Producto/Servicio	<b>Cuadernos reciclables</b>
Precio del producto	<b>\$ 450</b>
Meta de venta (unidades)	<b>56</b>
Objetivo de acciones a vender	<b>28</b>
Rentabilidad proyectada	<b>7</b>
Estado	<b>Abierta</b>

Ver proyección financiera

10 Compartir

**INVERTIR AHORA**

Captura de pantalla - Participación del emprendimiento "Ecogreen" en la Rueda de Capitalización Online - Extraída de la web

Proyectos > ARACHIS HYPOGEA > ARACHIS HYPOGEA

## ARACHIS HYPOGEA



La problemática de residuos y de su destino final, ocurre en las grandes ciudades y también es visible en el campo y en el sector agroindustrial. Por ejemplo, en Córdoba se concentra casi la totalidad de la producción nacional del maní, siendo Argentina el segundo exportador mundial. La cosecha en el último período alcanzó una producción de 1.100.000 toneladas, pero el 30% corresponde a la cáscara, es decir que 330 mil toneladas se desechan por año, ya que el maní se vende pelado. ARACHIS HYPOGEA se encarga de reutilizar ese residuo, donde se puede obtener una placa de aglomerado con características iguales o superiores a la madera, pero con la diferencia de que se trata de un material reciclado, sustentable y amigable con el ambiente. El producto puede ser utilizado en la construcción, en el diseño de interiores y en mobiliario en general.

**VER MODELO DE NEGOCIOS**

Comunidades sustentables y saludables

**VALOR DE LA ACCIÓN** **\$ 1.296**

Grado de capitalización **50%**

Producto/Servicio  
**Placa de aglomerado fabricada con cáscara de maní reutilizada.**

Precio del producto	<b>\$ 3.000</b>
Meta de venta (unidades)	<b>50</b>
Objetivo de acciones a vender	<b>24</b>
Rentabilidad proyectada	<b>47</b>

Estado **En proceso**

Ver proyección financiera

11 likes

Compartir

**INVERTIR AHORA**

*Captura de pantalla - Participación del emprendimiento "Arachis Hypogea" en la Rueda de Capitalización Online - Extraída de la web*

### f.3 Estructura del programa Aprender a Emprender: Etapa 3 (agosto a septiembre)

En la tercera etapa del programa, "Administración", se desarrolla el contenido teórico sobre gestión productiva, comercial y contable del emprendimiento. En esta instancia, se comienza con el proceso productivo, así como con las ventas del producto o servicio. También, se propone la organización de las tareas productivas y publicitarias para cumplir sus objetivos de venta y preparar su primera experiencia de auditoría.

Para lograrlo, en clase se trabajaron los contenidos teórico-prácticos de los módulos 10 a 14 del Manual del Emprendedor.

Respecto a los contenidos teórico-prácticos de esta etapa:

#### **Módulo 10. PRE AUDITORÍA<sup>12</sup>**

Contenidos:

<sup>12</sup> Ibidem, pág. 87

- Auditoría: aprender sobre esta instancia por la que las empresas atraviesan, que permiten hacer una revisión del funcionamiento de la organización, con el objetivo de indagar sobre cada área y cómo mejorar su gestión.
- Preparación de equipo previa a la auditoría.
- Confección de un informe a presentar a los auditores (facilitadores de JA).
- Plataforma SGME: los alumnos deben actualizar la sección de Planeamiento con todo lo trabajado en la segunda etapa del programa.
- Producción y venta de su producto o servicio.

A continuación, se ejemplifican algunas instancias de producciones desarrolladas durante la tercera etapa:



*Producción áulica del emprendimiento "Natural Goot" - 5to año IPEM N°278 Malvinas Argentinas*



*Producción áulica 5to año "A" IPEM N°193 José María Paz*



*Producción áulica del emprendimiento "Pearls accessories" - 5to año "A" IPEM N°164*

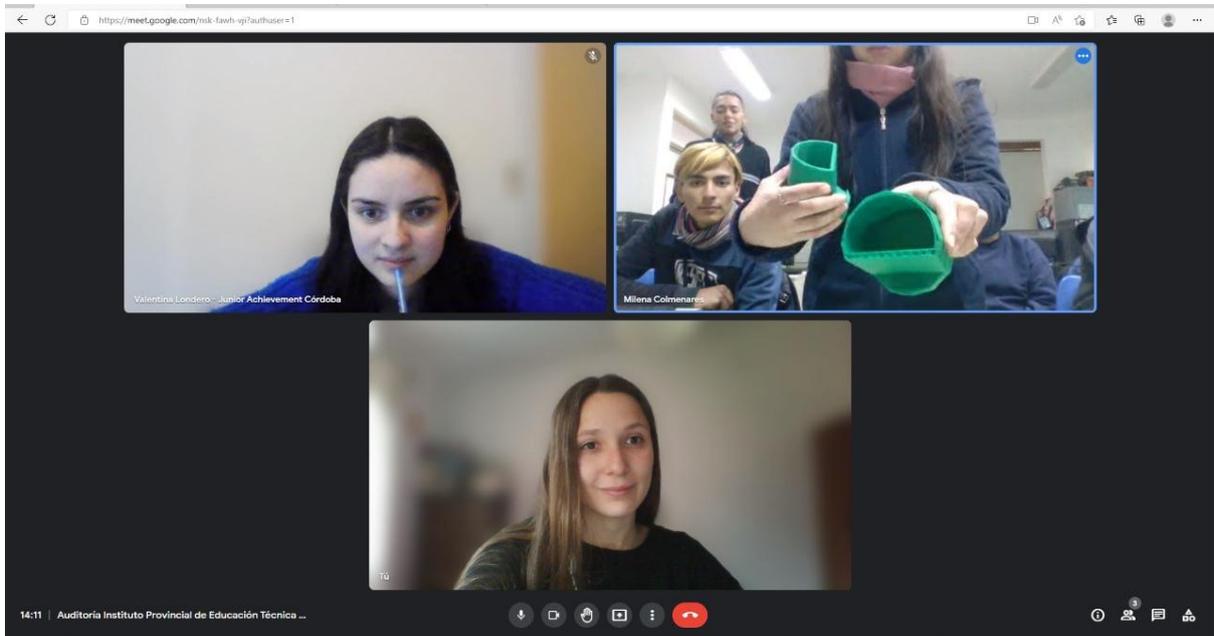
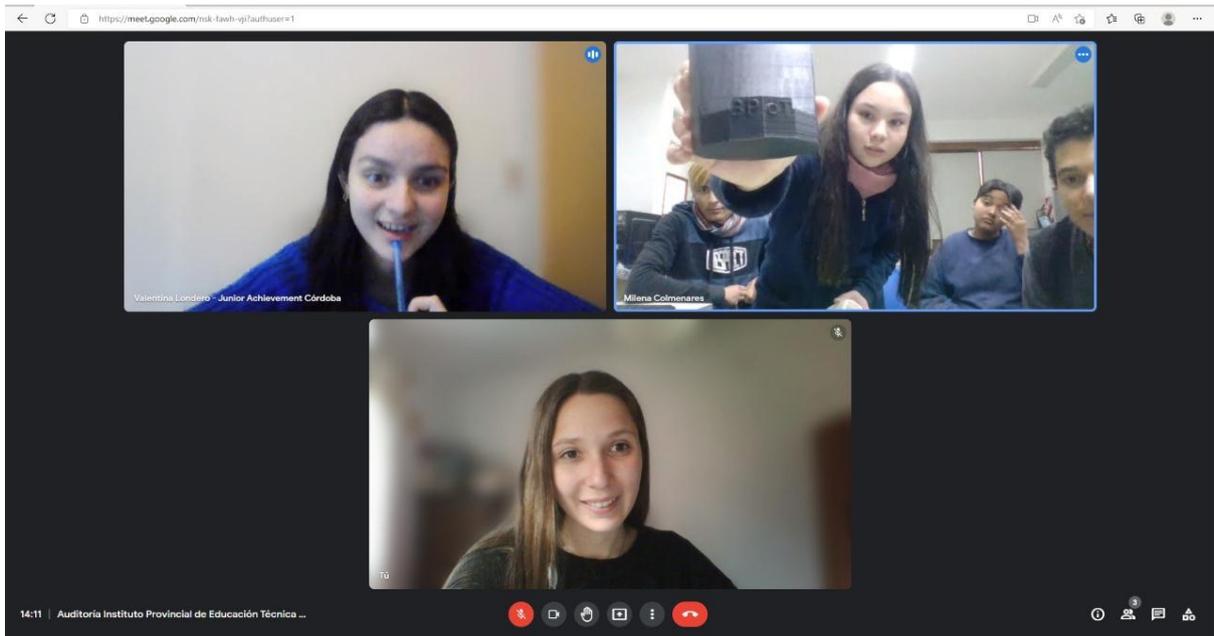


*Producción áulica del emprendimiento "Impact" - 7mo año "A" IPET N°412*

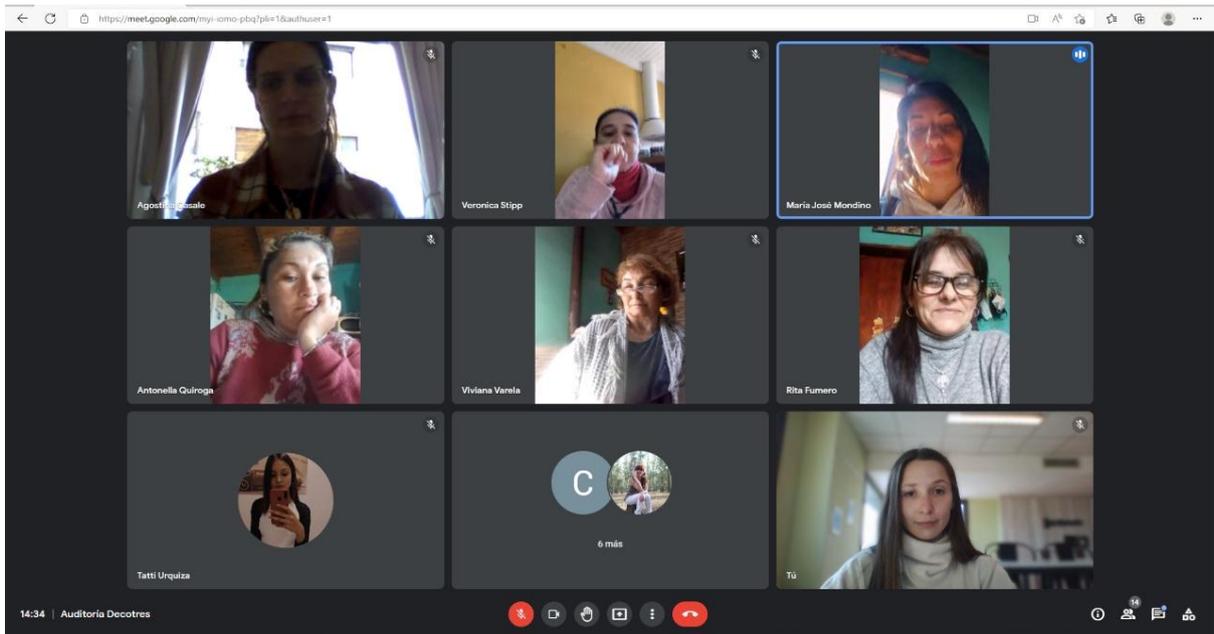
Además, se dió comienzo a la primera instancia de auditorías. Las auditorías fueron espacios virtuales y sincrónicos de una hora de duración, realizadas con los cursos entre el lunes 8 y el viernes 19 de agosto. Se trata de una reunión entre los directores del emprendimiento y los facilitadores de Junior Achievement Córdoba. El objetivo del encuentro fue indagar sobre el progreso de las distintas áreas del emprendimiento se ejemplifican algunas instancias de auditorías desarrolladas durante esta etapa:



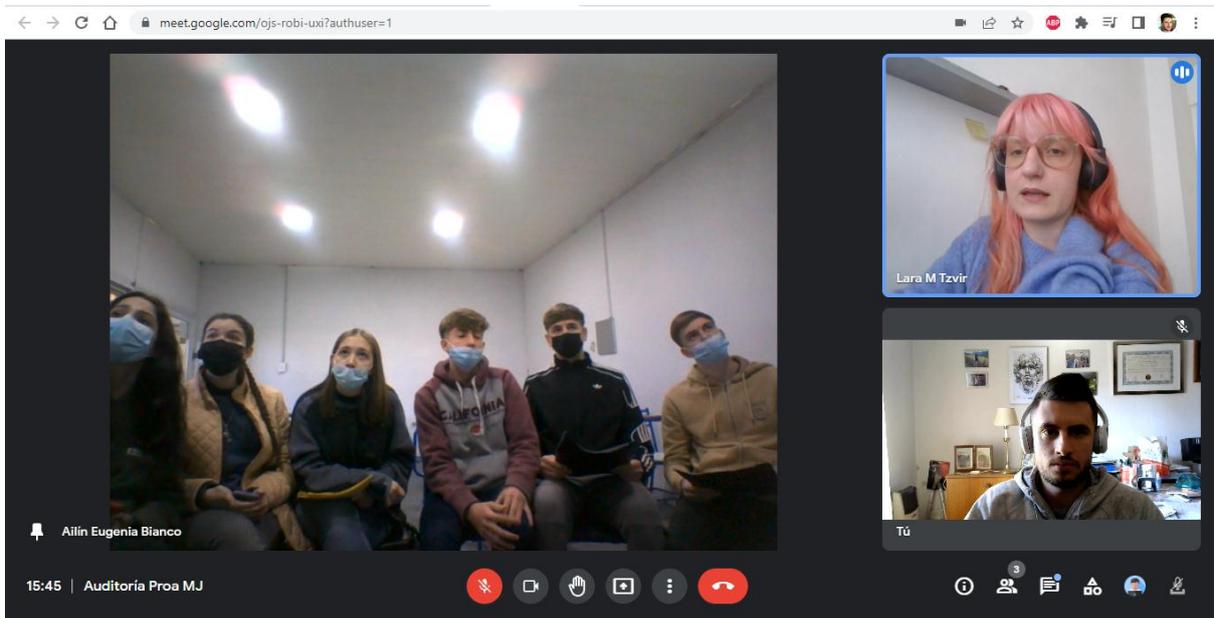
*Auditoría 1 - Emprendimiento "Crystal J.A" - 6to año "A" IPEM N°165 - Realizada de forma virtual y sincrónica el lunes 8 de agosto a las 8 hs.*



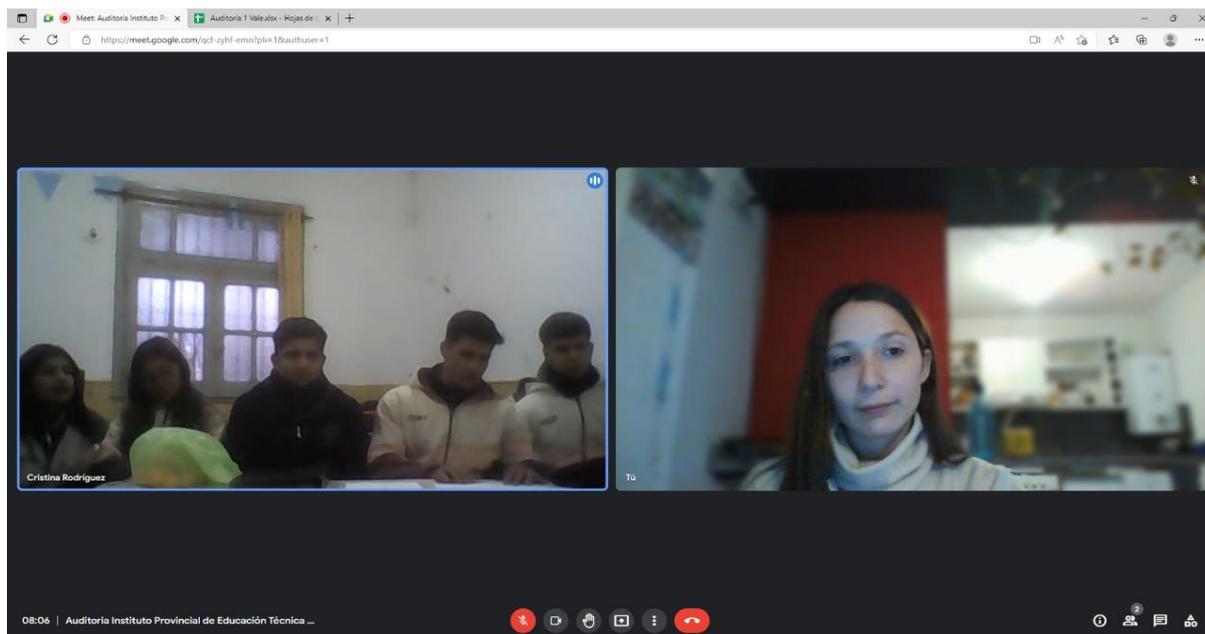
*Auditoría 1 - Emprendimiento "Three Pot" - 6to año "B" IPET N°363 - Realizada de forma virtual y sincrónica el lunes 8 de agosto a las 13.30 hs.*



*Auditoría 1 - Emprendimiento "Decotres" - 3er año "B" CENMA Antonio Sobral - Realizada de forma virtual y sincrónica el martes 9 de agosto a las 14 hs.*



*Auditoría 1 - Emprendimiento "Audi-phore" - 4to año "A" Escuela Experimental Proa Sede Marcos Juárez - Realizada de forma virtual y sincrónica el martes 9 de agosto a las 15 hs.*



*Auditoría 1 - Emprendimiento "Sunnyside" - 7mo año "A" IPET N°258 - Realizada de forma virtual y sincrónica el miércoles 10 de agosto a las 8 hs.*

### **Módulo 11. POST AUDITORÍA<sup>13</sup>**

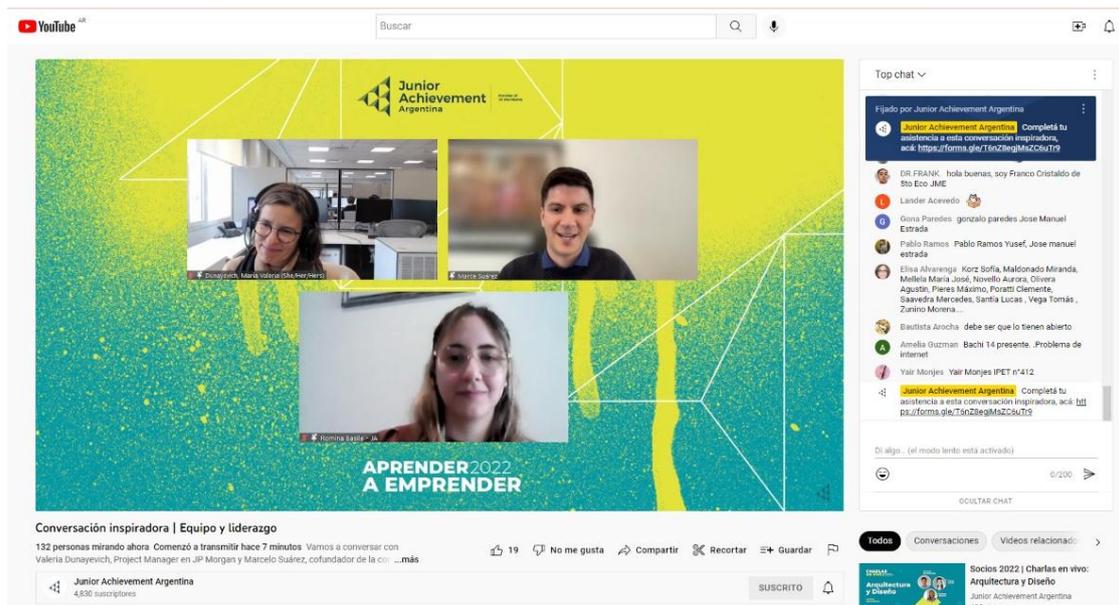
Contenidos:

- Reflexión en clase sobre el desempeño en la auditoría, con el fin de generar mejoras en la administración de su emprendimiento, tomando en consideración los consejos del equipo de facilitadores que los auditaron.
- Producción y venta de su producto o servicio.
- Entrega optativa del modelo de negocios Canva actualizado.

Respecto a las actividades complementarias, durante la tercera etapa, se dictó la cuarta Conversación Inspiradora, la cual tuvo lugar el martes 9 de agosto de 11 a 12hs y se transmitió vía Youtube a los alumnos de todo el país. En este espacio participaron Marcelo Suárez, socio fundador de la consultora Gestalt y miembro del Club de Emprendedores de Córdoba, y Valeria Dunayevich, Project Manager de JP Morgan. Se abordó cómo establecer liderazgos, de qué modo desempeñar el rol del Área de Recursos Humanos y cómo trabajar y motivar al equipo.

---

<sup>13</sup> Ibidem, págs. 88-89



*Captura de pantalla - Conversación Inspiradora 4: Equipo y motivación - Martes 9 de agosto 11hs - Extraída de Youtube.*

## Módulo 12. PRE-FERIA DE EMPRENDIMIENTOS<sup>14</sup>

Contenidos:

- Aproximación a los registros financieros.
- Administración de los RRHH del emprendimiento.
- Estrategia de marketing.
- Gestión de emprendimientos: ejecución, monitoreo y control.

Tareas del módulo: se les pidió a los estudiantes que conversen dentro del equipo en torno a los objetivos planteados y cómo llegar a ellos, la motivación del grupo, adaptación a cambios e imprevistos. Asimismo, se les pidió definir objetivos y estrategias de producción para las ferias de emprendimiento. También se trabajó sobre la organización operativa para poder participar en las distintas ferias.

Para participar de la Feria de Compañías, los emprendimientos se inscribieron en un formulario y del total de colegios inscriptos se realizó una selección de aquellos cursos que cumplimentaban con ciertos requisitos básicos, a saber: haber presentado los entregables obligatorios (modelo de negocios Canvas y proyección financiera) y contar con un stock de productos para vender. Se seleccionaron un total de diecinueve emprendimientos (ocho expusieron sus productos el 01 de octubre y nueve el 02 de octubre).

Trabajo previo y preparación para la Feria de Compañías:

<sup>14</sup> Ibidem, págs. 75-80



*Trabajo en el aula - Obispo Caixal*



*Trabajo en el aula - Instituto Jesuita Sagrada Familia*

Los emprendimientos seleccionados debieron preparar, además de sus productos, la decoración de su stand, prever distintos medios de pago, contar con recibos en papel o digital para entregar y realizar difusión del evento.



*Pieza gráfica de invitación*

Emprendimientos participantes el 01 de octubre:







Emprendimiento participantes el 02 de octubre:











En paralelo a la feria presencial, se realizó la Feria Virtual. La participación de este espacio se planteó de forma opcional, por lo tanto los emprendimientos tenían la posibilidad de decidir si querían o si les servía el espacio de tienda virtual para vender sus productos. En la Feria Virtual participaron emprendedores de todo el país.

Junior Achievement Argentina

# 3.000 JÓVENES

QUE PARTICIPAN DE APRENDER A EMPRENDER

## LANZAN SUS TIENDAS VIRTUALES

¡y ponen a la venta los productos en los que vienen trabajando desde comienzos de año!

FERIA  
FERIA  
FERIA  
FERIA

¡CON TU COMPRA AYUDÁS A POTENCIAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR!

HASTA EL 03 DE OCTUBRE  
TE ESPERAMOS EN

[www.aprenderaemprender.org.ar/feria/](http://www.aprenderaemprender.org.ar/feria/)

Ejemplo de emprendimientos que participaron en la Feria Virtual:

### Categorías

-  **DEPORTES**
-  **HOGAR, DECO Y JARDÍN**
-  **LIBRERÍA**
-  **HIGIENE Y CUIDADO PERSONAL**
-  **ENTRETENIMIENTO**
-  **SERVICIOS**
-  **TODOS**

### Propósito

🏠 > Emprendimientos



### Organizadores de cajones

AUCTORUM Organizadores

Maderas barnizadas y conectores impresos 3D que se ensamblan formando un organizador.

**\$ 1.350**

🤍 4

🔗 Compartir

[IR A LA TIENDA](#)

Captura de pantalla - Tienda Web Instituto Jesuita Sagrada Familia - Extraída de Página de Junior Achievement

## Categorías



Emprendimientos



## Tote bags

Blito & Co

Bolsas de lienzo reutilizables y bio-amigables pintadas a mano con diseños personalizados.

**\$ 750**

3

Compartir

**IR A LA TIENDA**

## Propósito

*Captura de pantalla - Tienda Web Instituto José Peña - Extraída de Página de Junior Achievement*

Durante este módulo, también tuvieron lugar tres actividades complementarias, a saber: tercera incubación; quinta conversación inspiradora; Workshop de Redes Sociales.

La tercera Incubación realizada el 25 de agosto, abordó, fundamentalmente, cómo armar tiendas virtuales, qué herramientas de marketing digital utilizar. Se mostraron ejemplos de cómo se visualiza la tienda en la página de Junior y qué herramientas se pueden utilizar para una tienda virtual.

**Tienda online Home: la importancia del diseño**

**APRENDER 2022 A EMPRENDER**

Home = Inicio  
Rápidamente se debe entender qué venden

- Imágenes que llamen la atención
- Texto corto con impacto
- Un llamado a la acción claro

Mostrar beneficios o modos rápidos de contacto.



Aprender a emprender | 3° Incubación

Captura de pantalla - Tercera Incubación - Extraída de Zoom

En la página de Junior Achievement se dividieron los emprendimientos por categorías, de modo tal que, quienes accedieron a la plataforma de la fundación encontraron fácilmente todos los emprendimientos con tiendas virtuales organizados de acuerdo con sus intereses.

**Categorías**

- DEPORTES
- HOGAR, DECO Y JARDÍN
- LIBRERÍA
- HIGIENE Y CUIDADO PERSONAL
- ENTRETENIMIENTO
- SERVICIOS

**Jabones**  
Minimamente  
Jabones de un solo uso, que cambiaran tu vida  
**\$ 230**  
26 likes  
Compartir  
**IR A LA TIENDA**

**Kit de huerta**  
2verde  
Contamos con 3 kits diferentes de huerta  
**\$ 650**  
27 likes  
Compartir  
**IR A LA TIENDA**

**Bolsos y materos**  
Mas vida J.A  
Vendemos bolsos y materos que estan hecha de bolsas de alimentos y silo bolsa  
**\$ 500**  
5 likes  
Compartir

Captura de pantalla - Extraída de Página Web de Junior Achievement

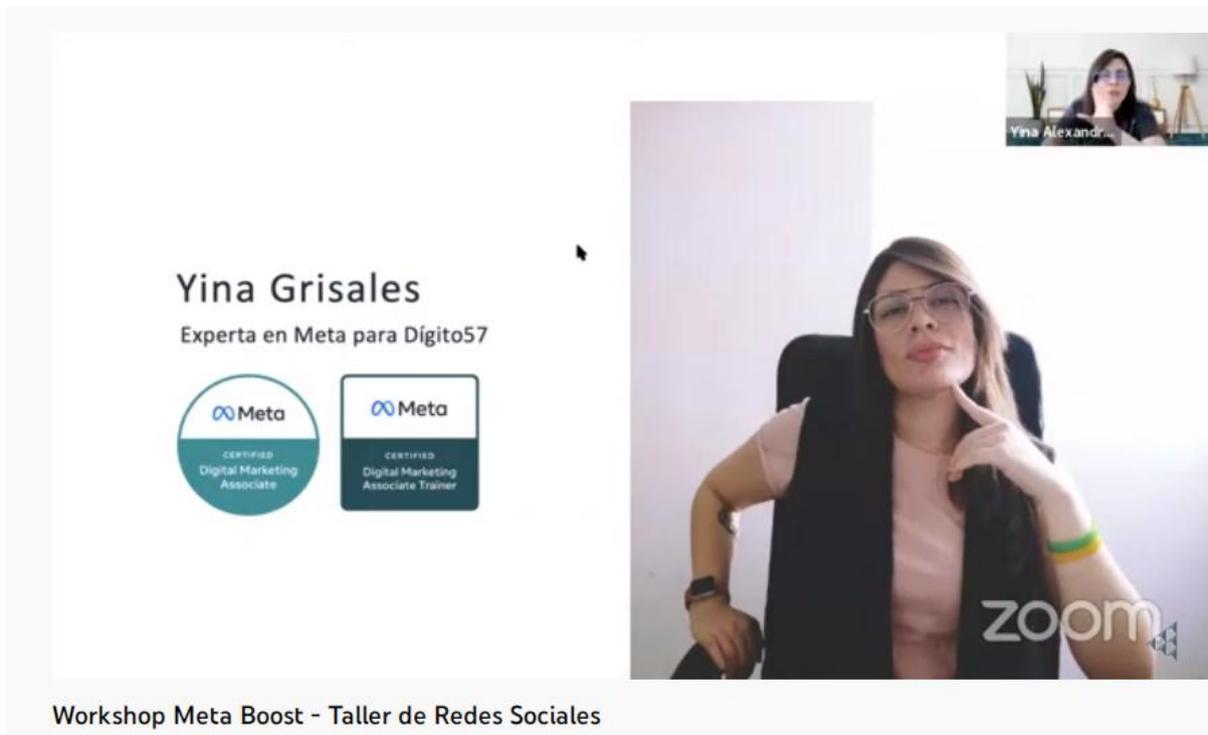
La quinta conversación inspiradora se realizó el 15 de septiembre de 11 a 12 hs. En este encuentro participó como invitada Carolina Méndez Acosta, directora de marketing de marcas esenciales en Danone Argentina. La disertante conversó con algunos emprendimientos que habían preparado previamente preguntas sobre cómo potenciar sus estrategias de marketing, para ello, le mostraron a Carolina sus perfiles de Instagram, y se conversó en torno a la identidad de marca, comunicación, uso de las distintas herramientas de las plataformas digitales.



Conversación inspiradora | Marketing

*Captura de pantalla - Conversación inspiradora - Extraída de Zoom*

Se realizó, también, un Workshop de Redes Sociales el 22 de septiembre de 11 a 12 hs., este encuentro tuvo como invitada especial a Yina Grisales, miembro del equipo de capacitadores de Meta. En este encuentro se trabajó en cómo explotar al máximo distintas plataformas.



Workshop Meta Boost - Taller de Redes Sociales

*Captura de pantalla - Workshop Meta Boost - Extraída de Zoom*

### Módulo 13. COY<sup>15</sup>

Contenidos:

- Competencia Regional Emprendimiento del Año (COY)

Tareas del módulo: Adaptar Canvas a informe COY; producir y vender; realizar testeo del producto o servicio

Durante este módulo se preparó a los emprendimientos que quisieran participar en la competencia internacional “Competencia por la Compañía del Año”. Se presentaron 25 emprendimientos de todo el país que fueron evaluados en dos instancias, en primer lugar, por el equipo de Junior Achievement Argentina. Los 10 con mayor puntaje, avanzaron a una segunda evaluación, realizada por un jurado externo que seleccionó 3 postulantes para participar en la competencia realizada del 6 al 8 de diciembre en Guatemala.

De las compañías de Córdoba que se postularon, quedó seleccionado el emprendimiento Good Energy del Instituto Sagrado Corazón, de la localidad de Oliva. Su iniciativa se enfocó en desarrollar un producto amigable con el medioambiente. Produjeron y comercializaron un porta vela con vela de soja aromatizada naturalmente con lavanda orgánica. La estructura principal del producto se elaboró a base madera de pallets y envases de vidrio reciclados. La vinculación con su comunidad fue directa, ya que disminuyeron 830 gramos de desechos por producto vendido, que tendrían como destino final vertederos o basurales a cielo abierto.

Good Energy viajó a competir a Guatemala junto con dos emprendimientos de Buenos Aires.



*Fotografía tomada en Guatemala - Good Energy*

---

<sup>15</sup> Ibidem, pág. 83



*Fotografía tomada en Guatemala - Good Energy*



*Fotografía tomada en Guatemala - Good Energy*

## Módulo 14. POST-FERIA<sup>16</sup>

Contenidos:

- Cómo liquidar la organización.

Tareas del módulo: se les propuso a los estudiantes hacer un balance de lo aprendido tanto en la feria virtual como en la feria presencial. Se les solicitó contabilizar el stock remanente. Elaborar un plan de liquidación de stock. Saldar deudas impagas y cobrar pagos atrasados.

### f.4 Estructura del programa Aprender a Emprender: Etapa 4 (octubre a noviembre)

En la cuarta etapa, “liquidación”, se desarrolló el contenido teórico sobre liquidación de empresa y cierre de registros contables. Se abordó, también, cómo realizar la carta a accionistas y el informe final.

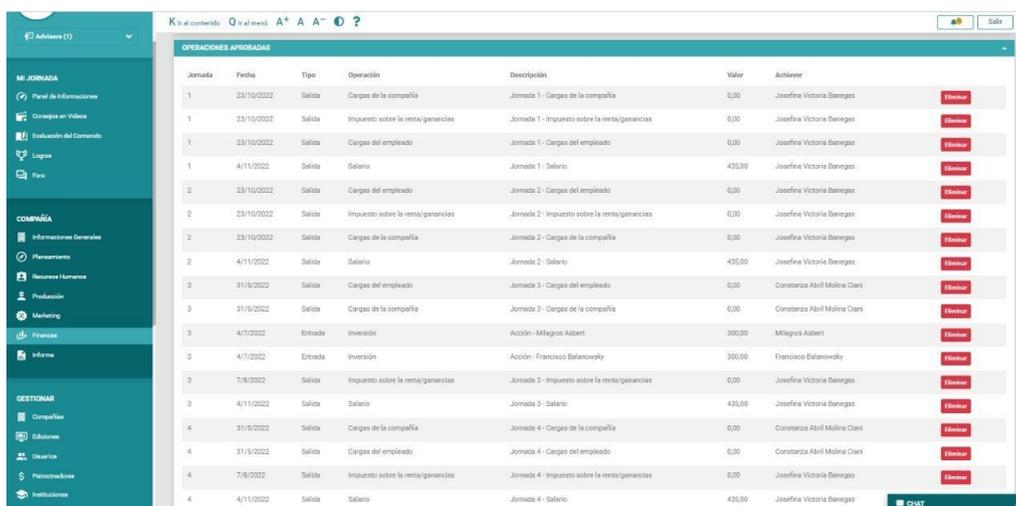
## Módulo 15. LIQUIDACIÓN<sup>17</sup>

Contenidos:

- Liquidación.
- Reunión de liquidación.

Tareas del módulo: se les solicitó a los estudiantes realizar el cierre de registros contables. Realizar el pago de sueldos y salarios. Realizar el pago de dividendos a accionistas; realizar el pago de impuestos. Enviar carta a accionistas. Preparación para realizar la segunda Auditoría.

Para que se pueda hacer un seguimiento del cierre de los registros contables, los emprendimientos debieron volcar sus movimientos de caja en SGME.

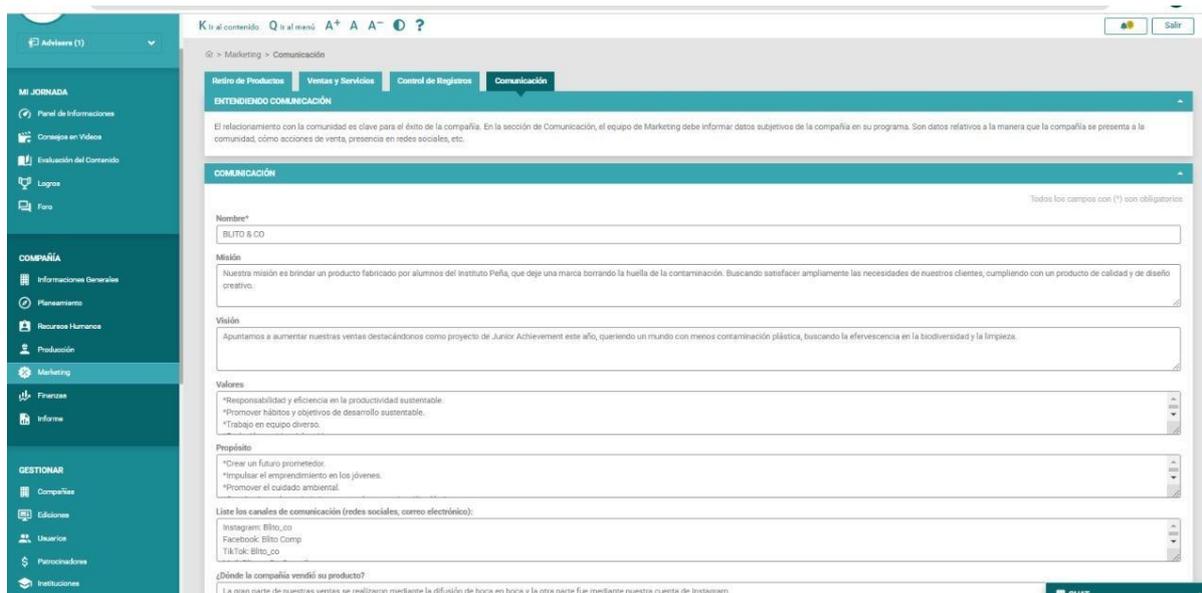


Jornada	Fecha	Tipo	Operación	Descripción	Valor	Activo
1	23/10/2022	Salida	Cargas de la compañía	Jornada 1 - Cargas de la compañía	0,00	Josefina Victoria Banegas
1	23/10/2022	Salida	Impuesto sobre la renta/generancias	Jornada 1 - Impuesto sobre la renta/generancias	0,00	Josefina Victoria Banegas
1	23/10/2022	Salida	Cargas del empleado	Jornada 1 - Cargas del empleado	0,00	Josefina Victoria Banegas
1	4/11/2022	Salida	Salario	Jornada 1 - Salario	435,00	Josefina Victoria Banegas
2	23/10/2022	Salida	Cargas del empleado	Jornada 2 - Cargas del empleado	0,00	Josefina Victoria Banegas
2	23/10/2022	Salida	Impuesto sobre la renta/generancias	Jornada 2 - Impuesto sobre la renta/generancias	0,00	Josefina Victoria Banegas
2	23/10/2022	Salida	Cargas de la compañía	Jornada 2 - Cargas de la compañía	0,00	Josefina Victoria Banegas
2	4/11/2022	Salida	Salario	Jornada 2 - Salario	435,00	Josefina Victoria Banegas
3	31/5/2022	Salida	Cargas del empleado	Jornada 3 - Cargas del empleado	0,00	Constanza Abril Molina Clari
3	31/5/2022	Salida	Cargas de la compañía	Jornada 3 - Cargas de la compañía	0,00	Constanza Abril Molina Clari
3	4/7/2022	Entrada	Inversión	Acción - Milagros Asbert	300,00	Milagros Asbert
3	4/7/2022	Entrada	Inversión	Acción - Francisco Balanovsky	300,00	Francisco Balanovsky
3	7/8/2022	Salida	Impuesto sobre la renta/generancias	Jornada 3 - Impuesto sobre la renta/generancias	0,00	Josefina Victoria Banegas
3	4/11/2022	Salida	Salario	Jornada 3 - Salario	435,00	Josefina Victoria Banegas
4	31/5/2022	Salida	Cargas de la compañía	Jornada 4 - Cargas de la compañía	0,00	Constanza Abril Molina Clari
4	31/5/2022	Salida	Cargas del empleado	Jornada 4 - Cargas del empleado	0,00	Constanza Abril Molina Clari
4	7/8/2022	Salida	Impuesto sobre la renta/generancias	Jornada 4 - Impuesto sobre la renta/generancias	0,00	Josefina Victoria Banegas
4	4/11/2022	Salida	Salario	Jornada 4 - Salario	435,00	Josefina Victoria Banegas

Captura de pantalla - Instituto José Peña - Emprendimientos Blito & Co- Extraída de SGME

<sup>16</sup> Ibidem, pág. 85

<sup>17</sup> Ibidem, págs. 91-95



Captura de pantalla - Instituto José Peña - Emprendimientos Blito & Co- Extraída de SGME

En este módulo, en el marco de las actividades complementarias del programa, se realizó la cuarta y última incubación. El encuentro sincrónico se realizó el 5 de octubre, en este espacio se desarrollaron los contenidos teóricos del manual en torno a cómo liquidar el emprendimiento, cuáles son los pasos a seguir y cómo hacer el cierre contable, asimismo, también se abordó cómo realizar el informe final, detallando el contenido por área necesario, formato y anexos.



Aprender a emprender | 4° Incubación

Captura de pantalla - Cuarta Incubación - 5 de octubre - Extraída de Zomm

## Módulo 16. INFORME FINAL<sup>18</sup>

Contenidos:

- Lineamientos para la entrega del Informe Final

Tareas del módulo: analizar y evaluar la experiencia del programa. Designar un comité de redacción para el Informe Final. Entregar el informe final. Entregar la autoevaluación de triple impacto.

Para realizar el Informe Final, se les solicitó a los estudiantes que designen un comité redactor encargado de la elaboración del escrito. Se solicitó que dicho informe se entregara previamente a la fecha pautada para realizar la auditoría, dado que en la instancia sincrónica se conversó sobre el balance y cierre realizado por los emprendedores. En este sentido, se solicitó que el informe cuente con el detalle de funcionamiento y cierre de las cinco áreas propuestas al inicio del programa.



Captura de pantalla - Informe Final IPET 363 - Emprendimiento Cleantech

<sup>18</sup> Ibidem, pág. 90



Retazos de imaginación  
Informe general  
7mo "A" I.P.E.T N°363

#### Carta a los accionistas

Estimado/a (nombre y apellido).

Desde Retazos de Imaginación le agradecemos la confianza hacia nuestro emprendimiento y con mucha alegría les comunicamos que esta confianza rindió sus frutos con una rentabilidad del 43.44%, por ende, el valor de la devolución correspondiente a la acción es de 619.70 pesos argentinos.

De parte del cuerpo directivo le informamos que esto no hubiese sido posible sin su fundamental colaboración, y les aseguramos que la experiencia fue grata y enriquecedora.

La devolución de la acción será realizada mediante transferencia bancaria, por lo cual, precisamos su CBU o alias para efectuar la misma.

Saludos cordiales

#### Comprobantes de devolución.



#### Captura de pantalla - Informe Final IPET 363 - Emprendimiento Retazos de Imaginación

La Auditoría de cierre consistió en una instancia sincrónica en la cual los directores del emprendimiento hicieron un balance de cómo fue el proceso y el resultado de la liquidación de su empresa.

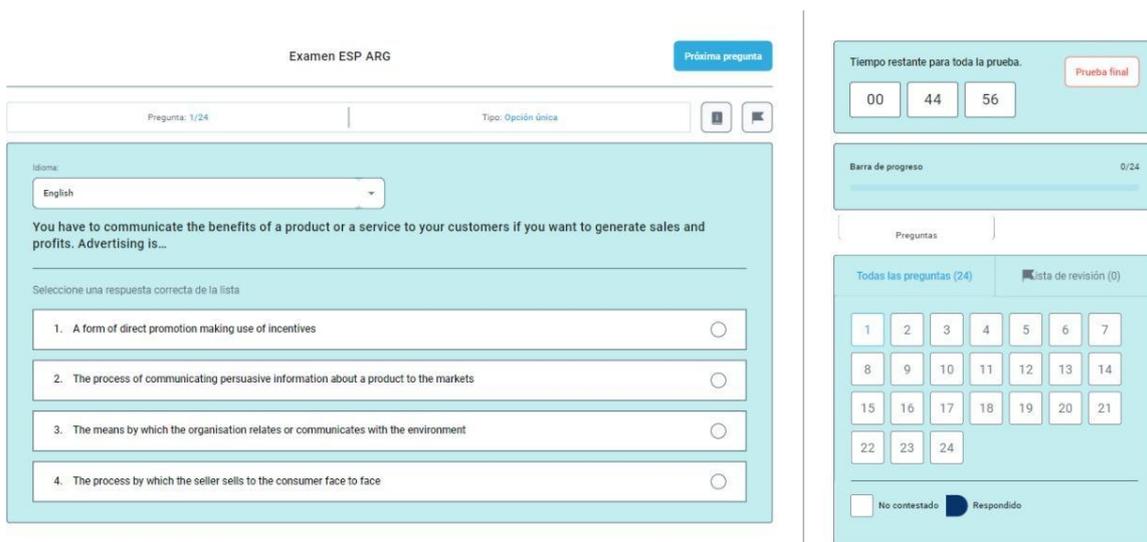


#### Captura de pantalla - Instituto Sagrada Familia - Extraída de Meet



Captura de pantalla - Instituto E. Castoldi - Extraída de Meet

Dentro de las actividades complementarias del módulo, los estudiantes que llegaron al final del programa y que cumplieron con el 70% de asistencia, tuvieron la posibilidad de rendir un examen internacional. El Entrepreneurial Skills Pass (ESP), es una certificación que se encuentra avalada por la OEA y la Unión Europea, esta evaluación certifica que los alumnos han adquirido los conocimientos, habilidades y competencias propuestos por el programa.



Captura de pantalla - Extraída de la plataforma ESP

Por otro lado, algunos emprendimientos durante las últimas dos etapas del programa participaron y llevaron sus productos y servicios a eventos locales y ferias escolares.

El emprendimiento Encofest del IPEM 289 "Dr. Ramón Picco", por ejemplo, que se creó de acuerdo con las necesidades recreativas de la población de la ciudad de Oliva, organizaron un evento al aire libre donde se pudo disfrutar de una feria de emprendedores

de la localidad y juegos de stand realizados, coordinados y llevados a cabo por los miembros de la compañía. Algunos de sus juegos fueron: tumbalata, tiro al blanco, bowling, embocalata, lanzaro, mini básquet, globoom, ruleta con premios, embocapared, etc. Además, tuvieron tres grandes juegos que fueron las atracciones principales del evento: el toro mecánico, un castillo para niños y la famosa cárcel de la típica “kermés”.

Una de sus estrategias de promoción fue asistir a un evento de autos organizado previamente por el colegio donde se concentraba un gran porcentaje de la ciudad, en el cual la municipalidad de Oliva participó activamente. Se les ocurrió crear un stand decorado con el logo del proyecto para atraer a la gente y que así se les facilitara la venta de las entradas anticipadas.





El emprendimiento TerraLine del Instituto Nuestra Señora de la Misericordia, participaron de la Expo Rural de Canals, realizada del 1 al 4 de septiembre.

**APRENDER 2022  
A EMPRENDER**

**TerraLine**  
Instituto Ntra. Sra. de la Misericordia

Creemos en el **potencial sin límite** de los jóvenes

Junior Achievement Argentina



*Pieza gráfica de difusión*

El emprendimiento 3Pot del IPET 363, diseñaron un soporte para celular y lápices en una misma pieza, impreso en 3D. El curso se destacó por su innovación y responsabilidad a la hora de completar las tareas del programa. Además de participar de la feria de emprendimientos organizada por Junior Achievement Córdoba, la compañía cerró sus ventas en la Feria de ciencias de Monte Cristo, donde expusieron la experiencia vivida con el programa.

El emprendimiento Audi-Phore de la Escuela Experimental PROA de Marcos Juárez, participó en la Feria Provincial de Ciencias realizada del 1 al 3 de noviembre. El emprendimiento se enfocó en la creación de un dispositivo autónomo, que a través de señales visuales permite medir la contaminación sonora en espacios cerrados y llevar registros de sus variaciones a lo largo del tiempo. Su principal objetivo es prevenir las enfermedades y malestar de sus usuarios; y para ello aplican los conocimientos en tecnología de programación e impresión 3D.



# AUDI-PHORE VS EL RUIDO



**Medidor de ruido ambiental para espacios cerrados utilizando Arduino y tecnología de impresión 3D**



Produce efectos negativos para la salud y el bienestar de las personas.



Los niveles de decibeles son más altos pero permiten el desarrollo de actividades como exposiciones, debates, trabajos grupales, etc.



Espacio ideal para el trabajo y/o estudio



GAUDI\_PHORE



Junior Achievement  
Córdoba

UNIVERSIDAD NACIONAL  
CÓRDOBA

*Pieza gráfica de difusión*



### **Tarea 7: Implementación Enseñar a Emprender**

En paralelo a la implementación del programa Aprender a Emprender, se dictó el programa de formación docente accesorio, Enseñar a Emprender.

Este ciclo de formación se compuso de:

- Talleres docentes virtuales sincrónicos
- Comunidades de Aprendizaje
- Un curso virtual autogestivo asincrónico en plataforma virtual.

Hasta el momento en este curso se realizaron:

- 4 talleres docentes:

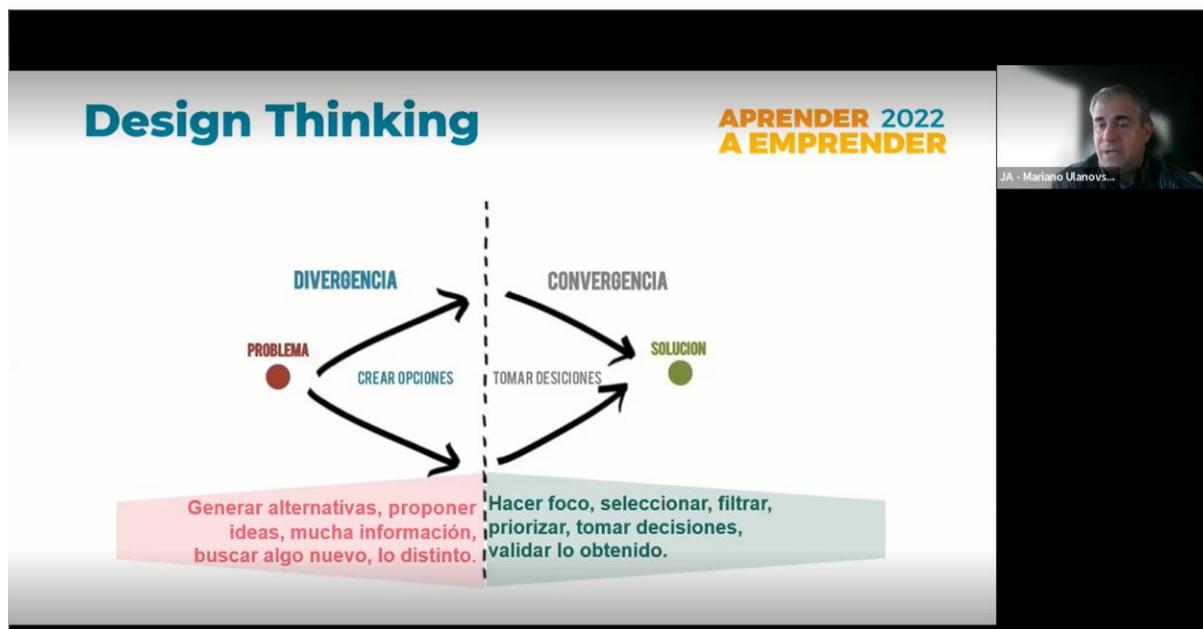
#### 1. Taller docente 1: Creatividad y Design Thinking.

Fecha: miércoles 13 de abril de 8 a 10hs. Dictado por Mariano Ulanovsky, fundador de la consultora Skeylls, y acompañado por los facilitadores y coordinadores del programa Aprender a Emprender. Modalidad virtual sincrónica.

Temas tratados:

- a. Metodología Design Thinking: concepto, orígenes y fundamentos
- b. Pasos del Design Thinking: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar, Testear.
- c. Empatizar: Mapa de empatía y mapa de trayectoria: definición y actividad práctica.

- d. Definir: definición y actividad práctica.
- e. Cierre: preguntas y comentarios finales.



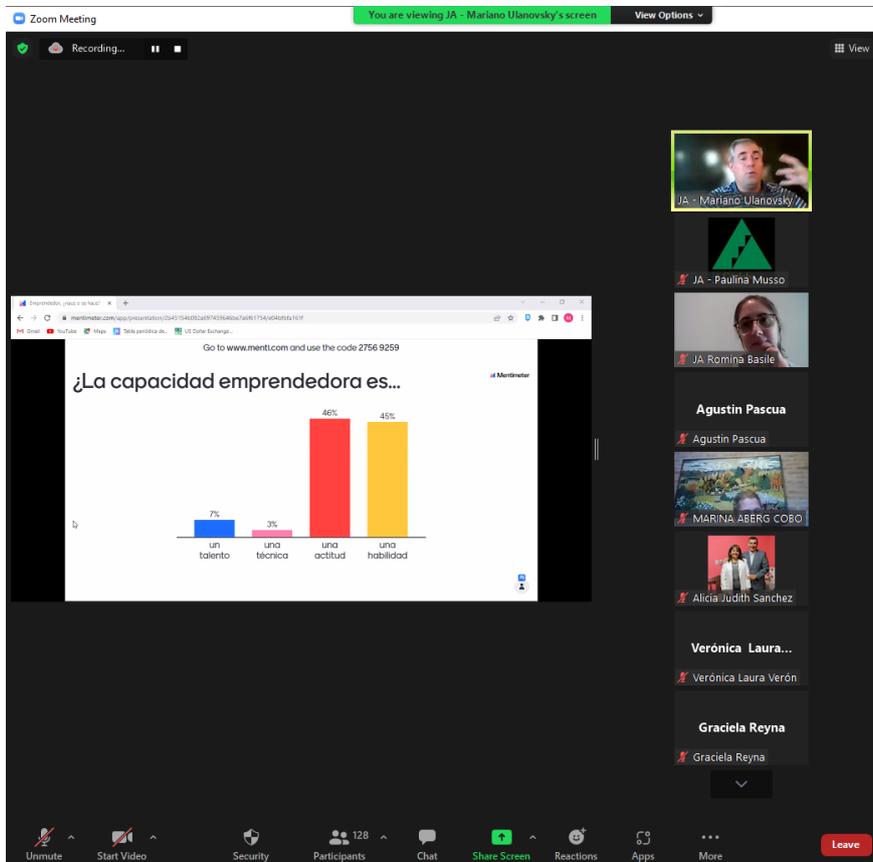
*Captura de pantalla - Primer Taller Docente - Extraída de Zoom*

## 2. Taller docente 2: Fundamentos: Aprender y Emprender

Fecha: jueves 28 de abril de 17 a 19hs. Dictado por Mariano Ulanovsky y acompañado por los facilitadores y coordinadores del programa Aprender a Emprender. Modalidad virtual sincrónica.

Temas tratados:

- a. Espíritu emprendedor: características y ejemplos de la vida real. Actividad práctica.
- b. Conceptos “emprender” y “emprendedor”.
- c. Pasos del proceso emprendedor: necesidad, oportunidad, idea, plan de acción, acción y resultados
- d. Aprender y emprender: fundamentos.
- e. Maneras de enseñar a emprender:
  - e.1: El camino tradicional: conceptualizar, ensayar y poner en práctica.
  - e.2: El camino alternativo: hacer, verificar, reflexionar.
  - e.3: El camino circular: conceptualizar, ensayar, poner en práctica, verificar, reflexionar y conceptualizar nuevamente.
  - e.4: El camino circular iterativo: como el camino anterior, pero permite volver a distintos pasos previos para perfeccionar lo que sea necesario.
- f. Cierre: preguntas y comentarios finales.



Capturas de pantalla - Segundo Taller Docente - Extraídas de Zoom

### 3. Taller docente 3: Trabajo en equipo y comunicación.

Fecha: martes 7 de junio de 8 a 10hs. Dictado por Mariano Ulanovsky y acompañado por los facilitadores y coordinadores del programa Aprender a Emprender. Modalidad virtual sincrónica.

Temas tratados:

- a. Comunicación: definición y carácter social.
- b. Principios de la comunicación.
- c. Actividad práctica 1: detectar las brechas de comunicación más comunes.
- d. Actividad práctica 2: propuestas de mejora para acortar las brechas de comunicación detectadas.
- e. Asertividad: definición y relevancia.
- f. Comunicación efectiva: comunicación concreta, concisa y clara.
- g. Cierre: preguntas y comentarios finales.



Captura de pantalla - Tercer Taller Docente - Martes 7 de junio - Extraída de Zoom

#### 4. Taller docente 4: Resolución de conflictos

Fecha: 17 de agosto de 16 a 18 hs. Dictado por Mariano Ulanovsky, fundador de la consultora Skeylls, y acompañado por los facilitadores y coordinadores del programa Aprender a Emprender. Modalidad virtual sincrónica.

Temas tratados:

- a. Qué es un conflicto.
- b. Cómo resolver un conflicto.
- c. Estrategias para resolver diferencias y conflictos.
- d. Qué es una negociación.
- e. Experiencias cotidianas de negociación. Actividad práctica.
- f. Cierre: preguntas y comentarios finales.

**Ejercicio**

**POSICIONES E INTERESES**

Trabajarán en grupos.

En cada grupo, uno de los/as participantes compartirá una situación de conflicto (latente o manifiesto) que esté atravesando (o haya atravesado) su grupo de estudiantes en Aprender a Emprender.

En grupo:

1. Identificarán los distintos intereses en juego.
2. Co-pensarán estrategias o acciones para, atendiendo algunos de esos intereses, evitar el estallido del conflicto latente o terminar con el conflicto ya manifiesto (según el caso)

17/08/2022

Mariano Ulanovsky

*Captura de pantalla - Cuarto Taller Docente - 17 de agosto- Extraída de Zoom*

#### 5. Taller docente 5: Evaluación

Fecha: 12 de octubre de 8 a 10 hs. Dictado por Mariano Ulanovsky, fundador de la consultora Skeylls, y acompañado por los facilitadores y coordinadores del programa Aprender a Emprender. Modalidad virtual sincrónica.

Temas tratados:

- a. La evaluación en sentido amplio.
- b. Aspectos a tener en cuenta al evaluar.
- c. El propósito: ¿para qué evaluamos?
- d. Estrategias para la evaluación. Actividad práctica.
- e. Cierre: preguntas y comentarios finales.

**Aspectos a Tener en Cuenta al Evaluar**

Propósito de la Evaluación	¿Por qué?	¿Para qué?
Contenido de la Evaluación	¿Qué evalúo?	¿Mediante qué información?
Comunicación de los Resultados	¿Qué comunico?	¿Cómo, a quién y para qué?
Consecuencias de la Evaluación	Impacto en los/as evaluados/as	Acciones de mejora

Métodos y Herramientas de Evaluación

12/10/2022

Reproducir (Alt + K) 0:27:58 / 1:22:52 Salir de pantalla completa (Alt + Entrar)

Captura de pantalla - Quinto Taller Docente - 12 de octubre- Extraída de Zoom

**¿En qué momento aplicar una autoevaluación?**

- una instancia antes de comenzar el programa, con el fin de conocer las expectativas de los alumnos
- un pre y un post evaluación con las mismas preguntas para ver la evolución de los estudiantes
- una autoevaluación a medio término
- evaluar cómo se sienten con los roles que desempeñan dentro del programa

Zoom:Whiteboard-[64f132f97f04a7x6f6w]-01.png 100%

JA Hendrith J. Pinto ...

Captura de pantalla - Quinto Taller Docente - 12 de octubre - Extraída de Zoom

Cabe mencionar que tras cada taller docente se envió por mail la grabación del espacio, para que aquellos docentes que no contaron con la posibilidad de conectarse en el horario propuesto pudieran acceder al material. Más aún, se ofreció la posibilidad de acreditar su asistencia, completando un breve cuestionario sobre los temas tratados en la plataforma JA Campus.

A su vez, hasta la segunda etapa del programa se realizaron 8 Comunidades de Aprendizaje. Se trata de reuniones virtuales y sincrónicas entre facilitadores de la fundación y docentes. Entre las funciones de estas reuniones:

- Guiar a los docentes en los contenidos teórico-prácticos de los módulos del programa que estaba planeado trabajar semana tras semana
- Explicar de qué tratan los contenidos prácticos y teóricos de ese módulo
- Comunicar fechas de instancias próximas
- Resolver dudas
- Compartir buenas prácticas entre docentes.

Se ofrecieron estos espacios cada 15 días en tres turnos opcionales: martes de 10.30 a 11.30 hs, martes de 17 a 18 hs y miércoles de 12 a 13 hs. Para garantizar la participación docente en los encuentros, se les propuso la posibilidad de optar por el turno que mejor se adapte a sus necesidades, asimismo, luego de cada encuentro, se envía por mail la grabación del espacio, para aquellos que no cuentan con la posibilidad de conectarse en los horarios propuestos puedan acceder al material, como así también, en aquellos casos en los que se considere necesario revisar alguno de los temas abordados puedan recurrir a los mismos con facilidad.

Respecto a los contenidos tratados en esos espacios:

- Comunidad de Aprendizaje 1: tuvo lugar en la primera semana de abril. Bienvenida, módulos 1 y 2 del Manual del Emprendedor.
- Comunidad de Aprendizaje 2: realizada en la segunda semana de abril. Módulo 3.
- Comunidad de Aprendizaje 3: tuvo lugar en la cuarta semana de abril. Módulo 4.
- Comunidad de Aprendizaje 4: dada en la segunda semana de mayo. Módulos 5 y 6.
- Comunidad de Aprendizaje 5: realizada en la cuarta semana de mayo. Módulo 7.
- Comunidad de Aprendizaje 6: tuvo lugar en la primera semana de junio. Módulo 8.
- Comunidad de Aprendizaje 7: realizada en la tercera semana de junio. Módulo 9.
- Comunidad de Aprendizaje 8: dada en la primera semana de julio. Módulo 10.
- Receso invernal
- Comunidad de Aprendizaje 9: dada en la segunda semana de agosto. Módulo 11.
- Comunidad de Aprendizaje 10: realizada la tercera semana de agosto. Módulo 12.
- Comunidad de Aprendizaje 11: desarrollada la primera semana de septiembre. Módulo 13 y 14.
- Comunidad de Aprendizaje 12: llevada adelante la tercera semana de septiembre. Módulo 15.
- Comunidad de Aprendizaje 13: dada en la primera semana de octubre. Módulo 16.

# 2.

## ETAPA DE DESARROLLO

# SEGUNDA ETAPA

## MÓDULO 7: CANVAS



Argostina Casale

(Trabajar en clase durante la semana que viene)

**Módulo 7: Canvas**

Tareas:

- Realizar el lienzo de propuesta de valor
- Completar modelo Canvas y modelo Canvas B
- Elegir los proveedores
- Testear e iterar (si fuera necesario)

**Contenidos teóricos - Páginas 58 a 66**

- Política organizacional
- Propuesta de valor
- Modelo Canvas y Canvas B
- Presupuestos financieros (p. 72 a 75)
- Cómo conseguir financiamiento (p. 64 a 68)



Captura de pantalla - Comunidad de aprendizaje 5 - Martes 24 de mayo - Extraída de Zoom

### Repasando...

Esta segunda etapa permitirá:

- a. Hacer un presupuesto para realizar el proyecto (proyección financiera)
- b. Entender y mejorar la estrategia de su emprendimiento (modelo CANVAS)
- c. Capitalizar el emprendimiento mediante la compra-venta de acciones.

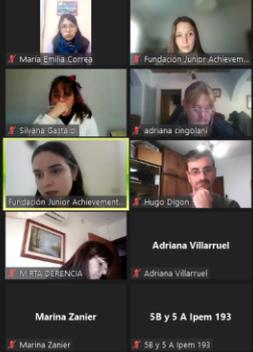
**2º DESARROLLO**  
Junio y Julio

**3º ADMINISTRACIÓN**  
Agosto y septiembre

- Desarrollo modelo de negocios: CANVAS y proyección financiera
- Validación del producto/servicio
- Capitalización

- Producción
- Ventas
- Registro, gestión y administración







Captura de pantalla - Comunidad de aprendizaje 6 - Martes 6 de junio - Extraída de Zoom

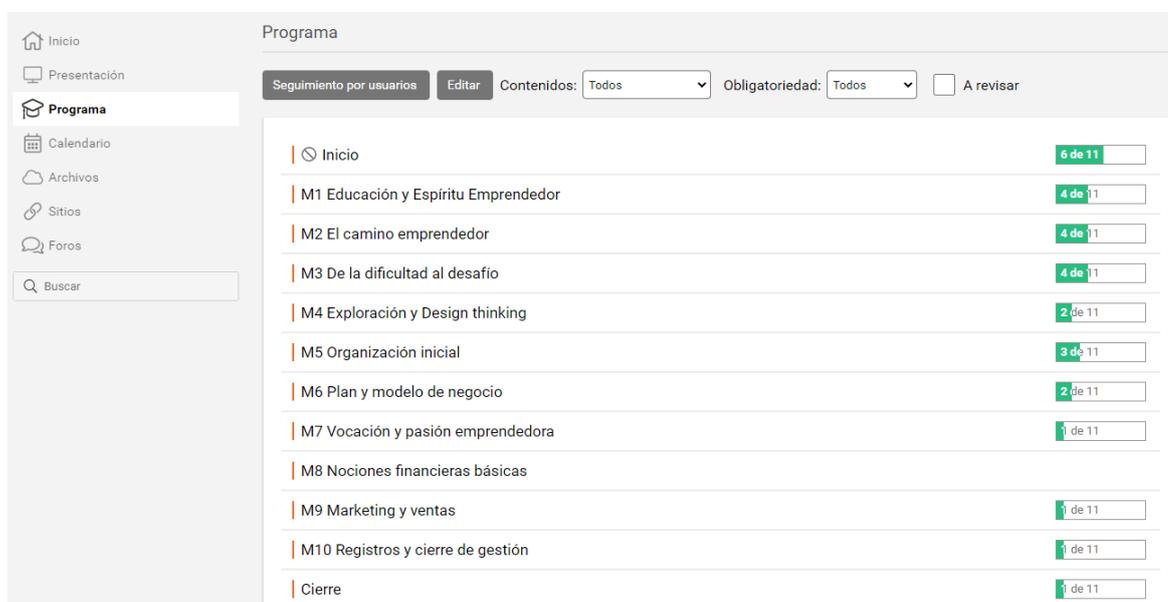
Por otra parte, en abril se dio acceso al curso virtual asincrónico en plataforma de manera autogestionada en JA Campus, curso de formación docente, compuesto por 10 módulos de actividades prácticas. A continuación, detallamos el contenido desarrollado:

## Capacitación docente - Enseñar a emprender



Bienvenidos al módulo virtual del programa "Enseñar a emprender". Para comenzar el itinerario podés ingresar [aquí](#) o ir a la pestaña Presentación, en el margen izquierdo de la pantalla. Cualquier duda o consulta, no dejes de escribirle a tu coordinador. ¡Buen viaje!

*Captura de pantalla - Aula virtual de Enseñar a Emprender - Extraída de JA Campus (Junior Achievement)*



Programa	
Inicio	6 de 11
M1 Educación y Espíritu Emprendedor	4 de 11
M2 El camino emprendedor	4 de 11
M3 De la dificultad al desafío	4 de 11
M4 Exploración y Design thinking	2 de 11
M5 Organización inicial	3 de 11
M6 Plan y modelo de negocio	2 de 11
M7 Vocación y pasión emprendedora	1 de 11
M8 Nociones financieras básicas	
M9 Marketing y ventas	1 de 11
M10 Registros y cierre de gestión	1 de 11
Cierre	1 de 11

*Captura de pantalla - Módulos Enseñar a Emprender - Extraída de JA Campus (Junior Achievement)*

- Módulo 1: "Educación y espíritu emprendedor".

En el primer módulo del campus, los docentes van a encontrar los siguientes contenidos:

- a. Hoja de ruta del módulo. Cada módulo cuenta con una hoja de ruta que les permite a los docentes visualizar el recorrido teórico-práctico a trabajar.
- b. Manual del Docente de la plataforma JA Campus: módulo 1: educación y espíritu emprendedor. En cada módulo se replica el Manual que ha sido

enviado a los docentes previamente a través de mail (Campus Virtual de Junior Achievement, 2021).

- c. Foro de presentación entre docentes. Los foros están pensados como espacios propicios para que los docentes puedan compartir con colegas de distintas partes de la provincia de Córdoba su experiencia en relación con la implementación del programa, así como sus puntos de vista sobre determinados temas.
- d. Actividad interactiva: espíritu emprendedor. Conceptos: “emprender”, “emprendedor”, “espíritu emprendedor”, cualidades. Las actividades de tipo interactivas proponen al docente recorrer las diferentes nociones a través de esquemas dinámicos que permiten ir descubriendo una a una las diferentes conceptualizaciones abordadas. Asimismo, se propone un actividad de tipo de múltiple opción a fin de fijar el contenido desarrollado.
- e. Video: aprendizaje y camino emprendedor. La importancia del aprendizaje significativo.
- f. Infografía sobre ejemplos de emprendedores exitosos: Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Bill Gates, Steve Jobs, Muhammad Yunus, Marie Curie, entre otros. A partir de conocer a estos emprendedores inspiradores se les propone a los docentes que elijan uno y compartan en el mural una reflexión sobre el personaje elegido.
- g. Video: testimonios de emprendedores, y alumnos y docentes de Aprender a Emprender. A través del video propuesto los docentes pueden conocer experiencias emprendedoras de distintas índoles, asimismo, permite identificar algunos elementos importantes en el mundo del emprendimiento como: propuesta de valor, delimitación de los usuarios, entre otros.
- h. Actividad: Educando emprendedores, cómo enseñar a emprender: Camino tradicional, camino alternativo, camino circular, camino circular iterativo. Cabe mencionar que estos modos de enseñar a emprender fueron tratados en profundidad en el Taller docente 2: Fundamentos: Aprender y Emprender, dictado de manera virtual y sincrónica el jueves 28 de abril de 17 a 19 hs por Mariano Ulanovsky y acompañado por los facilitadores y coordinadores del programa Aprender a Emprender.
- i. Actividad práctica: detectar casos de emprendedores e intraemprendedores según las cualidades que caracterizan a cada uno. En esta actividad, se pretende que los docentes puedan dar cuenta de las diferencias y similitudes entre los caminos que sigue un emprendedor y un intraemprendedor.
- j. Foro: cómo enseñar a emprender. Espacio para compartir conclusiones.

## Emprendedor e Intraemprendedor

Actividad

Realización

Verónica Laura Verón - 28/04/2022, 16:27:53

Considero que el Cas 1 es un situación de Intraemprendedor explícito, porque desde la misma Organización se les propone el desafío de mejorar las ventas, dentro del espacio, recursos y horarios laborales.

Los Casos 2 y 4 también es de Intraemprendedor, esta vez, surge a partir de la observación de los empleados y de su experimentación, que pueden llevar una propuesta emprendedora e innovadora a la compañía.

En los tres casos se dio en un contexto laboral, en marco de una organización laboral, con recursos de la organización. Independientemente de que haya sido encomendado por un jerárquico o investigado directamente por los empleados, porqu en ambos casos fue el desarrollo de la creatividad, la investigación, de los empleados lo que permitió la Propuesta. y en los tres casos se generaron cambios par la Otrganización

✓ Aprobada

Estimada Verónica,

Hola! Muchas gracias por tu respuesta. Excelente resolución de la actividad, las respuestas son correctas. Los intraemprendedores son personas proactivas capaces de generar cambios y mejoras dentro de la organización en la que trabajan, mejorando procesos y resultados.

Que tengas un gran fin de semana! Saludos.

Paulina Musso - 29/04/2022, 13:04:29

editar

*Captura de pantalla - Módulo 1: Actividad práctica: detectar casos de emprendedores e intraemprendedores- Enseñar a Emprender - Extraída de JA Campus*

Inicio

M1 Educación y Espíritu Emprene...

- Hoja de ruta
- Manual del docente
- Foro de presentación: ¿Nos conocemos?
- Actividad interactiva: espíritu emprendedor
- Aprendizaje y camino emprendedor
- Lista de emprendedores
- Testimonios de emprendedores, y alumnos y ...
- Actividad: Educando emprendedores, Cómo e...
- **Emprendedor e Intraemprendedor**
- Foro Cómo enseñar a emprender

Programa > Unidad > Actividad

Menú > Seguimiento

Emprendedor e Intraemprendedor

Actividad

Según la infografía presentada te pedimos que leas atentamente los casos que se presentan a continuación y respondas cuáles crees están vinculados a actividad o características intraemprendedoras; por favor fundamenta la respuesta. Te pedimos compartas tus reflexiones en "realizar tarea" para que un tutor/facilitador pueda enviarte sus comentarios.

MUNDO EMPRENDEDOR	
EMPRENDEDOR	INTRAEMPRENDEDOR
Inicia de cero	✗ Cuenta con infraestructura previa
Arriesga su patrimonio	✗ No requiere inversión ni capital propio

*Captura de pantalla: Módulo 1 plataforma JA Campus*

En el primer módulo, como se detalló en párrafos anteriores, se brinda a los docentes nociones básicas del mundo del emprendimiento. Asimismo, se refuerzan conceptos trabajados en los Talleres Docentes. A través de estas herramientas, se busca que los docentes puedan implementar el programa en cada curso contando con todo el contenido teórico necesario.

- Módulo 2: “El camino emprendedor”: Contenidos:
  - a. Hoja de ruta del módulo. Cada módulo cuenta con una hoja de ruta que les permite a los docentes visualizar el recorrido teórico-práctico a trabajar.
  - b. Manual del Docente de la plataforma JA Campus: módulo 2: ABC del programa y el camino emprendedor (Campus Virtual de Junior Achievement, 2021).
  - c. Video: el camino emprendedor: necesidad, oportunidad, idea, plan de acción, acción y resultados. Mediante este video, los docentes comprenden los pasos que suele atravesar el emprendedor para poner una idea en marcha.
  - d. Actividad de juego de roles de los estudiantes dentro de su emprendimiento. Se hace hincapié en los distintos roles que desempeñan los alumnos en tanto que resultan un elemento pedagógico y práctico fundamental del programa. A través de estos, los estudiantes pueden experimentar grados de responsabilidad y distintas funciones de acuerdo con el cargo que se ocupa; en este sentido, resulta de vital importancia que los docentes puedan transmitir a sus estudiantes la dinámica de simulación de emprendimientos propuesta por la fundación.
  - e. Actividad interactiva: el rol del estudiante. El estudiante como protagonista. Metodología: aprender haciendo.
  - f. Infografía sobre tipos de emprendimientos: según tamaños (pequeños, grandes, escalables, sociales), según el nivel de innovación (novedosos, oportunistas, incubadores, espejo), según el emprendedor (públicos, privados, individuales, en masa).
  - g. Juego interactivo: la lógica emprendedora: actitudes y pasos que seguiría un emprendedor ante distintas situaciones. A través de este ejercicio, los docentes adquieren nociones relacionadas a las actitudes que suelen caracterizar a los emprendedores.
  - h. Espacio de foro y reflexión sobre el rol docente en la facilitación del aprendizaje.

En el segundo módulo se abordan y detallan las etapas del programa y el contenido a desarrollar en cada una de ellas; asimismo, se busca guiar a los docentes para el trabajo áulico en relación con los primeros pasos del camino del emprendedor.

- Módulo 3: “De la dificultad al desafío”
  - a. Hoja de ruta del módulo. Cada módulo cuenta con una hoja de ruta que les permite a los docentes visualizar el recorrido teórico-práctico a trabajar.
  - b. Video testimonio sobre desafíos que atraviesan los emprendedores.
  - c. Infografía sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible: de qué trata cada uno. El objeto de esta infografía es que los docentes puedan conocer cada ODS, debido a que sus alumnos elegirán uno o más en los que enmarcan el accionar de su emprendimiento.
  - d. Infografía: “De la dificultad al desafío”. La relevancia de la perspectiva del sujeto al momento de enfrentar desafíos.
  - e. Infografía sobre el pensamiento creativo: la generación de ideas, la creatividad, y el pensamiento divergente y convergente.
  - f. Infografía sobre Design Thinking y la posibilidad de abordar los desafíos con una mirada positiva y abierta al cambio.

- g. Espacio de foro y reflexión sobre el video: “Historia de equipo de fútbol equipo Panyee FC Tailandia”.

El tercer módulo hace hincapié en la etapa de trabajo previa para la selección del problema y la definición del mismo. En este sentido, se retoman los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU 2030 que la fundación propone como puntapié para que los estudiantes piensen en el “Desafío”, en otras palabras, pensar un problema X, al cual los alumnos van a buscar posibles soluciones a partir de la elaboración de un bien o un servicio en particular. Para definir ese producto, se propone trabajar con el modelo de Design Thinking, en este momento del programa, el rol del docente resulta fundamental como guía para fomentar la participación, la creatividad, el trabajo en equipo, la exposición de ideas y la reflexión sobre las mismas.

- Módulo 4: “Exploración y Design Thinking”. Contenidos:
  - a. Manual del Docente de la plataforma JA Campus: módulo 4. Exploración y Design Thinking: función de la metodología y pasos (Campus Virtual de Junior Achievement, 2021).
  - b. Video: testimonios sobre la elección del producto.
  - c. Actividad interactiva práctica: productos viables y no viables en base a los criterios de: tiempos del programa Aprender a Emprender, conocimientos y costos.
  - d. Infografía animada sobre Design Thinking.
  - e. Foro: observación. Presentación de imagen y descripción de lo que observa el docente. Diferenciación de descripciones objetivas y subjetivas. El objetivo de la actividad es entender el rol de la subjetividad al momento de interpretar una situación.
  - f. Producción de entrevista colaborativa: descripción de dos personajes y producción colaborativa de preguntas. La meta de este espacio es que los docentes comprendan cómo diseñar una entrevista, para luego asesorar a sus alumnos a la hora de confeccionarla. Este punto se relaciona con los pasos “Empatizar” y “Definir” de la metodología de Design Thinking.
  - g. Infografía sobre Mapa de Empatía: contenidos teóricos y actividad práctica: crear un mapa de empatía respecto a un caso cercano.
  - h. Infografía: “Tips para la etapa de Idear”.
  - i. Actividad práctica sobre prototipos: “el prototipo ideal”: análisis de ejemplos de tipos de potenciales productos y elección del tipo de prototipado más recomendable para cada caso.

En el cuarto módulo se focaliza sobre el trabajo en torno a el Design Thinking. Los docentes deben guiar a los estudiantes para la elección del bien o producto, para ello, se propone un trabajo intenso en dinámicas que van de convergentes a divergentes, hasta llegar a la elección final.

## Mapa de empatía

El Mapa de Empatía es una herramienta que te servirá tanto en la etapa de "Empatizar" (para ayudarte a tener en cuenta qué información recabar) como en la de "Definir" (para ordenar e interpretar dicha información). Este recurso permite identificar información valiosa y, en general no esperada, sobre nuestros potenciales usuarios.

Tiene por objetivo ayudarnos a comprender mejor a nuestro usuario o cliente, a través de un conocimiento profundo de su entorno, su visión del mundo, deseos y necesidades. Permite descubrir *Insights* inesperados. La información obtenida y reflejada en el mapa de empatía ayudará a establecer una mejor comunicación y relación con el usuario, lo que hará que la solución sea más efectiva y tenga un enfoque más personalizado. Al transformar segmentos de usuarios en personas, podremos dar respuesta a cuestiones tales como: ¿A qué dedican su tiempo?, ¿Quiénes son sus amigos?, ¿Qué solución o propuesta de valor esperan?, ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella?, ¿Qué les influencia?, ¿Qué necesitan?, etc.

Para elaborar el mapa, se debe segmentar el tipo de usuario y, a partir de sus atributos y características, realizar acciones que permitan obtener información para empatizar. Una vez recolectada esa información, se procede a ubicarla en un esquema gráfico con 4 secciones como muestra la imagen a continuación.



**Actividad:** Teniendo en cuenta los componentes de un Mapa de Empatía que ahora ya conocés, te proponemos que observes y analices las características de una persona conocida, para poder elaborar su mapa de empatía como si fuera un potencial usuario o cliente.

El objetivo es que armes un esquema gráfico respondiendo a las preguntas y ubicando sus respuestas en el mapa, tal como fue indicado en el desarrollo de la explicación del Mapa de Empatía. El esquema gráfico no tiene

*Captura de pantalla: Módulo 4: Infografía sobre Mapa de Empatía - plataforma JA Campus*

- Módulo 5: "Organización Inicial": Contenidos:
  - a. Manual del Docente de la plataforma JA Campus: módulo 5: organización inicial de roles y funciones en el emprendimiento (Campus Virtual de Junior Achievement, 2021).
  - b. Vídeo testimonio sobre la elección del nombre del emprendimiento.
  - c. Actividad práctica respecto a la identidad gráfica del emprendimiento: analizar las marcas creadas por los estudiantes de Aprender a Emprender y unir los logos y nombres con el producto o servicio al cual corresponde.
  - d. Consejos para guiar a los alumnos en la elección de autoridades: rol del director, liderazgo positivo, motivación.
  - e. Tema de debate: CV y LinkedIn: usos y recomendaciones.
  - f. Vídeo testimonio sobre la elección de autoridades.

En el quinto módulo se focaliza en la elección de roles dentro del emprendimiento que van a ocupar los estudiantes, en este sentido, el rol del docente es acompañar a los alumnos, incentivar la participación para ocupar las distintas áreas, motivar a que realicen una votación en los casos en que haya más de un interesado en el mismo puesto, mediar entre los estudiantes en caso de conflicto y buscar soluciones solidarias entre los mismos. Este módulo

busca brindar a los docentes todas las herramientas para que esa tarea se desarrolle en forma dinámica y participativa.

- Módulo 6: “Plan y modelo de negocio”: Contenidos:
  - a. Manual del Docente de la plataforma JA Campus: módulo 6: Plan de negocios (Campus Virtual de Junior Achievement, 2021).
  - b. Actividad interactiva: resumen ejecutivo. Breve descripción del negocio, inversión requerida y rentabilidad proyectada. Misión, visión. Ejemplos.
  - c. Video: plan y modelo de negocios: diferencias y similitudes.
  - d. Actividad interactiva: espíritu emprendedor: concepto y características.
  - e. Infografía sobre el modelo de negocios Canvas tradicional.
  - f. Infografía sobre misión, visión, valores y propósito. Conceptos y ejemplos.
  - g. Actividad interactiva: ¿Cuál sería tu propuesta de misión, visión, valores y propósito del Programa Aprender a Emprender 2022?
  - h. Infografía sobre el modelo de negocios Canvas B.

El objetivo de este módulo es enseñar a los docentes acerca del modelo de negocios Canvas y Canvas B, el cual les permitirá a los estudiantes entender individualmente cada factor interno y externo del emprendimiento, para luego potenciar su estrategia global de negocios.

- Módulo 7: “Vocación y pasión emprendedora”: Contenidos:
  - a. Manual del Docente de la plataforma JA Campus: módulo 7: el valor del autoconocimiento. Análisis FODA. Misión, vocación, pasión. IKIGAI. Liderazgo. Autoliderazgo. Actitudes proactivas y reactivas. Círculo de preocupación e influencia (Campus Virtual de Junior Achievement, 2021).
  - b. Video: testimonio de aprendizaje.
  - c. Video: el valor del autoconocimiento
  - d. Foro: reflexiones sobre el análisis FODA personal.
  - e. Foro: recursos de autoconocimiento: sueño, escucha, empatía, misión.
  - f. Infografía interactiva: liderazgo y autoliderazgo
  - g. Actividad autoreflexiva sobre actitudes proactivas y reactivas personales.
  - h. Video sobre testimonios de liderazgo.
  - i. Actividad de reflexión sobre la filmografía “Joy: el nombre del éxito”.

La meta de este módulo es que los docentes comprendan la importancia de las motivaciones que guían a los alumnos al momento de llevar adelante su proyecto. En esa misma línea, transmitir la relevancia de trabajar contenidos tales como la cultura organizacional de la miniempresa, el liderazgo y el autoconocimiento.

- Módulo 8: “Nociones financieras básicas”: Contenidos:
  - a. Manual del Docente de la plataforma JA Campus: módulo 8: nociones financieras básicas: costo variable, costo fijo, punto de equilibrio, flujo de caja, capital inicial y venta de acciones. Préstamo (Campus Virtual de Junior Achievement, 2021).
  - b. Video explicativo del concepto “punto de equilibrio”
  - c. Infografía sobre los conceptos “costos fijos” y “costos variables”
  - d. Actividad de múltiple opción: costos fijos y variables.



*Captura de pantalla: Módulo 8 plataforma JA Campus*

En este módulo, se espera que los docentes sean capaces de comprender y enseñar conceptos cruciales para el éxito del emprendimiento, como los de “punto de equilibrio”, “costos fijos” y “costos variables”. La comprensión integral de estos conceptos permitirá mejorar el planeamiento y la toma de decisiones de los estudiantes respecto a la administración productiva y contable de su emprendimiento.

- Módulo 9: “Marketing y ventas”: Contenidos:
  - a. Manual del Docente de la plataforma JA Campus: módulo 9: Marketing y ventas: el rol del vendedor, habilidades de los vendedores (saber escuchar, comunicación efectiva, saber qué no hacer, preparación, persistencia y actitud positiva) (Campus Virtual de Junior Achievement, 2021).
  - b. Infografía sobre el rol del vendedor y actividad: qué habilidad del vendedor sería más apropiada en cada situación planteada.
  - c. Espacio de debate sobre el uso de redes sociales para la promoción de ventas.

El propósito del módulo 9 es que los docentes comprendan cuáles son las habilidades más importantes que debe reunir un buen vendedor, buscando que pueda trabajar esas cualidades en clase. También, reflexionar sobre el creciente uso de las redes sociales a la hora de promocionar un producto o servicio.

- Módulo 10: “Registros y cierre de gestión”: Contenidos:
  - a. Video testimonio sobre la gestión de la compañía.
  - b. Video testimonio sobre el cierre del programa.
  - c. Actividad final integradora: preguntas con respuestas de múltiple opción sobre los contenidos vistos a lo largo del curso Enseñar a Emprender.

Llegando al fin del programa, se busca que los docentes comprendan cómo se dará el cierre y liquidación de la compañía JA. Además, se prevé un espacio de reflexión y repaso de los contenidos trabajados a lo largo del curso Enseñar a Emprender.

- Espacio de cierre: Contenidos:
  - a. Test opcional sobre impacto del programa Enseñar a Emprender a la hora de dictar el programa Aprender a Emprender.
  - b. Encuesta de opinión sobre su experiencia en el programa.

La intención de este espacio final fue relevar, por una parte, la experiencia del docente al realizar el curso de formación docente “Enseñar a Emprender”, y por otra, su experiencia al dictar el programa Aprender a Emprender en el espacio áulico.

#### - Tarea 8: Webinar de cierre

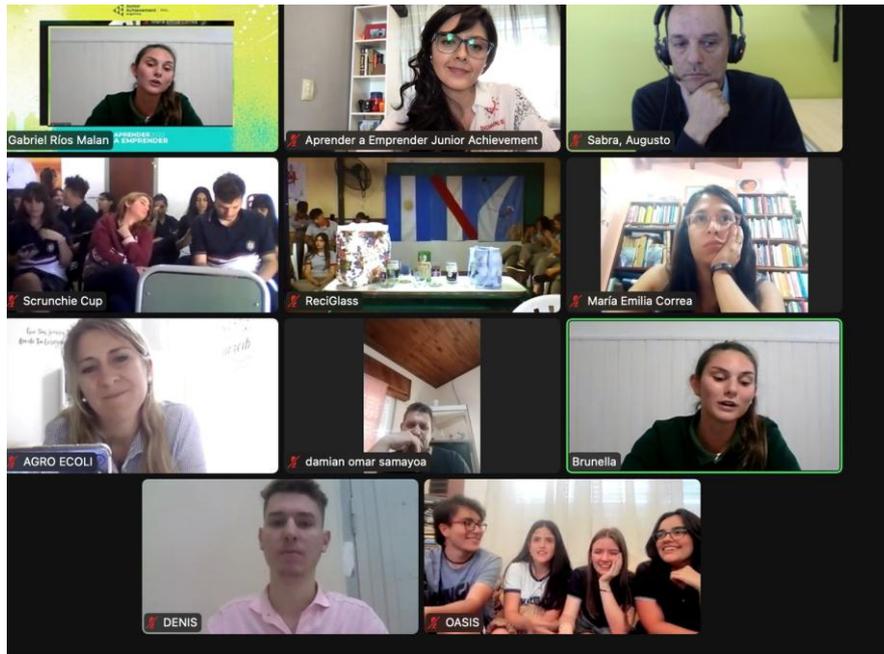
Como cierre del programa se llevaron adelante dos Webinars de cierre. El primer encuentro, se realizó como un espacio para que los emprendimientos de todo el país compartan sus experiencias y premiar a los colegios destacados. El segundo encuentro, consistió en un cierre con todos los emprendimientos que participaron del programa en la provincia de Córdoba, donde se compartió con invitados especiales una breve charla motivadora y se premiaron los colegios destacados de la provincia.

#### Webinar de cierre nacional:

El Festival de Emprendimientos consistió en un evento híbrido, se desarrolló presencialmente en la Usina del Arte, Buenos Aires, y se transmitió a través de la plataforma YouTube. En el encuentro se realizaron distinciones en nueve categorías a los emprendimientos destacados que participaron en toda Argentina.



*Captura de pantalla – Extraída de YouTube*



*Captura de pantalla – Extraída de Zoom*

### Webinar de cierre provincial

El evento de cierre provincial consistió en un encuentro sincrónico en el cual se recapitulaban algunos de los momentos más importantes del año y se realizó un reconocimiento a emprendimientos y estudiantes que se destacaron en el programa en doce categorías.

Asimismo, se contó con la participación especial de Lucas Elettore, emprendedor cordobés.





## - Tarea 9: Envío de certificados a alumnos y docentes

Para dar por finalizado el programa se entregaron tres certificados de reconocimiento. En primer lugar los certificados de egreso a los docentes, mentores y estudiantes que llegaron al final del programa, cumplimentando todas las instancias obligatorias. En segundo lugar, se entregaron certificados de reconocimiento a los emprendimientos destacados que participaron del programa en la provincia de Córdoba. En tercer lugar, se entregaron certificados de reconocimiento nacional a los emprendimientos y docentes que se destacaron a nivel nacional.

### Certificados de reconocimiento provincial



### Certificados de reconocimiento nacional



## IV. CONCLUSIÓN FINAL

A partir de la implementación de Aprender a emprender los estudiantes crearon, organizaron y operaron un proyecto real. Para dirigir su propia empresa y poner en funcionamiento su emprendimiento, los jóvenes debieron innovar, crear impacto, asumir riesgos, tomar decisiones y trabajar en equipo.

A su vez, adquirieron herramientas sobre gestión de proyectos, economía y desarrollaron sus habilidades socioemocionales.

Para finalizar, se comparten ejemplo de testimonio de los estudiantes de lo aprendido en el programa.



Creemos en el potencial  
sin límite de los jóvenes

- **Como primera instancia, aprendimos a cómo desarrollar el comienzo de una empresa, establecer nuestros objetivos principales, administrar nuestro capital, la correspondiente división de tareas, el trabajo en equipo, entendimos que la responsabilidad y el compromiso de todos era necesario para poder lograr nuestras metas y objetivos.**  
**Aprendimos a cómo establecer la relación con el cliente para así obtener mejores resultados, cómo se maneja el mercado y qué hay que tener en cuenta para lograr el éxito y también lo importante que es tener en cuenta los recursos y posibilidades con los que contamos para así explotarlos correctamente.**  
**Hubo algunas problemáticas, como en el compromiso y la participación de todos los integrantes pero supimos sobrellevarlas y poder encontrar una solución.**  
**Este proyecto nos sirvió a modo de capacitación para lograr una mirada más adulta con respecto a la creación de un nuevo emprendimiento y poder ejercerla en un futuro.**

*Captura de pantalla – Informe final Instituto Belisario Roldán - Ecobike*

**Testimonios:**

Emilia Juncos: *"Me gustó mucho el diseño del instagram"*

Oswaldo Buraschi: *"Los vendedores, 10 puntos."*

Chaves Santiago (Encargado del packaging): *Me gustó la experiencia, me pareció que por lo menos en nuestra área salió todo bien, aunque siempre estuvimos contrarreloj y muy jugados con los tiempos. Me pareció muy buena la idea de un packaging sustentable que propusieron mis compañeros, así que me metí en este área y le metimos para adelante todo lo que pudimos. Pudimos hacer todas las cajas que hicieron falta, empaquetamos todo, hicimos instrucciones de colocación de los productos y por supuesto, el logo colocado en el embalaje para que nuestra marca empiece a sonar, por más que sea un emprendimiento de poca duración.*

*Captura de pantalla – Informe final Instituto Técnico Renault – RTI Performance*

## ANEXO I

### Listado de Instituciones Educativas recomendadas por el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba

Nombre Escuela	Localidad	Departamento	Inspección	Matrícula Total 2022	5º Año	6º Año
I.P.E.M N° 123 - BLANCA ETCHEMENDY	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	518	73	65
I.P.E.M N° 163 - JOSÉ DE SAN MARTÍN	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	310	43	23
I.P.E.M N° 167 - JOSE MANUEL ESTRADA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	623	98	55
I.P.E.M N° 171 - BRIGADIER JUAN IGNACIO SAN MARTÍN	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	521	74	70
I.P.E.M N° 183 - PEDRO PALACIOS B.	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	396	59	42
I.P.E.M N° 194 - NICOLAS LOBOS PORTO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	133	17	8
I.P.E.M N° 195 - PRIMER TENIENTE PEDRO IGNACIO BEAN	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	456	58	50
I.P.E.M N° 311 - PABLO GAITÁN	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	558	78	68
I.P.E.M N° 323 - SAN ANTONIO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	250	37	23
I.P.E.M N° 395	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	150	15	12
I.P.E.M N° 268 - DEAN FUNES	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	1386	234	206
I.P.E.M N° 120 - REPUBLICA DE FRANCIA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 1	525	8	68
I.P.E.M N° 103 - ESTEBAN ECHEVERRÍA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	230	20	27

Nombre Escuela	Localidad	Departamento	Inspección	Matrícula Total 2022	5º Año	6º Año
I.P.E.M N° 121 - GOBERNADOR JUSTO PASTOR PAEZ MOLINA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	600	98	95
I.P.E.M N° 134 - INGENIERO REGINO MADERS	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	369	59	36
I.P.E.M N° 152 - DR. ALEJO CARMEN GUZMÁN	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	603	92	58
I.P.E.M N° 155 - JUAN JOSE PASO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	562	84	73
I.P.E.M N° 182 - DR. JORGE W. ABALOS	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	625	89	71
I.P.E.M N° 187 - JOSÉ AMÉRICO MALANCA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	758	123	100
I.P.E.M N° 198 - DOCTOR MARTÍN FERREYRA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	538	69	63
I.P.E.M N° 202 - DR. LUIS FEDERICO LELOIR	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	549	94	68
I.P.E.M N° 325 - MANUEL BELGRANO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	426	46	32
I.P.E.M N° 7 - PROF. CARLOS SEGRETI	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 2	419	53	45
I.P.E.M N° 6 - JUAN FILLOY	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 3	429	52	31
I.P.E.M N° 19 - POETA OSCAR GUIÑAZÚ ÁLVAREZ	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 3	447	54	43
I.P.E.M N° 114 - ARTURO JAURETCHE	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 3	683	76	41
I.P.E.M N° 176 - GRANADERO JOSE MARQUEZ	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 3	489	47	50
I.P.E.M N° 181 - BRIGADIER GRAL. CORNELIO DE SAAVEDRA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 3	762	112	112

<b>Nombre Escuela</b>	<b>Localidad</b>	<b>Departamento</b>	<b>Inspección</b>	<b>Matrícula Total 2022</b>	<b>5º Año</b>	<b>6º Año</b>
I.P.E.M N° 184 - MARIANO FRAGUEIRO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 3	<b>606</b>	69	67
I.P.E.M N° 150 - JUAN LARREA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 3	<b>929</b>	122	105
I.P.E.M N° 16 - MARIA SALEME DE BURNICHON	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 4	<b>587</b>	77	61
I.P.E.M N° 42 - PROF. M. B. MOYANO COUDERT	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 4	<b>767</b>	112	99
I.P.E.M N° 160 - HIPOLITO VIEYTES	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 4	<b>773</b>	107	123
I.P.E.M N° 197 - REPUBLICA DEL LIBANO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 4	<b>285</b>	43	35
I.P.E.M N° 205 - RICARDO HUGO PALLADINO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 4	<b>357</b>	48	25
I.P.E.M N° 296 - AMANCIO WILLIAMS	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 4	<b>359</b>	59	37
I.P.E.M N° 160 - HIPOLITO VIEYTES	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 4	<b>773</b>	107	123
I.P.E.M N° 208 - MARINA WAISMAN	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 4	<b>563</b>	85	76
I.P.E.M N° 159 - ARISTOBULO DEL VALLE	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 5	<b>547</b>	83	74
I.P.E.M N° 174 - TRINIDAD MORENO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 5	<b>614</b>	95	72
I.P.E.M N° 191 - MONSEÑOR ENRIQUE ANGELELLI	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 5	<b>491</b>	64	51
I.P.E.M N° 192 - DR. JOSE RAMON IBÁÑEZ	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 5	<b>347</b>	47	44
I.P.E.M N° 196 - ALICIA MOREAU DE JUSTO	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 5	<b>466</b>	65	44

Nombre Escuela	Localidad	Departamento	Inspección	Matrícula Total 2022	5º Año	6º Año
I.P.E.M N° 301 - MALVINA ROSA QUIROGA	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 5	357	51	43
I.P.E.M N° 153 - JUAN MARTIN DE PUEYREDON	CÓRDOBA	CAPITAL	CAPITAL 5	387	46	45
I.P.E.M N° 165 - PRESBITERO JOSÉ BONORIS	COLONIA CAROYA	COLÓN	COLÓN	700	118	103
I.P.E.M N° 193 - JOSE MARIA PAZ	SALDAN	COLÓN	COLÓN	679	109	84
I.P.E.M N° 272 - DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO	JESUS MARIA	COLÓN	COLÓN	1239	197	166
I.P.E.M N° 367	ASCOCHINGA	COLÓN	COLÓN	159	20	20
I.P.E.M N° 387	AGUA DE ORO	COLÓN	COLÓN	457	76	61
I.P.E.M N° 273 - MANUEL BELGRANO	CRUZ DEL EJE	CRUZ DEL EJE	NORTE	868	124	111
I.P.E.M N° 90 - JUANA MANUELA GORRITI	LABOULAYE	PTE. ROQUE S. PEÑA	PTE.R.S.P EÑA-GRAL.ROCA	281	31	23
I.P.E.M N° 102 - JUAN ANGEL VEZIE	LA CESIRA	PTE. ROQUE S. PEÑA	PTE.R.S.P EÑA-GRAL.ROCA	116	16	12
I.P.E.M N° 178 - AMÉRICA LATINA	MATTALDI	GENERAL ROCA	PTE.R.S.P EÑA-GRAL.ROCA	157	28	22
I.P.E.M N° 141 - DR. DALMACIO VELEZ SANSFIELD	HUINCA RENANCO	GENERAL ROCA	PTE.R.S.P EÑA-GRAL.ROCA	278	47	26
I.P.E.M N° 274 - GENERAL LUCIO V. MANSILLA	HUINCA RENANCO	GENERAL ROCA	PTE.R.S.P EÑA-GRAL.ROCA	432	41	64

<b>Nombre Escuela</b>	<b>Localidad</b>	<b>Departamento</b>	<b>Inspección</b>	<b>Matrícula Total 2022</b>	<b>5º Año</b>	<b>6º Año</b>
I.P.E.M N° 117 - DANTE E. BONATI	VILLA RÍO ICHO CRUZ	PUNILLA	PUNILLA	<b>395</b>	64	51
I.P.E.M N° 359 - DR. ARTURO UMBERTO ILLIA	VILLA CARLOS PAZ	PUNILLA	PUNILLA	<b>825</b>	122	114
I.P.E.M N° 365 - DR. RENE GERONIMO FAVALORO	VILLA CARLOS PAZ	PUNILLA	PUNILLA	<b>422</b>	68	49
I.P.E.M N° 388	SAN ROQUE	PUNILLA	PUNILLA	<b>359</b>	36	38
I.P.E.M N° 406	PARQUE SIQUIMAN	PUNILLA	PUNILLA	<b>218</b>	30	32
I.P.E.M N° 142 - JOAQUIN VICTOR GONZALEZ	LA FALDA	PUNILLA	PUNILLA	<b>458</b>	61	39
I.P.E.M N° 156 - JOSÉ MANUEL ESTRADA	RÍO SEGUNDO	RÍO SEGUNDO	RIO 1° - RIO 2°	<b>910</b>	155	144
I.P.E.M N° 164 - ATALIVA HERRERA	RÍO PRIMERO	RÍO PRIMERO	RIO 1° - RIO 2°	<b>471</b>	56	40
I.P.E.M N° 284 - DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO	ESTACION CALCHIN	RÍO SEGUNDO	RIO 1° - RIO 2°	<b>228</b>	35	31
I.P.E.M N° 289 - DR. RAMÓN PICCO	OLIVA	TERCERO ARRIBA	RIO 1° - RIO 2°	<b>345</b>	50	41
I.P.E.M N° 303 - LIBERTADOR GENERAL SAN MARTÍN	MATORRA LES	RÍO SEGUNDO	RIO 1° - RIO 2°	<b>92</b>	14	13
I.P.E.M N° 305 - AGRÓNOMO JORGE BLACQUE BELAIR	COSTA SACATE	RÍO SEGUNDO	RIO 1° - RIO 2°	<b>135</b>	23	16
I.P.E.M N° 327 - MARÍA SECUNDINA LÓPEZ	SANTA ROSA DE RÍO PRIMERO	RÍO PRIMERO	RIO 1° - RIO 2°	<b>298</b>	42	40
I.P.E.M N° 328 - NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS	CAPILLA DE LOS REMEDIOS	RÍO PRIMERO	RIO 1° - RIO 2°	<b>105</b>	15	14

Nombre Escuela	Localidad	Departamento	Inspección	Matrícula Total 2022	5º Año	6º Año
I.P.E.M N° 158 - LEOPOLDO LUGONES	ONCATIVO	RÍO SEGUNDO	RIO 1° - RIO 2°	417	75	48
I.P.E.M N° 148 - GENERAL JOSE MARIA PAZ - ANEXO CAPILLA DEL CARMEN	CAPILLA DEL CARMEN	RÍO SEGUNDO	RIO 1° - RIO 2°	69	73	67
I.P.E.M N° 305 - AGRÓNOMO JORGE BLACQUE BELAIR - ANEXO RINCÓN	RINCON	RÍO SEGUNDO	RIO 1° - RIO 2°	71	23	16
I.P.E.M N° 37 - CORONEL HILARIO ASCASUBI	VILLA ASCASUBI	TERCERO ARRIBA	RIO 3°- CALAM 1	180	20	28
I.P.E.M N° 82 - SANTIAGO PENNA	DESPEÑADEROS	SANTA MARIA	RIO 3°- CALAM 2	369	45	46
I.P.E.M N° 168 - DIEGO DE ROJAS	VILLA GENERAL BELGRANO	CALAMUCHITA	RIO 3°- CALAM 1	493	74	73
I.P.E.M N° 252 - AURELIA JOSEFA MONTRASI DE VILLARREAL	RIO DE LOS SAUCES	CALAMUCHITA	RIO 3°- CALAM 1	84	12	12
I.P.E.M N° 299 - DR. SPIRIDON ESTEFANO NAUMCHIK	ALMAFUERTE	TERCERO ARRIBA	RIO 3°- CALAM 1	395	35	44
I.P.E.M N° 304 - JUAN CARLOS FERRERO	COLONIA ALMADA	TERCERO ARRIBA	RIO 3°- CALAM 1	64	10	19
I.P.E.M N° 390	YACANTO CALAMUCHITA	CALAMUCHITA	RIO 3°- CALAM 1	294	38	33
I.P.E.M N° 32 - ESTANCIA POTRERO DE GARAY	POTRERO DE GARAY	SANTA MARIA	RIO 3°- CALAM 2	237	30	28
I.P.E.M N° 107 - REINO DE ESPAÑA	TOLEDO	SANTA MARIA	RIO 3°- CALAM 2	301	39	31

Nombre Escuela	Localidad	Departamento	Inspección	Matrícula Total 2022	5º Año	6º Año
I.P.E.M N° 419	VILLA LOS AROMOS	SANTA MARIA	RIO CALAM 2 <sup>3º</sup>	182	30	31
ESCUELA SUP. DE COMERCIO NACIONAL	LA CARLOTA	JUAREZ CELMAN	RÍO CUARTO	600	102	95
I.P.E.M N° 91 - RITA ARGUELLO	CORONEL BAIGORRI A	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	170	26	16
I.P.E.M N° 128 - DR. MANUEL BELGRANO	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	577	91	82
I.P.E.M N° 283 - FRAY MAMERTO ESQUIÚ	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	258	26	19
I.P.E.M N° 330 - EDGARDO ROBERTO PRAMPARO	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	254	34	27
I.P.E.M N° 128 - DR. MANUEL BELGRANO	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	577	91	82
I.P.E.M N° 281 - DR. CARLOS LUCERO KELLY A.	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	RÍO CUARTO	733	112	67
I.P.E.M N° 287 - LEOPOLDO LUGONES	SATURNINO LASPIUR	SAN JUSTO	SAN FRANCISCO	241	31	29
I.P.E.M N° 326 - MARIANO MORENO	FREYRE	SAN JUSTO	SAN FRANCISCO	476	74	62
I.P.E.M N° 145 - DR. FRANCISCO RAVETTI	SAN FRANCISCO	SAN JUSTO	SAN FRANCISCO	684	124	84
I.P.E.M N° 96 - PROFESOR PASCUAL BAILÓN SOSA	SAN FRANCISCO	SAN JUSTO	SAN FRANCISCO	285	42	40
I.P.E.M N° 425	COLONIA SAN PEDRO	SAN JUSTO	SAN FRANCISCO	54	3	9
I.P.E.M N° 31 - PADRE BROCHERO	SAN JOSÉ	SAN JAVIER	TRASLASIERRA	305	44	32

Nombre Escuela	Localidad	Departamento	Inspección	Matrícula Total 2022	5º Año	6º Año
I.P.E.M N° 135 - JOSE FELIX RECALDE SARMIENTO	NONO	SAN ALBERTO	TRASLASIERRA	354	61	51
I.P.E.M N° 285 - JOSE GABRIEL BROCHERO	MINA CLAVERO	SAN ALBERTO	TRASLASIERRA	627	104	58
I.P.E.M N° 135 - JOSE FELIX RECALDE SARMIENTO ANEXO LOS HORNILLOS	LOS HORNILLOS	SAN JAVIER	TRASLASIERRA	138	23	9
I.P.E.M N° 116 - MANUEL BELGRANO	DALMACIO VELEZ SANSFIED	TERCERO ARRIBA	VILLA MARIA-MARCOS JUAREZ	135	15	25
I.P.E.M N° 147 - MANUEL ANSELMO OCAMPO	VILLA MARIA	GENERAL SAN MARTÍN	VILLA MARIA-MARCOS JUAREZ	871	117	113
I.P.E.M N° 172 - JOSE HERNANDEZ	TÍO PUJIO	GENERAL SAN MARTÍN	VILLA MARIA-MARCOS JUAREZ	316	38	37
I.P.E.M N° 180 - RAFAEL OBLIGADO	TICINO	GENERAL SAN MARTÍN	VILLA MARIA-MARCOS JUAREZ	216	29	23
I.P.E.M N° 276 - DR. RICARDO COLOCCINI	CRUZ ALTA	MARCOS JUÁREZ	VILLA MARIA-MARCOS JUAREZ	87	8	12
I.P.E.M N° 277 - ESTEBAN ECHEVERRIA	MARCOS JUÁREZ	MARCOS JUÁREZ	VILLA MARIA-MARCOS JUAREZ	693	119	86
I.P.E.M N° 324 - JOSE MANUEL ESTRADA	CINTRA	UNIÓN	VILLA MARIA-MARCOS JUAREZ	161	28	21
I.P.E.M N° 399 - HEROES DE MALVINAS	POZO DEL MOLLE	RÍO SEGUNDO	VILLA MARIA-MARCOS JUAREZ	198	32	11

<b>Nombre Escuela</b>	<b>Localidad</b>	<b>Departamento</b>	<b>Inspección</b>	<b>Matrícula Total 2022</b>	<b>5º Año</b>	<b>6º Año</b>
I.P.E.M N° 140 - DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO	BELL VILLE	UNIÓN	VILLA MARIA- MARCOS JUAREZ	<b>539</b>	93	77
					6.791	5.756

## ANEXO II

### Listado de Instituciones Educativas que implementan el programa

<b>NOMBRE DE ESCUELA Y CURSO</b>	<b>CANTIDAD DE ALUMNOS PARTICIPANTES</b>
I.P.E.M N°375 6to A	10
I.P.E.T N°363 7mo B	21
I.P.E.T N°363 7mo A	22
C.E.N.M.A Antonio Sobral 3ro B	29
C.E.N.M.A Antonio Sobral 3ro A	5
I.P.E.M N°157 Pte. Sarmiento 5to A	30
I.P.E.M N°289 6to B	22
I.P.E.M N°289 6to A	22
I.P.E.M N°289 5to B	29
I.P.E.M N°289 5to A	23
Escuela Normal Superior Gral Manuel Belgrano 6to Sociales	19
I.P.E.M N°158 6to A Turno Mañana	29
I.P.E.M N°158 6to B Turno Mañana	19
I.P.E.M N°174 Anexo Media Luna Sud	11
I.P.E.M N°158 6to A Turno Noche	6
I.P.E.M N°158 5to B Turno Mañana	32
I.P.E.M N°158 5to A Turno Noche	10
I.P.E.M N°158 4to B Turno Mañana	34
I.P.E.M N°158 4to A Turno Mañana	32
C.E.N.M.A Leones 2do año	14
I.P.E.M N° 165 Pbro. José Bonoris	20
C.E.N.M.A LEONES 1er año	27
C.E.N.M.A Malvinas Argentinas Anexo Montecristo 3 Año	22
I.P.E.T N°412 - 7mo año B	13

I.P.E.M N°294 4A Informática	<b>14</b>
I.P.E.T N°412 - 7mo año A	<b>28</b>
I.P.E.A N°234 7mo	<b>9</b>
I.P.E.M N°294 4A Comunicación	<b>14</b>
C.E.N.M.A N°125 3A	<b>26</b>
I.P.E.M N°294 4A Informática	<b>17</b>
I.P.E.T N°363 6to año B Programación	<b>29</b>
C.E.N.M.A Casa de Gobierno 3ro Turno Tarde	<b>7</b>
I.P.E.T N°258 7mo B	<b>18</b>
I.P.E.T N°258 7mo A	<b>21</b>
I.P.E.T N°48 7mo E y F	<b>19</b>
I.P.E.M N°305 5to	<b>7</b>
I.P.E.T N°313 7mo A	<b>6</b>
I.P.E.TyM N°310 7mo A	<b>16</b>
I.P.E.TyM N°319 7mo A	<b>8</b>
I.P.E.T N°272 Sarmiento 5to A	<b>21</b>
Escuela Proa Sede Alta Gracia 4to	<b>32</b>
I.P.E.M N°272 Sarmiento 5to D	<b>21</b>
I.P.E.M N°176 Granadero Jose Marquez 6to	<b>14</b>
I.P.E.A N°292 Agr. Liliam Priotto 6to A	<b>12</b>
I.P.E.TyM N°69 Juana Manso De Noronha 5to E	<b>34</b>
IPEM N°193 José María Paz - 5to A TM	<b>16</b>
I.P.E.M N°277 Esteban Echeverria 6to A Ciencias Naturales	<b>20</b>
I.P.E.M N°277 Esteban Echeverria 6to A Economía y Administración	<b>22</b>
I.P.E.M N°193 José María Paz - 4to B TM	<b>27</b>
I.P.E.M N°349 Giovanni Bosco 6°A TT	<b>12</b>
I.P.E.M N°277 Esteban Echeverria 6to B	<b>15</b>

Ciencias Naturales	
I.P.E.M N°278 Malvinas Argentinas 5° Economía y Administración	<b>6</b>
I.P.E.M N°73 Margarita W. Paz 6to B TT	<b>27</b>
I.P.E.M N°193 José María Paz - 5to B TM	<b>14</b>
I.P.E.TyM N°74 5to A	<b>6</b>
I.P.E.T N°300 Plaza Minetti 7 B	<b>12</b>
I.P.E.M N°350 Ernesto Sabato 6 Arte	<b>19</b>
I.P.E.M N°350 Ernesto Sabato 6 Informática	<b>26</b>
I.P.E.M N°330 Edgardo Roberto Pramparo 6A	<b>10</b>
I.P.E.TyM N°30 Eduardo Simon Nemirovsky 4to año C TT	<b>28</b>
I.P.E.TyM N°30 Eduardo Simon Nemirovsky 5to año C TT	<b>16</b>
I.P.E.A N°33 7mo	<b>21</b>
I.P.E.M N°164 Ataliva Herrera 5A Turno Tarde	<b>29</b>
I.P.E.M N°164 Ataliva Herrera 5A Turno Mañana	<b>37</b>
Escuela Experimental Proa Sede Marcos Juárez 4A	<b>19</b>
Instituto Jesuita Sagrada Familia 6B	<b>22</b>
Instituto José Peña 5A	<b>21</b>
Instituto de la Inmaculada 6A	<b>34</b>
I.P.EA N°223 6to C Electromecánica	<b>21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1354</b>

## ANEXO III

### Bibliografía

- 90.5, R. Q. (2022). *OneDrive*. Obtenido de [https://jaargentina-my.sharepoint.com/personal/junior\\_junior\\_org\\_ar/\\_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fjunior%5Fjunior%5Forg%5Far%2FDocuments%2FA%2E%20JAA%2FComunicaciones%2F03%2EPrensa%2FClipping%20de%20medios%2F2022%2Fmarzo%5FQuality%2090%2E5%5F](https://jaargentina-my.sharepoint.com/personal/junior_junior_org_ar/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fjunior%5Fjunior%5Forg%5Far%2FDocuments%2FA%2E%20JAA%2FComunicaciones%2F03%2EPrensa%2FClipping%20de%20medios%2F2022%2Fmarzo%5FQuality%2090%2E5%5F)
- Junior Achievement Argentina. (2022). *Campus Virtual de Junior Achievement*. Obtenido de <https://jaa.educativa.org>
- Junior Achievement Argentina. (abril de 2022). *Centro de Recursos*. Obtenido de Manual del Emprendedor: [https://drive.google.com/file/d/1ZWS3Aww9p9N3kLqTR07PMoT\\_uOF48uj0/view](https://drive.google.com/file/d/1ZWS3Aww9p9N3kLqTR07PMoT_uOF48uj0/view)
- Junior Achievement Argentina. (marzo de 2022). *Guía del Docente*. Argentina.
- Junior Achievement Argentina. (2022). *Rueda de Capitalización*. Obtenido de <https://aprenderaemprender.org.ar/rueda-2022/proyectos?&propositid=&jurisdiccionId=5&query=>
- Campus Virtual de Junior Achievement*. (2021). Recuperado el julio de 2022, de Manual del Docente: [https://jaa.educativa.org/prg\\_archivo.cgi?wAccion=ver\\_archivo&id\\_archivo=454298&id\\_curso=3898&id\\_unidad=65153](https://jaa.educativa.org/prg_archivo.cgi?wAccion=ver_archivo&id_archivo=454298&id_curso=3898&id_unidad=65153)
- Córdoba, S. d. (29 de marzo de 2022). *Aprender a emprender - Inscripción para escuelas - Junior Achievement Córdoba*. *Acopiadores de Córdoba*, Obtenido de <http://www.acopiadorescba.com/content/circulares-digitales/informes-varios/aprender-a-emprender-inscripcion-para-escuelas-junior-achievement-cordoba>.
- Infonegocios. (16 de marzo de 2022). *¿Cómo aprenden a emprender los adolescentes? (Junior Achievement Córdoba lanza programa y ofrece becas)*. *Infonegocios*, Obtenido de <https://infonegocios.info/y-ademas/como-aprenden-a-emprender-los-adolescentes-junior-achievement-cordoba-lanza-programa-y-ofrece-becas>.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 12 de julio de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

## ANEXO IV



# APRENDER 2022 A EMPRENDER



## MANUAL DEL EMPRENDEDOR



## QUIÉNES SOMOS



**+10** millones de estudiantes  
en todo el mundo



**470.000**  
voluntarios y mentores por año



Presentes en **+100** países

Somos una de las ONG más grandes del mundo. A través del aprendizaje activo en educación financiera, formación para el trabajo y desarrollo emprendedor, preparamos a los jóvenes para que sean protagonistas de su futuro.

## EL DESAFÍO

Insertos en la cuarta revolución industrial, la tecnología está presente en todos los ámbitos de la vida: aparecen la robótica, la biotecnología, la inteligencia artificial. Desaparecen profesiones y surgen otras nuevas.

En este escenario cambiante, los jóvenes son especialmente vulnerables. En Argentina, se registra que la mitad no termina el secundario, sólo tres de cada diez finalizan la universidad y el desempleo juvenil duplica el promedio nacional. A este contexto, se suma un dato preocupante: el



**52%** de las empresas no  
encuentra los perfiles que necesita.

## CREEMOS EN EL POTENCIAL SIN LÍMITE DE LOS JÓVENES

### LA SOLUCIÓN



Desde hace **100** años,

promovemos una actitud emprendedora en millones de jóvenes para que se sientan protagonistas y emprendedores de sus propias vidas. Así, todas nuestras iniciativas funcionan como un puente que conecta a los estudiantes con el mundo del trabajo.

A través de programas presenciales y virtuales basados en la metodología “aprender haciendo”, proponemos un trabajo por proyectos y con sentido para que los jóvenes desarrollen las competencias socioemocionales necesarias para el siglo XXI: pensamiento crítico, creatividad, comunicación, colaboración, iniciativa y liderazgo. Además, hacemos especial hincapié en la promoción de las carreras del futuro vinculadas a las habilidades digitales y la educación STEM (siglas en inglés de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

### NUESTROS EJES DE TRABAJO

#### APRENDER A EMPRENDER

Planificar, asumir riesgos, innovar, trabajar en equipo y liderar con una actitud emprendedora.

#### FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Introspección y proyecto de vida, contacto con tendencias y oportunidades de mercado, estrategias y herramientas prácticas para la búsqueda de empleo.

#### EDUCACIÓN FINANCIERA

Presupuestar, ahorrar, invertir y administrar el dinero para tomar decisiones conscientes que acompañen cada proyecto de vida.

## MISIÓN



Nuestra misión es inspirar y preparar a los jóvenes para el éxito, promoviendo el espíritu emprendedor, los valores, las habilidades y la educación económica.

## VISIÓN



Nos proponemos contribuir al desarrollo de una sociedad integrada por individuos responsables que comprendan la importancia del espíritu emprendedor para la búsqueda de su felicidad, respetando los derechos del otro como base de una sociedad libre.

## VALORES



Creemos en el potencial sin límite de los jóvenes.



Creemos que la posibilidad de construir el bienestar está al alcance de todos.



Compartimos la pasión de los jóvenes por la excelencia, respetamos su talento y creatividad, celebramos su honestidad e integridad, fomentamos su deseo de colaboración y creamos oportunidades para un aprendizaje de calidad.



Creemos en la capacidad transformadora de los individuos para construir una sociedad próspera, inclusiva y sustentable.

## JA EN ARGENTINA



Desde 1991 formamos emprendedores en las

**24**

PROVINCIAS DEL PAÍS:



**+1.051.700**

ESTUDIANTES IMPACTADOS.

## En 2021:



**+60.250**

ESTUDIANTES



**+1.830**

DOCENTES



**+991**

ESCUELAS



**+1.747**

MENTORES VOLUNTARIOS



**+150**

EMPRESAS Y ORGANIZACIONES ALIADAS

Contamos con sede en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Salta y un equipo de trabajo en San Juan.

JA Argentina | [www.junior.org.ar](http://www.junior.org.ar)

## ÍNDICE

Junior Achievement .....	2	
Introducción .....	5	
La experiencia de Aprender a Emprender .....	5	
Agenda .....	8	
	<b>1. ETAPA DE ORGANIZACIÓN</b> .....	15
	La organización de tu emprendimiento .....	16
	El funcionamiento de un emprendimiento JA .....	24
	Elección del producto o servicio .....	37
	Cómo crear la identidad de tu emprendimiento .....	53
	<b>2. ETAPA DE DESARROLLO</b> .....	57
	Desarrollo de una política organizacional .....	59
	Modelo de negocios: CANVAS .....	60
	Cómo conseguir financiación .....	64
	Cómo escribir un plan de negocios .....	67
	Presupuesto financiero .....	72
	<b>3. ETAPA DE ADMINISTRACIÓN</b> .....	80
	La productividad y calidad de tu emprendimiento .....	81
	Cómo mejorar tu estrategia de marketing .....	82
	Administración de los Recursos Humanos en tu emprendimiento .....	85
	Preparando la auditoría .....	87
	<b>4. ETAPA DE LIQUIDACIÓN</b> .....	90
	Cómo liquidar la organización .....	91
	La reunión de liquidación .....	92
	Lineamientos para entregar el informe .....	96
Anexo .....	97	
Glosario .....	98	

## INTRODUCCIÓN

### LA EXPERIENCIA DE APRENDER A EMPRENDER

Como miembro del Consejo Directivo de Aprender a Emprender, vas a llevar adelante tu propio proyecto, desde su formación hasta su liquidación. Por eso, es importante que sepas que el éxito de tu organización dependerá de los esfuerzos combinados de todos los miembros del equipo.

En cada etapa del programa, vos y tu equipo tendrán que tomar numerosas decisiones:

- **Establecer metas y objetivos para el emprendimiento.**
- **Organizar el Directorio y elegir las autoridades.**
- **Desarrollar fondos a través de la venta de acciones.**
- **Llevar registros financieros completos.**
- **Producir y vender un producto o servicio.**
- **Realizar un informe final y liquidar el emprendimiento.**
- **Devolver a los accionistas su inversión inicial más la correspondiente ganancia que hayan logrado.**

La participación en este proyecto hará posible que atraviesen múltiples experiencias:

- **Fortalecerán los vínculos entre compañeros.**
- **Conocerán nuevas personas con las que compartirán conocimientos y actividades.**
- **Participarán de una competencia junto a estudiantes de otras ciudades, provincias y países.**
- **Descubrirán nuevas dimensiones de ustedes mismos y de sus compañeros.**
- **Desarrollarán sus capacidades para poder tomar decisiones, trabajar en equipo y comunicarse de forma efectiva.**



A lo largo de todo el programa Aprender a Emprender, contarán con asesores que les brindarán herramientas y apoyo en este proyecto. Ellos los guiarán y asistirán, dándoles las pautas necesarias y proponiéndoles alternativas de acción.

Durante las primeras semanas, van a recibir un fuerte acompañamiento de su parte para organizar el emprendimiento. Pero luego, una vez que hayan elegido a las autoridades, tendrán que dirigir el proyecto ustedes solos. Es importante recordarles que los asesores —si bien pueden o no ser accionistas externos de la empresa— no integran el directorio. Esto quiere decir que, al no ser miembros de la misma, no pueden tomar decisiones, sino que participan como consultores externos.

Además, desde el equipo de Junior Achievement se les otorgará un facilitador que les prestará asistencia en todo momento. Será también la misma persona a quien le deberán entregar la documentación y quien les dará información detallada sobre las fechas y actividades extra académicas. La comunicación permanente con el facilitador estará a cargo del profesor y del director de Recursos Humanos del emprendimiento, aunque les sugerimos que no dejen de acercarse en las situaciones en que lo necesiten.

Aprender a Emprender otorga dos niveles de certificación: por un lado, Junior Achievement certifica como egresados a los estudiantes que hayan completado el programa con un promedio de asistencia mínimo del 60%; por otro lado, quienes hayan obtenido este certificado, podrán presentarse luego a rendir un examen internacional llamado ESP (Pase de Habilidades Emprendedoras, por sus siglas en inglés), vía plataforma virtual. Una vez aprobado, recibirán el certificado ESP otorgado por Junior Achievement Europa, en alianza con la Organización de Estados Americanos, Eurochambres y CSR Europe. Para acceder a estas certificaciones deben participar de las mediciones de impacto.

Nuestra medición se realiza mediante dos encuestas a completarse en la primera y la última etapa del programa. Esto nos brinda

información muy valiosa no sólo para entender mejor su experiencia durante este recorrido y percibir cómo los transformó, sino también para mejorar **la experiencia de los futuros participantes**. La información es confidencial: no la utilizaremos para analizar casos particulares, sino para obtener datos generales, que manejamos **según los estándares de la normativa vigente** tanto en Argentina como en Europa, donde la confidencialidad de la información es fundamental. Para ver cómo usamos esos datos y los resultados de estos análisis pueden visitar nuestra página web, en la sección de Rendición de Cuentas: [www.junior.org.ar/nosotros/rendicion-de-cuentas/#reportes](http://www.junior.org.ar/nosotros/rendicion-de-cuentas/#reportes)

Este *Manual del emprendedor* te va a acompañar durante todo el desarrollo del programa, por eso es indispensable que aprendas a utilizarlo. Como podrás ver en el índice, está organizado según las cuatro etapas del proyecto y, a su vez, cada etapa está dividida por tema. El orden de los contenidos puede diferir del orden cronológico en el que vos y tu equipo trabajarán. Por eso, te proponemos navegar este manual a partir de la agenda que te presentamos al comienzo. Allí podrás ver que cada etapa está organizada en sucesivos módulos de trabajo, con las tareas y los contenidos correspondientes a cada uno. Para que te sea más fácil encontrar los temas relacionados con cada módulo, incluimos en la agenda la referencia a las páginas donde se desarrolla cada contenido. De todas maneras, si tenés alguna duda relacionada con esto, podés consultarlo con tu coordinador de JA.



Te felicitamos por la experiencia que estás a punto de comenzar. Aprender a Emprender te invita a descubrir tu potencial y el de tus compañeros. Desde Junior Achievement estamos seguros de que no tiene límites. **¡Buen trabajo!**

### ETAPAS DE APRENDER A EMPRENDER

El programa Aprender a Emprender está compuesto por 16 módulos, organizados en cuatro etapas:

#### 1. ETAPA DE ORGANIZACIÓN

En esta etapa vas a realizar la elección del producto o servicio y la selección de autoridades. Te proponemos elegir un producto innovador, que responda a una problemática real, que sea de triple impacto y cuyo desarrollo sea viable dentro del marco de este programa. ¡Todo un desafío!

Para eso, tendrás que realizar las tareas de los primeros cinco módulos.

#### 2. ETAPA DE DESARROLLO

En esta etapa, vos y tu equipo deberán definir las políticas de la empresa, las metas financieras, comerciales y productivas, así como las políticas de recursos humanos.

Durante esta fase, que se desarrolla en los módulos 6, 7 y 8, podrás participar de la Rueda de Capitalización.

#### 3. ETAPA DE ADMINISTRACIÓN

En esta etapa te dedicarás principalmente a la producción y a la venta. Durante estas semanas tendrás la primera auditoría y podrás participar de la Feria de Emprendimientos junto con tu equipo.

Las tareas de esta etapa se desarrollan desde el módulo 9 hasta el 14 inclusive.

## 4. ETAPA DE LIQUIDACIÓN

En este último período, deberán realizar el cierre del emprendimiento. Para esto, será necesario liquidar todo el stock, realizar el balance de finanzas, devolver las acciones, pagar los impuestos y salarios, presentar el informe final y realizar el examen.

A lo largo de esta etapa vas a transitar los últimos dos módulos y, una vez concluido todo el programa, participarás del evento de cierre.

### ¿CUÁL ES TU ROL EN EL EMPRENDIMIENTO?



#### ACHIEVER

ya que sos participante



#### ACCIONISTA

te hace dueño de tu empresa



#### MIEMBRO DEL DIRECTORIO

sos parte del equipo responsable del emprendimiento



#### TRABAJADOR

participás del proceso productivo



#### VENDEDOR

tenés la responsabilidad de posicionar tu producto o servicio en el mercado

También podés llegar a ser elegido por tus pares como responsable de la **DIRECCIÓN GENERAL** o de alguna de las **CUATRO DIRECCIONES**.

## AGENDA:

### ABRIL Y MAYO: ETAPA 1 - ORGANIZACIÓN

#### MÓDULO 1: EL DESAFÍO



##### TAREAS

- Elegir un reto
  - Realizar lluvia de ideas de problemas o necesidades relacionadas con ese reto
  - Entender los distintos tipos de organizaciones y cómo se va a organizar tu emprendimiento
  - Sensibilización
- Entregar: inscripción individual vía formulario
  - Entregar: autorización
  - Realizar 1era encuesta de medición de impacto

##### CONTENIDOS

- La organización de tu emprendimiento • Pág. 16
- El funcionamiento de un emprendimiento JA. • Pág. 24
- Tipos de organizaciones • Pág. 20
- Introducción a la gestión de proyectos • Pág. 35
- Dinámica: Modelos de impacto
- Agenda 2030, **ODS**
- El desafío • Pág. 37



#### Primera Incubación

- Presentación del programa
- Introducción al Design Thinking

#### MÓDULO 2: EMPATIZAR

##### TAREAS

- Técnica 1: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?
- Técnica 2: Entrevista
- Técnica 3: Mapa de empatía
- Técnica 4: Compartir y agrupar ideas

##### CONTENIDOS

- Cómo elegir el producto o servicio • Pág. 38
- Design Thinking: principios y etapas • Pág. 39
- Etapa 1: Empatizar • Pág. 41



## MÓDULO 3: DEFINIR

### TAREAS

- Definir la oportunidad: usuario, necesidad, *insights*
- Completar el CV personal y el perfil en LinkedIn
- Elegir los roles y equipos y definir el organigrama

Completar los roles en el módulo “Empleados”, de la sección RRHH de SGME

### CONTENIDOS

- Etapa 2: Definición de la necesidad • Pág. 41
- Funciones de las áreas del emprendimiento • Pág. 29
- Curriculum vitae • Pág. 36
- Herramientas complementarias al CV • Pág. 35



## MÓDULO 4: IDEAR

### TAREAS

- Realizar lluvia de ideas de soluciones
- Elegir los tres mejores productos o servicios
- Realizar la investigación de mercado de los tres productos y servicios finalistas

### CONTENIDOS

- Ideación • Pág. 42
- Ver en Centro de Recursos: Ejemplos de productos y servicios de otros años
- Ver en Centro de Recursos: Ejemplos de Empresas B certificadas de la región
- Investigación de mercado • Pág. 50
- Condiciones obligatorias



## MÓDULO 5: PROTOTIPAR

### TAREAS

- Elegir un producto o servicio
- Elegir nombre, logo e identidad de marca (libre de registro)
- Prototipar
- Evaluar el producto
- Leer y firmar el estatuto
- Entregar: perfil web AAE

### CONTENIDOS

- Prototipar • Pág. 43
- Otras maneras de evaluar el producto o servicio elegido • Pág. 44
- Hoja de evaluación del producto • Pág. 45
- Hoja de evaluación de servicio • Pág. 47
- Estatuto tipo del emprendimiento JA • Pág. 26



## JUNIO Y JULIO: ETAPA 2 - DESARROLLO

### MÓDULO 6: TESTEAR

#### TAREAS

- Testear e iterar
- Evaluar la viabilidad financiera
- Calcular la proyección financiera
- Vender/comprar las acciones internas



#### CONTENIDOS

- Testear • Pág. 44
- Cómo crear la identidad de tu emprendimiento • Pág. 51
- Cómo conseguir financiación • Pág. 59
- Presupuesto financiero • Pág. 67

### MÓDULO 7: CANVAS

#### TAREAS

- Realizar el lienzo de propuesta de valor
- Completar modelo Canvas y modelo Canvas B
- Elegir los proveedores
- Testear e iterar

- Entregar: Canvas y Proyección Financiera
- Inscribirse a la Rueda de Capitalización

#### CONTENIDOS

- Desarrollo de una política organizacional • Pág. 56
- Definición de tu propuesta de valor • Pág. 56
- Mapa de tu propuesta de valor • Pág. 56
- Modelos de negocios CANVAS • Pág. 56
- Modelo Canvas B • Pág. 59
- Ver en Centro de Recursos: "Proyección Financiera".



#### Segunda incubación

- CANVAS y Proyección financiera
- Operatoria para la Rueda

## MÓDULO 8: PRE-RUEDA

### TAREAS

- Completar la sección de planeamiento en el SGME
- Desarrollar la presentación de ventas (*elevator pitch*)
- Testear e iterar
- Desarrollar canales de venta y MKT
- Crear la billetera virtual
- Vender las acciones externas



### CONTENIDOS

- Cómo escribir un plan de negocios • Pág. 62
- Herramientas por área para pensar el plan de negocios • Pág. 63
- Gestión de tu proyecto: Planificación

### Rueda de Capitalización

## MÓDULO 9: POST-RUEDA

### TAREAS

- Para conversar en equipo:
- ¿Qué aprendí acerca de mi producto o servicio en la Rueda?
- ¿Qué *feedback* recibí de mi producto o servicio?
- ¿Qué aspectos y características me gustaron de los otros emprendimientos?
- ¿Cómo puedo aprovechar esta información?
- Completar la información por área en el SGME
- Realizar la primera tanda masiva de producción
- Vender



### CONTENIDOS

- El día a día del proyecto: ¡Estar abierto a cambiar! • Pág. 71
- La productividad y calidad de tu emprendimiento • Pág. 74
- Cómo vender tus productos y servicios • Pág. 76

## AGOSTO Y SEPTIEMBRE: ETAPA 3 - ADMINISTRACIÓN

## MÓDULO 10: PRE-AUDITORÍA

### TAREAS

- Realizar la evaluación de mitad de programa
- Producir y vender

- Completar informe en SGME

### CONTENIDOS

- Preparando la auditoría • Pág. 81

## Auditoría 1

### MÓDULO 11: POST-AUDITORÍA

#### TAREAS

- Compartir con todo el equipo las conclusiones de la auditoría
- Producir y vender
- Analizar cómo podría mejorar la experiencia del usuario

- Entregar: Canvas actualizado

#### CONTENIDOS

- Informe de auditoría • Pág. 83



### MÓDULO 12: PRE-FERIA DE EMPRENDIMIENTOS

#### TAREAS

- Para conversar en equipo:
  - ¿Dónde estamos parados en relación con nuestros objetivos?
  - ¿Cómo podríamos duplicar nuestras ventas? ¿Y multiplicarlas por 10?
  - ¿Cómo está la motivación del equipo?
  - ¿Cómo podemos adaptarnos a los cambios del contexto?
- Definir objetivos y estrategias de producción para la Feria
- Realizar la organización operativa para la feria
  - Crear canal de ventas online
  - Potenciar difusión local de los emprendimientos a través de medios de comunicación de cercanía.

- Inscribirse a la feria

#### CONTENIDOS

- Aproximación a los registros financieros • Pág. 78
- Administración de los RRHH de tu emprendimiento • Pág. 80
- Cómo mejorar tu estrategia de marketing • Pág. 75
- Gestión de tu emprendimiento: Ejecución, monitoreo y control

## Tercera incubación

### MÓDULO 13: COY

#### TAREAS

- Adaptar Canvas a Informe COY
- Producir y vender
- Realizar testeo e iteración del producto o servicio



- Entregar: Informe COY

#### CONTENIDOS

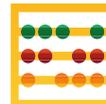
- COMPETENCIA REGIONAL EMPRENDIMIENTO DEL AÑO (COY) • Pág. 83

## Feria

### MÓDULO 14: POST-FERIA

#### TAREAS

- Para conversar en equipo:
  - ¿Qué aprendí de mi experiencia en la feria?
- Contabilizar *stock* remanente
- Elaborar plan de liquidación de *stock*
- Saldar deudas impagas
- Cobrar pagos atrasados
- Realizar autoevaluación de mitad de programa (Demo ESP)



#### CONTENIDOS

- Cómo liquidar la organización • Pág. 85

## OCTUBRE: ETAPA 4 - LIQUIDACIÓN

### Cuarta incubación

### MÓDULO 15: LIQUIDACIÓN

#### TAREAS

- Realizar el cierre de registros contables
- Pagar sueldos y salarios
- Pagar dividendos a accionistas
- Pagar impuesto a JA
- Enviar carta a accionistas

- Realizar 2da autoevaluación (*self assessment*)

#### CONTENIDOS

- Liquidación • Pág. 86
- La reunión de liquidación • Pág. 88



### MÓDULO 16: INFORME FINAL

#### TAREAS

- Analizar y evaluar la experiencia
- Entregar: informe final con los aprendizajes y números finales
- Entregar: evaluación triple impacto - Sistema B
- Realizar 2° encuesta de medición de impacto.

#### CONTENIDOS

- Lineamientos para la entrega del informe final • Pág. 90
- ¡Preparate para el evento de cierre del programa! • Pág. 88
- Gestión de proyectos: El proceso de cierre

Auditoría 2

ESP

NOVIEMBRE

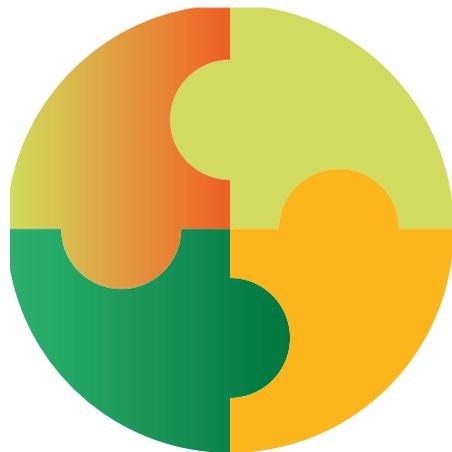
Evento de cierre

Examen final



# 1.

## ETAPA DE ORGANIZACIÓN



### PALABRAS CLAVE

Design Thinking / Innovación / Empatizar / Necesidad del usuario / Definir el desafío / Idear / Lluvia de ideas / Soluciones / Prototipar / Viabilidad / Testeo / Iteración / Mejora continua / Experiencia del usuario

### TAREAS



1. Elegir el producto o servicio a partir del modelo Design Thinking
  - a. Empatizar con el usuario y el contexto
  - b. Definir una necesidad para ser resuelta
  - c. Idear una solución concreta e innovadora para esa necesidad
  - d. Prototipar
  - e. Testear e iterar
2. Definir el organigrama y los roles de los participantes.

### CONTENIDOS



1. Definición de “emprender” y de “espíritu emprendedor”
2. Tipos de organizaciones
3. Áreas de la empresa
4. Elección del producto o servicio
5. Evaluación del producto o servicio
6. Creación de la identidad del emprendimiento

## LA ORGANIZACIÓN DE TU EMPRENDIMIENTO

### VISIÓN GENERAL

Durante las próximas semanas vas a estar organizando tu emprendimiento. Esto requerirá conocer mejor a tus compañeros y trabajar con ellos y con tus asesores para organizarse como empresa. Tendrán que escoger el nombre, el producto o servicio y establecer las metas de la organización. Además, en esta etapa, vas a tener la oportunidad de decidir cuál va a ser tu aporte para el éxito del proyecto.

### ESPÍRITU EMPRENDEDOR

#### ¿Qué es emprender?

Es la acción o conjunto de acciones para hacer realidad una idea, un sueño o para aprovechar una oportunidad a través de la creación y el liderazgo de un proyecto u organización.

#### ¿Quiénes son emprendedores?

Toda persona que lleva adelante esas acciones es considerada emprendedora. No se caracterizan necesariamente por la creación de un proyecto desde cero, pero sí por su liderazgo y una actitud transformadora ante su realidad a través de acciones en favor de una idea, de un sueño o del aprovechamiento de una oportunidad.

#### ¿A qué se le llama “espíritu emprendedor”?

El espíritu emprendedor es un impulso que te lleva a salir de tu zona de confort para ser arquitecto y constructor de tu propio futuro.

Ese espíritu es el que te conduce a ser proactivo en lugar de reactivo. El que te lleva a centrar las energías en acciones que te permitan alcanzar lo que querés: tus intereses y deseos, tus sueños y tu felicidad.

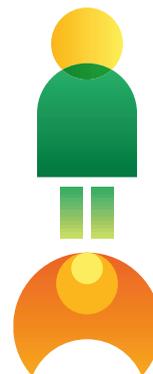
El espíritu emprendedor conlleva también la necesidad de asumir riesgos en lugar de aferrarse a lo seguro. Vas a cometer errores y lograr aciertos, pero sentite siempre orgulloso del camino recorrido.

Esta forma de ver la vida no descarta ni ignora el contexto. Por el contrario, lo toma como un gran campo de oportunidades, incluso en la adversidad, siempre teniendo en cuenta la propia voluntad como motor de las decisiones.

Y, más allá de los talentos emprendedores innatos, hay habilidades que se pueden aprender. La creación de este emprendimiento es un ejercicio para poner en práctica múltiples habilidades y atravesar situaciones que encontrarás luego en diversos órdenes de tu vida, independientemente del camino laboral o profesional que elijas. Por eso, será un aprendizaje muy valioso para toda tu vida, más allá de que este programa esté orientado a hacer realidad un emprendimiento de tipo empresarial.

### CUALIDADES DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

- **iniciativa**
- **responsabilidad**
- **trabajo en equipo**
- **perseverancia**
- **creatividad**
- **dinamismo**
- **sentido crítico**
- **asunción de riesgos**
- **búsqueda de superación**
- **confianza en sí mismo**
- **capacidad de decisión**
- **y otros muchos factores que hacen a las personas activas y resolutivas ante las circunstancias que las rodean**



## 5 MOMENTOS DEL EMPRENDEDOR



## IDENTIFICÁ TUS CAPACIDADES E INTERESES

Poder escoger el camino que te apasione está relacionado directamente con un previo autoconocimiento. Esto implica que conozcas tus propias capacidades e intereses. Para eso, te proponemos que pienses:

- 📌 ¿Cuáles son tus *hobbies*?
- 📌 ¿Cuáles son tus talentos y capacidades?
- 📌 ¿Te gusta posicionarte en un rol de liderazgo?
- 📌 ¿Qué responsabilidades tenés en los distintos ámbitos de tu vida?
- 📌 ¿En qué espacios te sentís más cómodo? ¿En una oficina, al aire libre, frente a una computadora, etc.?
- 📌 ¿Qué te gustaría cambiar de la realidad?
- 📌 ¿Qué considerarás que es muy injusto? ¿Qué te enoja?

## IKIGAI

La matriz de propósito basada en el "ikigai" es una herramienta que puede contribuir a tu autoconocimiento y a definir una situación deseada.



### ¿QUÉ TIPO DE EMPRENDIMIENTO FORMAR?

Existen empresas unipersonales y distintos tipos de sociedades. Al momento de iniciar un proyecto, podés preguntarte si te resulta más conveniente hacerlo solo o en equipo. A continuación, te proponemos algunas preguntas que pueden ayudarte a resolver esa inquietud:

- **¿Me beneficiaría contar con un socio que también pueda aportar fondos?**
- **¿Me faltan ciertas aptitudes que un socio podría tener?**
- **¿Tengo familiares o amigos a los que les gustaría invertir en una empresa?**
- **¿Estoy dispuesto a compartir el control del emprendimiento con otros?**
- **¿Qué ocurriría con la empresa si me enfermo o me lastimo?**
- **¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?**

Además, considerá que:

- **Todo trabajo contribuye con la sociedad.**
- **Todo individuo puede construir un camino importante y que, además, le dé satisfacciones.**
- **Las opciones profesionales de una persona se desarrollan durante un largo período de tiempo y pueden cambiar a lo largo de su vida.**
- **Cada quien sigue una carrera por distintos motivos y puede ser útil para diferentes ocupaciones.**
- **Una persona puede completar varias carreras durante su vida.**
- **Toda carrera requiere de distintos conocimientos, habilidades y aptitudes, pero cada una de ellas requiere de una preparación especial.**
- **En el mundo actual es necesario formarse durante toda la vida.**

### ¿COMENZAMOS A TRABAJAR SOBRE TU EMPRENDIMIENTO!

Una vez que hayas identificado tus intereses personales, ya podés empezar a pensar cómo organizar tu emprendimiento junto con tu equipo.

#### LAS NUEVAS ECONOMÍAS: CONSIDERACIONES PARA ASENTAR LAS BASES DE TU EMPRENDIMIENTO

##### EMPRENDIMIENTOS DE TRIPLE IMPACTO

Tradicionalmente, las empresas comerciales crean una propuesta de solución para una problemática específica, buscando generar riqueza y maximizar sus ganancias en términos económicos. Sin embargo, desde hace algunos años, crecen en el mundo nuevos paradigmas tales como la economía circular, la economía verde, la banca ética y las empresas sociales, entre otros. Para este proyecto que estás iniciando, te proponemos que conozcas el movimiento llamado Sistema B.

Esta propuesta apunta a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra. Así, promueve formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones a corto y largo plazo. Las empresas organizadas según este sistema, se conocen también como “empresas con propósito” o “empresas de triple impacto”, ya que buscan generar valor económico, social y ambiental.

Es importante señalar que este tipo de empresas se diferencian también de las organizaciones sociales, ya que éstas se caracterizan por ser entidades sin fines de lucro. Por el contrario, en el caso de las empresas con propósito, el poder de impacto social no excluye la posibilidad de generar ganancias.

A la hora de definir las políticas del emprendimiento que están desarrollando, te sugerimos que investigues algunos ejemplos de Empresas B, como Patagonia, Natura o Danone. En el siguiente link podés encontrar todas las empresas argentinas que han certificado en Sistema B: [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

## PILARES DEL EMPRENDIMIENTO DEL FUTURO

**Valor económico:** para poder existir, cualquier organización debe generar, como mínimo, los mismos ingresos que gasta. Mediante la generación de valor económico, no sólo logra la sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo sino también su aumento de actividad y la posibilidad de escalar. Este impacto, por sí mismo, ya supone valores positivos para sí y para su entorno:

-  Genera puestos de trabajo y oportunidades para las personas,
-  realiza aportes al Estado mediante el pago de impuestos,
-  produce riquezas para quienes participan de dicha organización y para sus proveedores,
-  y resuelve problemas e inquietudes de sus consumidores.

**Valor social o comunitario:** es probable que se te vengan a la cabeza merenderos infantiles, escuelas rurales y distintas instituciones y acciones comunitarias como esas. Pero, ¿nos creés si te decimos que todas las empresas ya están generando un impacto social? Lo hacen con la forma en la que se vinculan con sus accionistas, colaboradores, proveedores y consumidores. ¿De qué forma te querés relacionar con todas estas personas? Cada organización lo define y vos tendrás que definir la tuya.

**Valor ambiental:** toda actividad económica genera un impacto en sus ambientes. Dependiendo de sus decisiones y acciones, las organizaciones pueden restar o generar valor:

-  *Modelo extractivo:* las organizaciones extraen recursos del planeta para desarrollar su negocio o proyecto, de modo tal que, luego de su actividad, hay menos recursos de los que había al inicio.
-  *Modelo regenerativo:* mediante su actividad, las organizaciones dejan una huella positiva en el planeta, ayudando a regenerar los ambientes con los cuales se vincula. La

naturaleza tiene su propia fuerza para sobreponerse y para desarrollarse. Tanto es así que algunas organizaciones deciden utilizar esa fuerza a favor de sus proyectos.



De esta manera, las organizaciones de triple impacto buscan influir en estos tres campos de forma positiva con la propia actividad de su negocio. Es por esto que el triple impacto es intrínseco y natural a su propio desarrollo. Por lo tanto, este efecto no es un resultado que el emprendimiento alcanza donando los recursos que le sobran, sino que está en el centro de su propósito.

El impacto favorable sobre los factores comunitarios, ambientales y económicos puede ser presentado como meta u objetivo en la planificación. Cada uno de ellos puede medirse y evaluarse por separado, aunque en la práctica son interdependientes y se producen de forma simultánea. Asimismo, se retroalimentan, lo cual permite darle más fuerza al emprendimiento en su conjunto. Por eso, en los emprendimientos de triple impacto cada uno de los tres componentes presenta similar importancia.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA (RSE O RSC)



A través de tu emprendimiento, también podrás decidir buscar el mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad con acciones específicas adicionales al propio negocio. En este sentido, con su política de RSE, las organizaciones buscan impactar positivamente en las comunidades y ambientes a los que ya están afectando por su propia actividad. Lo hacen a través de acciones que están por fuera del negocio mismo, destinando para ello un porcentaje de los recursos disponibles, que implican tiempo tanto como dinero.

Las políticas que adquiera la empresa pueden ser varias: desde la donación de un porcentaje de sus ganancias u otros insumos (como alimentos, útiles, medicamentos, etc.) hasta el dictado de actividades voluntarias a organizaciones, entre otras.

### TIPOS DE ORGANIZACIONES

Nuestro país todavía no cuenta con una legislación específica para las empresas de triple impacto, por lo cual, a la hora de emprender, nos encontramos bajo el mismo marco jurídico que las sociedades comerciales tradicionales.

La **Ley 19550** (Ley de Sociedades Comerciales) en su artículo 1 enuncia:

“Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta Ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas.”

Así, una posible clasificación de estos entes es de acuerdo a quién o quiénes son sus dueños:

#### EMPRESAS UNIPERSONALES

Una empresa con un solo dueño.



##### VENTAJAS

**Satisfacción personal e incentivos:** un único propietario que es su propio jefe. Es responsable por las decisiones claves y recibe todas las ganancias que se obtengan.

**Fácil de organizar y disolver:** hay pocas dificultades legales.



##### DESVENTAJAS

**Dirección:** los propietarios no siempre están lo suficientemente preparados para tomar muchas de las decisiones.

**Recursos limitados:** la falta de recursos financieros puede limitar tanto el progreso de la empresa como el de sus empleados.

**Responsabilidad ilimitada:** el propietario es el único responsable por las deudas de la empresa. En caso de quiebra, compromete su capital personal.

**Vida limitada:** la vida de la empresa está limitada a la vida del dueño.

#### SOCIEDADES

Si hablamos de sociedades en nuestro país, nos tenemos que remitir a la ya citada Ley 19550 (Ley de Sociedades Comerciales), que en su artículo 1 nos da la definición de sociedad.



##### VENTAJAS

**Recursos:** al haber más de un dueño, es más fácil la división en la toma de decisiones.

**Requisitos:** presenta menores requisitos para su constitución que el resto de las sociedades.



##### DESVENTAJAS

**Dirección:** puede haber disputas entre los socios.

**Responsabilidad ilimitada:** los socios responden con sus propios bienes en caso de que no alcance con el patrimonio de la empresa para cubrir las deudas.

## SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.R.L.)

La mencionada ley no da una definición concreta al respecto, pero plantea lo siguiente:

“El capital se divide en cuotas; los socios limitan su responsabilidad de la integración de las que suscriban o adquieran. El número de socios no excederá de cincuenta. La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la indicación sociedad de responsabilidad limitada, su abreviatura o a sigla S.R.L.”



### VENTAJAS

**Responsabilidad limitada:** los socios limitan su responsabilidad al capital que han aportado.

**Requisitos legales:** con respecto a sus requisitos legales, son más fáciles de constituir que las sociedades anónimas (S.A.), pero menos que las sociedades colectivas (S.C).

**Socios:** el ingreso y salida de socios no acaba con la sociedad.

**Dirección profesional:** pueden contratar directivos profesionales.



### DESVENTAJAS

**Organización:** es más compleja y debe cumplir más requisitos.

**Decisión:** al haber una mayor cantidad de socios, las resoluciones sociales siempre son más complicadas. Para salvar esta desventaja, se adoptan las decisiones por mayoría. El cierre se decide por mayoría simple de socios.

**Traspaso:** hay una serie de requisitos a cumplir para el traspaso de las cuotas sociales.

## SOCIEDADES ANÓNIMAS (S.A.)

La Ley 19550 las define del siguiente modo:

“El capital se representa por acciones y los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas. La denominación social puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible y debe contener la expresión ‘sociedad anónima’, su abreviatura a la sigla S.A.”



### VENTAJAS

**Expansión:** para expandir sus operaciones, las S.A. obtienen dinero a través de la venta de nuevas acciones a los inversores interesados.

**Dirección profesional:** pueden contratar a directivos profesionales.

**Venta:** los accionistas pueden vender sus acciones a compradores interesados.



### DESVENTAJAS

**Organización:** es más compleja y, en caso de cierre, deben acordar por mayoría simple de socios.

**Anónima:** la cantidad de socios que tienen, generalmente, hace que muchos de los socios no se conozcan y se haga impersonal. De ahí viene su nombre.

### SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (S.A.S.)

Desde el 2017, en Argentina también existen las sociedades por acciones simplificada (S.A.S.), un tipo societario que —a diferencia de una S.A. o una S.R.L.— se puede constituir de manera simple, ahorrando costos y haciendo menos trámites. No se necesita un socio para constituirla sino solamente un capital social equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles, a consideración del ente regulador (Inspección General de Justicia) según el objeto social.



#### VENTAJAS:

Pueden ser unipersonales.

Se requiere un capital mínimo, inferior al de los otros tipos de sociedades.



#### DESVENTAJAS:

Por ser un instrumento nuevo, presenta lagunas legales.

Por sus propias características, conlleva inseguridad legal.

## OTRAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN



**Cooperativas:** una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.



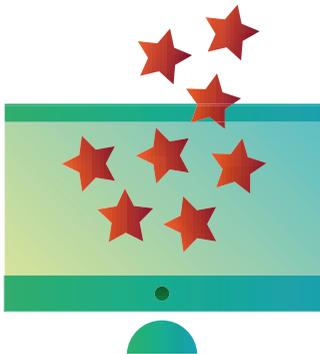
**Entidades sin fines de lucro:** estas entidades persiguen el bien común para un grupo miembro o para terceros y en ningún caso buscan ganancias. Así, todos sus ingresos son reinvertidos para su propia misión. Se organizan como asociaciones o fundaciones con un órgano (Comisión Directiva o Consejo de Administración) que dirige sus operaciones, pero que no vende acciones. Hay organizaciones sociales focalizadas en distintas temáticas como, por ejemplo, nutrición, ambiente, salud o educación, como es el caso de Junior Achievement. Algunos ejemplos que podés conocer son: Red Solidaria, Médicos Sin Fronteras, Cáritas, Greenpeace o CILSA, entre otras.



**Franquicia:** es una forma de negocios que parte de una estrategia comercial. Muchos de los restaurantes de comida rápida y de los negocios de ropa donde probablemente comprás utilizan este esquema. Una franquicia es una licencia para comercializar un bien o servicio específico en un área determinada y con un método especial (*know-how*). Para poder obtener una franquicia, que no constituye de por sí una empresa, es requisito estar constituido como tal. El *franchisee* o franquiciado (la persona o empresa que compra la franquicia) le paga al *franchisor* o franquiciante un derecho por usar su nombre (por ejemplo, McDonald's o Delicity), equipos y materiales especiales, y por tener asistencia de comercialización y asesoramiento en la administración. Sin embargo, el que compra la franquicia tiene que manejar la empresa de acuerdo con las condiciones y lineamiento del franquiciante. En ocasiones, vale la pena renunciar a ciertos derechos para beneficiarse de la reputación y experiencia del franquiciante. Una franquicia de McDonald's, por ejemplo, es muy cara, pero el apoyo de McDonald's Corporation prácticamente garantiza el éxito de la empresa desde un comienzo.

Más allá de sus diferencias, toda organización deberá cumplir requisitos legales mínimos para su constitución:

- **Obtener los permisos y licencias necesarias**
- **Registrar el nombre de la organización (persona jurídica)**
- **Obtener un código fiscal/tributario o un número de registro oficial**



### **iSTART-UPS!**

Tal vez hayas oído hablar sobre las *start-ups*. Se trata de empresas emergentes que, a diferencia de las PyMEs, son rápidamente escalables mediante el uso de tecnologías digitales. Su potencial de escalabilidad —que se caracteriza por llegar a importantes números de usuarios y clientes— incrementa los ingresos más velozmente que los costos, haciéndola altamente rentable. Algunos ejemplos de empresas que empezaron como *start-ups* son Facebook, Airbnb, LinkedIn, BuzzFeed, y Mercado Libre. Por su parte, emprendimientos como PedidosYa, Rappi o las bicicletas eléctricas plegables cordobesas Gi FlyBike generaron innovaciones en los modos de fabricación y en el diseño de productos (bicicletas) y servicios (delivery) ya existentes, optimizando sus procesos a través de nuevas tecnologías.

## **SER EMPRENDEDOR Y SER INTRAEMPRENDEDOR**

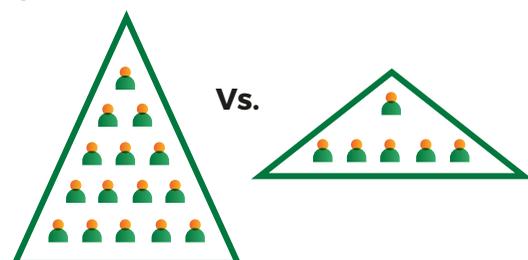
A partir de tu experiencia en el programa, podrás entender que ser emprendedor (*entrepreneur*, en inglés) requiere de valor para arriesgarse por una idea y poder concretarla. Supone la posibilidad de crear un negocio novedoso e innovador, apuntando a que sea sostenible.

Pero también podés aspirar a ser intraemprendedor. Sin la necesidad de crear un nuevo negocio, es posible que emprendas ideas dentro de tu propia empresa, motivando mejoras y cambios dentro de la forma de trabajar de ese espacio. Así, tenés la posibilidad de generar oportunidades de negocio, pero, a diferencia del emprendedor, contás con un salario y realizás tus ideas dentro de una organización que dispone de una infraestructura, reduciendo así el costo y el riesgo de innovar.

El desempeño como intraemprendedor dependerá muchas veces de la cultura y estructura organizacional de tu empresa o espacio de trabajo que, según cada caso, otorga más o menos posibilidad de intercambio entre pares y superiores.

**Estructuras organizacionales planas (horizontales):** las decisiones pueden ser tomadas rápidamente, con mayor posibilidad de autocritica y motivación personal y colectiva. Hoy en día, numerosas organizaciones con foco en tecnología e innovación adoptan esta forma.

**Estructuras organizacionales jerárquicas (verticales):** los empleados tienen roles establecidos y los líderes están claramente determinados. La posibilidad de ascenso está estructurada en cargos, pero el margen de libertad para innovar o redefinir tu rol tal vez se vea reducido. Un ejemplo clásico son las organizaciones militares.



## DISTINTAS FORMAS DE CONTRATACIÓN

Cuando te incorporás a una empresa como empleado, se te presentan distintos tipos de contratos. El contrato de trabajo define un acuerdo de derechos y deberes entre ambos, así como tu retribución económica.

-  **Contrato de relación de dependencia o indefinido:** tiene fecha de inicio, pero no de finalización. También llamado “por tiempo indeterminado”.
-  **Contrato a plazo fijo o definido:** por su propia naturaleza, se establece una fecha para su conclusión.
-  **Contrato de locación de servicios:** sin estar subordinado a la organización que lo contrata, el trabajador se obliga a prestarle sus servicios por cierto tiempo o para un trabajo determinado a cambio de una retribución.

Sea cual sea el tipo de contrato, el empleado siempre puede decidir retirarse de la empresa y presentar su renuncia. Las jornadas laborales pueden ser completas (de ocho horas o más por día) o parciales (de cuatro a seis horas por día). Es importante que sepas que, en cualquiera de sus modalidades, deberás siempre formalizar la contratación por escrito.

## FUNCIONAMIENTO DE UN EMPRENDIMIENTO JA

A continuación, te presentaremos la propuesta de Junior Achievement para la organización de tu emprendimiento, que quedará plasmada en los estatutos de tu empresa. Tené en cuenta que, según el artículo IX del estatuto, tendrán la posibilidad de enmendarlo a través de una votación por parte de la mayoría calificada de dos tercios del directorio. Esto quiere decir que, en función de sus necesidades, podrán adaptar nuestra propuesta.



**Los emprendimientos JA se organizan dentro del paradigma de empresas de triple impacto y, jurídicamente, siguen la forma de una sociedad anónima (S.A.). Tené en cuenta que, si bien los Emprendimientos JA funcionan como una S.A., desde el punto de vista legal no se constituyen como tales, ya que se inscriben dentro de un programa educativo. Por esta razón, el nombre que elijas para tu emprendimiento no podrá incluir las abreviaturas S.A. o S.R.L. En cambio, deberá llevar la abreviatura JA.**

### VENTAJAS DE ESTA FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Las empresas S.A. emiten acciones que dan derecho a voto y representan la propiedad de una parte de la organización. Generalmente, los accionistas reciben dividendos: una porción de las ganancias equivalente a cada acción poseída, que se distribuye una vez concluido el ciclo de la empresa.

Vos y los miembros de tu emprendimiento van a tener gran parte de las acciones —como máximo el 50%— y, venderán el resto a inversores externos, que no forman parte del grupo emprendedor. Cuando llegue el momento de la liquidación, distribuirán las ganancias en partes iguales entre los accionistas.

**En una empresa JA, los integrantes son accionistas, comúnmente llamados "accionistas internos". El resto —es decir, todos aquellos que compran acciones, pero no son integrantes del emprendimiento— son "accionistas externos".**

Como accionista, vas a ser miembro del Directorio. Esto quiere decir que vas a tomar decisiones que determinarán el funcionamiento de la empresa: si funciona mal y no hay ganancias perderás parte o todo el dinero que utilizaste para comprar la acción. De todas maneras, no perderías más de lo invertido. Ésta es una ventaja de las sociedades anónimas: la responsabilidad de los accionistas está limitada a la cantidad de dinero que cada uno haya invertido. Así, las S.A. hacen que los riesgos del negocio sean compartidos por varios individuos.

## EL DIRECTORIO

Según el estatuto, todos los integrantes de un emprendimiento JA deben comprar una acción y ser miembros del Directorio. Este órgano es el que elige al director general, quien toma las decisiones administrativas y ejecuta las políticas fijadas por el Directorio.

En las sociedades anónimas, la máxima autoridad es la Asamblea de Accionistas, integrada por todos los poseedores de acciones, es decir, los dueños de la empresa. Por su parte, el Directorio puede estar o no integrado por accionistas. Sus miembros son elegidos y removidos por la Asamblea, que además debe aprobar las decisiones más importantes de aquel.

Tené en cuenta que por lo menos el 50% de las acciones del emprendimiento JA deberá estar en poder de los accionistas externos.

En este sentido, es fundamental que sepas que los accionistas constituyen la máxima autoridad, por lo cual se les debe informar todo lo que suceda en la empresa: no olvides comunicarte con ellos frecuentemente para contarles sobre las novedades del emprendimiento. Es importante que desde el Directorio realicen comunicaciones oficiales a los accionistas externos una vez por mes. Recordá que éstos tienen tanto interés en el éxito del proyecto como el resto de los miembros del equipo. Por ello, funcionarán también como un canal muy efectivo para difundir tu emprendimiento.



## REUNIONES DEL DIRECTORIO

Las reuniones del Directorio son los encuentros en los cuales los miembros del emprendimiento (ustedes, los emprendedores) evaluarán los progresos, analizarán problemas y discutirán alternativas de acción. Allí podrán ver el progreso de la producción y de las ventas con respecto a los objetivos planteados.





### ARTÍCULO I. Miembros

- A. Son miembros del emprendimiento todos los estudiantes participantes de Aprender a Emprender.
- B. Todos los miembros de la empresa deben poseer, por lo menos, una acción.
- C. Ningún miembro de la empresa puede poseer más acciones que otro. La totalidad de los miembros no puede poseer más del 50% de las acciones de la misma (ver art. II).
- D. Los miembros pueden ser dados de baja, en situaciones excepcionales, con el voto de dos tercios de la totalidad de los miembros del Directorio.
- E. Un miembro puede ser reincorporado por solicitud del director general y con mayoría de votos de la totalidad de los miembros del Directorio.

### ARTICULO II. Accionistas

- A. Este emprendimiento pertenece a los accionistas.
- B. Este emprendimiento posee dos clases de accionistas, ambos poseedores de acciones ordinarias: accionistas internos y externos. Son accionistas internos los miembros del emprendimiento (ver art. 7 inc. A). Todos los demás son externos. Todo accionista externo debe tener un representante en el Directorio, que es el miembro que le vendió la acción.
- C. La mitad de las acciones de la empresa, por lo menos, debe estar en poder de accionistas externos.
- D. El Directorio puede convocar a la Asamblea de Accionistas.
- E. Pago de dividendos. Ver reglamento en la siguiente hoja.

### ARTICULO III. Directorio

- A. El control y manejo de esta empresa está en manos del Directorio.
- B. El quorum para cada reunión es de la mitad más uno de los miembros del Directorio.
- C. Las obligaciones del Directorio incluirán, pero no se limitarán a: elegir directores, removerlos si fueran necesario, pedir informe a las autoridades, fijar sueldos y salarios (por encima del mínimo, del Art. V) y aprobar la memoria, el balance y la distribución de dividendos.
- D. Cualquier moción presentada al director general se aprobará por mayoría de votos de miembros presentes, salvo las especificadas en contrario.

### ARTICULO IV. Autoridades

- A. Las directivas del Directorio serán ejecutadas por un cuerpo de autoridades integrado por un director general y cuatro directores (RR.HH., Marketing, Producción y Finanzas).
- B. Estas autoridades serán elegidas por la mayoría de votos de los presentes en la reunión respectiva.
- C. Estas autoridades podrán contar con un equipo en cada una de las áreas, cuya designación será responsabilidad de cada director.
- D. Se pueden crear puestos adicionales, a discusión del Directorio.

### ARTICULO V. Remuneraciones

- A. El salario mínimo es de \$25 por módulo. En la reunión o las reuniones de cada módulo, se pagará por su trabajo a todos los miembros de la organización que no son directores. En caso de ausencia a la misma, no corresponderá pagar salarios.
- B. El sueldo para directores es de \$35 por módulo y \$50 en el caso del director general. Tanto en caso de presencia como de ausencia del director en la reunión, se pagará el sueldo, ya que refiere a responsabilidades asumidas.
- C. Se pagarán salarios y sueldos por cada módulo de la empresa.
- D. Se pagará una comisión por venta mínima del 10%.

### ARTICULO VI. Finanzas

- A. La empresa deberá seguir las normas impositivas del país en que funciona.
- B. El departamento de finanzas llevará un registro detallado de los comprobantes de compra y venta recibidos y emitidos.
- C. La empresa deberá entregar a la oficina local de JA todos los comprobantes de compra recibidos y los duplicados (y triplicado, de existir) de todos los comprobantes de venta no utilizados.

### ARTICULO VII. Operación

- A. La empresa limitará sus actividades al área correspondiente a su JA local (salvo autorización en contrario) y debe terminar sus operaciones dentro de los límites de tiempo establecido.

### ARTICULO VIII. Productos y Servicios

- A. Los productos o servicios ofrecidos por este emprendimiento deberán incluir el valor agregado por los empleados.
- B. Los productos o servicios del emprendimiento deben ser de buena calidad y no representar un peligro para los consumidores o los empleados.

### ARTICULO IX. Enmiendas

Estos estatutos pueden ser modificados con el voto de dos tercios de la totalidad de los miembros del Directorio y la aprobación de la oficina de JA.

## PAGO DE DIVIDENDOS DE LOS EMPRENDIMIENTOS JA



-  Los dividendos de los emprendimientos se pagarán la semana previa a la fecha de auditoría final y de entrega del informe final.
-  Si la empresa por alguna razón no cumpliera con el plazo preestablecido, deberá pedir a la oficina de JA una prórroga por escrito dirigida a su coordinador justificando la falta.
-  Las acciones deberán ser abonadas en reunión con todos los accionistas con fecha a informar a Junior Achievement (con una semana de anticipación) o en forma individual.
-  En ambos casos se deberá entregar un recibo con copia a Junior Achievement.
-  El monto mínimo de capitalización del emprendimiento debe ser de \$200 (entre accionistas internos y externos).
-  Cada emprendimiento puede establecer el monto de acción que considere apropiado.
-  Junior Achievement comprará una acción a cada emprendimiento. Es obligación del director de RR. HH. hacer llegar la acción a la oficina local de Junior Achievement.
-  Al menos el 50% del capital accionario de la empresa Junior Achievement debe estar en poder de accionistas externos a la misma.
-  Ningún accionista interno de la empresa puede poseer mayor participación en el capital accionario que el resto. La participación en la misma debe ser igualitaria.
-  Se recomienda no vender acciones a inversores externos antes de participar de la Rueda de Capitalización.
-  Cada equipo puede elegir la cantidad de acciones a emitir, siempre y cuando sean respetados los puntos anteriores.

## INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Este emprendimiento que estás a punto de comenzar es un proyecto de mediano plazo que realizarás en forma grupal con tus compañeros. Para poder desarrollar y gestionar un emprendimiento **se requieren de varias habilidades y competencias**. Una de ellas es la capacidad de dirigir o gestionar un proyecto (o “project management”).

Todos nos hemos involucrado alguna vez en aspectos de la dirección de proyectos. De hecho, seguramente estuviste desarrollando y dirigiendo proyectos en tu día a día por mucho tiempo sin saberlo; participando en varios aspectos de la dirección de proyectos. Cada vez que planificaste qué prendas llevar a unas vacaciones, programaste una salida con amigos, preparaste una presentación, o hiciste un avión de papel con tu equipo, estabas practicando varias competencias de la dirección de proyectos.

### ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Es temporal. **Tiene un principio y un fin**. Crea un producto, servicio o resultado único. Algunos ejemplos de proyecto son **crear un nuevo producto o servicio en una empresa**, o inclusive algo tan simple como ser el anfitrión de una cena familiar, escribir un periódico escolar o planificar una fiesta de cumpleaños. Roles clave en dirección de proyectos.



**El director de proyectos** es la persona responsable de asegurarse que cada una de las **metas y objetivos del proyecto sean completados**.

Este rol es equivalente al de un gerente o director que supervisa el desarrollo del proyecto desde el principio hasta el final y se asegurará de que todos los involucrados estén informados sobre cómo avanza.

Los interesados en nuestro proyecto son generalmente personas u organizaciones que están involucradas o tienen un interés, positiva o negativamente, en el proyecto o en el resultado del proyecto. Pueden incluir clientes, proveedores, usuarios del producto o servicio, miembros del equipo, y contribuidores a actividades diarias. Todos los interesados necesitan ser mantenidos al tanto del progreso del proyecto.

**El patrocinador del proyecto** es un interesado clave ya que provee recursos financieros y de otros tipos para el proyecto. Un patrocinador puede ser un donante, un voluntario, un accionista o financiador.

**Los miembros del equipo del proyecto son las personas que trabajan en un proyecto y contribuyen a su éxito.**

El equipo del proyecto se organizará conforme a un **organigrama con roles** y responsabilidades asignadas para cada uno. El/ los directores del proyecto serán los líderes y autoridades del emprendimiento.

### ETAPAS DE LA GESTIÓN DE TU EMPRENDIMIENTO

Cualquier proyecto, sin importar su tamaño o complejidad, involucra habilidades, herramientas y procedimientos específicos para completar las metas del proyecto.

**La dirección de proyectos puede ser desglosada en cinco procesos consecutivos:**

**1.** El proceso de **Iniciación** es el principio del proyecto. Durante este proceso, se identifican los interesados y se selecciona al director del proyecto.

Se definen las metas y los objetivos, y se obtiene autorización para proceder con el proyecto.

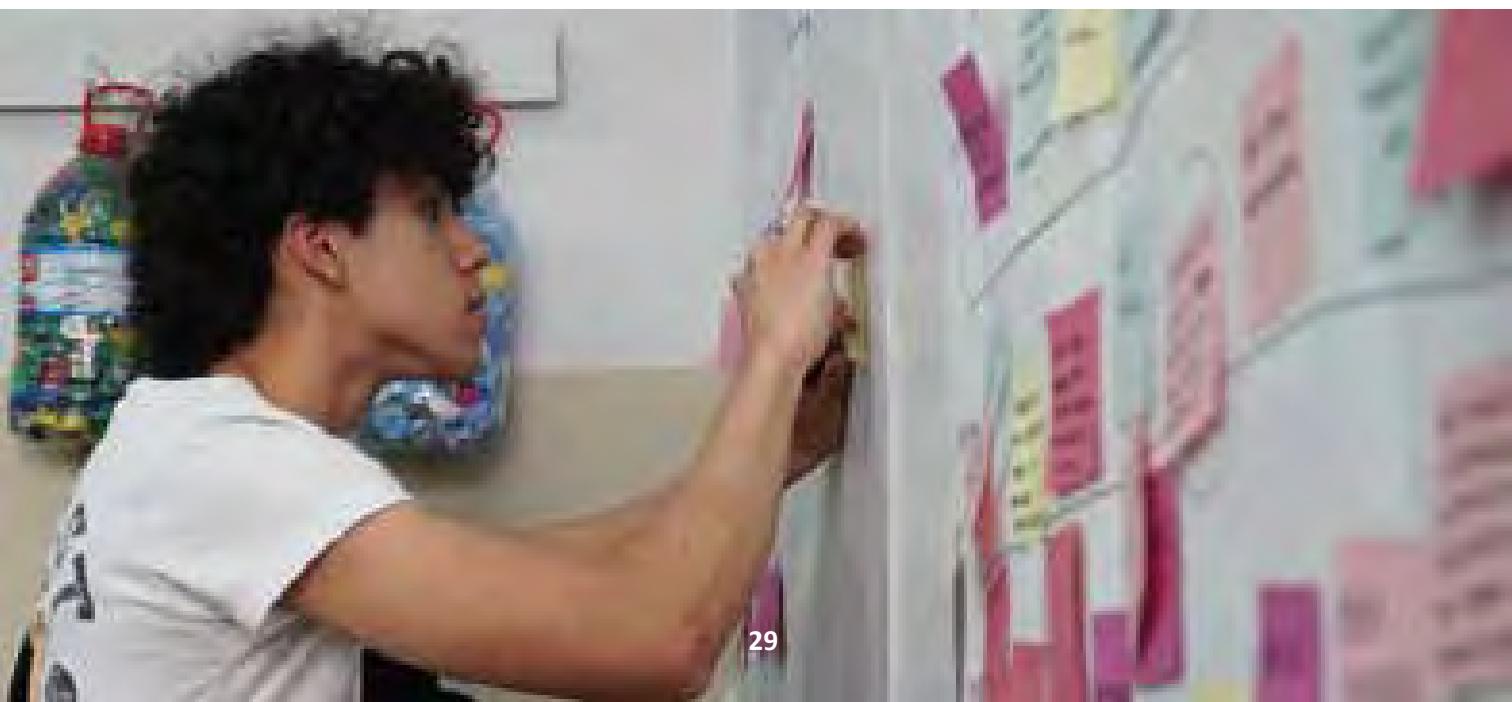
**2.** Durante el proceso de Planificación, se crea el plan del proyecto. El director del proyecto y los miembros del equipo definen las actividades necesarias para completar el producto, servicio o resultado final.

Ellos también determinan cuántas personas y qué recursos se necesitan, establecen la línea de tiempo y el presupuesto disponible para el proyecto. El proceso de planificación es muy importante para el éxito general del proyecto. Sin una minuciosa planificación, puede ser muy difícil alcanzar el éxito del proyecto.

**3.** La **Ejecución** es el proceso de trabajar a través del plan del proyecto. La etapa de ejecución involucra el desarrollo de las actividades delineadas durante el proceso de planificación.

**4.** El **Monitoreo y Control** ocurre durante todo el proyecto. El proceso de monitoreo y control consiste en asegurarse de que todas las actividades en el plan del proyecto son completadas a tiempo y dentro del presupuesto, así como realizar los cambios necesarios para alcanzar exitosamente las metas del proyecto.

**5.** En el proceso de **Cierre**, se entregan las metas del proyecto. Se completa el trabajo administrativo final y se capturan las lecciones aprendidas para mejorar proyectos futuros. El proceso de cierre involucra tomarse el tiempo para celebrar los éxitos del equipo durante el camino hacia la realización del proyecto.



## ORGANIGRAMA

Cualquier emprendimiento exitoso depende de la variedad de habilidades y conocimientos de sus empleados. Por eso, tu emprendimiento necesitará tanto un equipo muy comprometido como directivos que lideren positivamente el trabajo.

A continuación, te presentamos un modelo de organigrama. Recordá que los puestos se ajustan a la cantidad de miembros del equipo, por lo cual podrán modificar el organigrama y crear el sistema que les resulte más apropiado. Los únicos cargos que no podrán modificar son los siguientes: accionistas, directorio, director general, director de Marketing, director de Finanzas, director de Producción y director de Recursos Humanos. Además, es importante que recuerden que, más allá del cargo asignado, todos los integrantes deberán participar de la producción y de la venta.



**Cada uno de los miembros de la organización debe ser parte de una de las áreas que la integran.**

## ÁREAS Y ROLES DEL EMPRENDIMIENTO JA

### DIRECTOR GENERAL

La persona que ocupe esta posición tendrá a su cargo las siguientes tareas:

- Reportar al Directorio la información relevante con respecto al funcionamiento de la empresa.
- Coordinar las actividades de la organización con los asesores, para lo cual podrá realizar reuniones especiales con ellos.
- Controlar las actividades de la empresa.
- Crear y mantener el espíritu del proyecto.
- Planear estrategias y proponérselas a todas las áreas.
- Liderar y supervisar a los directores y acompañarlos en sus responsabilidades y actividades.
- Dirigir el desarrollo del plan diseñado para la empresa.
- Presidir todas las reuniones de la empresa y del Directorio.
- Organizar semanalmente reuniones especiales con los directores para:
  - revisar las actividades de la empresa y los registros semanales;
  - resolver los problemas de personal, de producción y de marketing;
  - asegurarse de que todos los informes estén archivados a tiempo en la oficina local de JA de acuerdo con la política local.
- Coordinar todos los procedimientos de liquidación.
- Confeccionar el informe de auditoría y el informe final junto con los directores.

### ÁREA DE MARKETING

El área de Marketing se ocupará de todo lo relacionado con las ventas, comercialización, distribución y posicionamiento del producto. Diseñará la estrategia de ventas y analizará la relación con los clientes.

Además, realizará encuestas a los posibles clientes para el negocio.

Así, determinará qué clientes se beneficiarán más con su producto o servicio y se ocupará de enfocar las ventas y actividades de promoción con el objetivo de llegar ellos.

El director de Marketing tendrá las siguientes funciones:

- Reportar al director general.
- Asumir las responsabilidades del director general durante su ausencia.
- Conformar el equipo de Marketing, integrado por el gerente de Ventas, el gerente de Diseño y Publicidad, el gerente de Estand y Eventos Especiales, el gerente de Investigación de Mercado, etcétera.
- Desarrollar y administrar un plan de marketing.
- Coordinar las campañas publicitarias.
- Informar acerca de las ventas individuales y sugerir incentivos de ventas, concursos y bonos.
- Diseñar un entrenamiento de venta para dar apoyo y motivación a todos los miembros en esta tarea.
- Desarrollar un programa de incentivo de ventas junto con el grupo de Ventas.
- Llevar un registro de los lugares de venta visitados y por visitar y analizar los resultados obtenidos.
- Controlar los inventarios, especialmente los entregados al personal de ventas.
- Informar sobre las comisiones de cada miembro al director de Recursos Humanos y analizar los resultados obtenidos.
- Mantener registros exactos y actualizados de cada producto e informar los ingresos por ventas al director de Finanzas.
- Coordinar reuniones periódicas con los responsables de los grupos de Venta y de Investigación de Mercado, con el gerente de Diseño y Publicidad, de Redes Sociales y con el gerente de Estands y Eventos Especiales.
- Hacer los informes de ventas para las reuniones de equipo.
- Realizar los informes de Marketing para el informe de auditoría y el informe final.

### ▶ **Área de Ventas**

Este equipo será el responsable de las estrategias de ventas y del seguimiento de los vendedores.

### ▶ **Área de Investigación de Mercado**

Este equipo deberá investigar periódicamente la recepción del producto o servicio por parte de sus consumidores: el modo en que piensan que puede mejorar, su opinión respecto del precio, del nombre y de la presentación del mismo. De acuerdo con los resultados obtenidos, tendrá que proponer las mejoras que considere necesarias. Asimismo, esta área deberá ocuparse de buscar nuevos puntos de venta.

### ▶ **Área de Diseño y Publicidad**

Este equipo será el responsable de producir catálogos, videos o anuncios que presenten el producto o servicio. Los materiales de promoción serán utilizados por el grupo de ventas cuando se ofrezca el producto o servicio.

### ▶ **Área de Estands y Eventos Especiales**

Este equipo será el responsable de la organización de las exposiciones que se puedan realizar durante el desarrollo de la empresa. Deberá entrenar al personal para cada ocasión y asegurarse de que el stand cumpla con las condiciones requeridas por el lugar donde se exponga. Junto con el Área de Investigación de Mercado, también se ocupará de buscar nuevos puntos de venta para el emprendimiento.

### ▶ **Área de Redes Sociales**

Esta área se encargará de la construcción y administración de las comunidades online/de internet: ya sea desde la promoción e interacción con los clientes en redes sociales y páginas web hasta la recepción de pedidos a través de esas mismas redes.

## **ÁREA DE FINANZAS**

Este grupo será el responsable de gestionar y cuidar el dinero del emprendimiento, llevando los registros e informando la situación al resto de los miembros para que puedan tomar las decisiones correctas.

Finanzas trabajará con Marketing para definir el precio de venta del producto o servicio. Además, esta área tendrá que trabajar con Producción para determinar el costo de producción del producto o servicio.

Las funciones del director de Finanzas son las siguientes:

- Reportar el funcionamiento del área al Director General.
- Desarrollar las metas financieras de la empresa.
- Conformar el equipo necesario para un desempeño eficaz del área.
- Administrar todo el dinero del emprendimiento.
- Registrar el total de las transacciones financieras en los formularios apropiados.
- Guardar en un lugar seguro el dinero y los registros.
- Reportar semanalmente el desempeño financiero de la empresa respecto de los objetivos planteados inicialmente.
- Analizar el modo en que los nuevos gastos pueden afectar las finanzas del proyecto y, en función de eso, proponer al Directorio que permita o evite gastos.

- Calcular el rendimiento por acción.
- Ayudar a reunir los datos financieros para el informe de auditoría y el informe final.

### **Tesorero**

La persona que ocupe este cargo deberá encargarse, por un lado, de cobrar el dinero de las ventas y de las ventas de acciones. Por otro, deberá garantizar el pago de los sueldos, las comisiones, las deudas, etc.

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Si tu negocio trabaja con un producto, éste tendrá que ser producido o bien comprado a un proveedor. Si es un servicio, la manera en que se ofrezca tendrá que estar bien diseñada. Este grupo será el responsable de diseñar y dirigir el proceso productivo o diagramar la implementación del servicio desde la etapa inicial de las ideas hasta el momento en que el producto está listo para la venta o se ha implementado el servicio.

Las funciones del director de Producción son:

- Reportar el desempeño del área al Director General.
- Supervisar y coordinar el proceso de producción.
- Conformar el equipo del área, que estará integrado por el gerente de Relación con Proveedores, el gerente de Control de Calidad, el gerente de Servicio al Cliente y el gerente de Control de Inventario.
- Desarrollar un plan de producción/operaciones en el que deberá:
  - estimar los costos de producción/operaciones,
  - desarrollar una agenda de producción/operaciones y fijar sus objetivos,
  - establecer y supervisar un programa de seguridad,
  - y desarrollar un sistema para controlar la calidad del producto/servicio.
- Analizar los métodos de producción/operaciones y estudiar nuevos métodos para mejorarlo.
- Confeccionar las órdenes de compra, coordinar las compras de materia prima y mantener el stock adecuado de todos los materiales necesarios para la producción.
- Encargarse de la comunicación con los proveedores junto con el gerente de Relación con Proveedores.
- Responsabilizarse, junto con el gerente de Servicio al Cliente, de estipular los estándares de calidad que deberán cumplir los productos o servicios.
- Diseñar y coordinar el entrenamiento para la producción.
- Llevar los registros de producción y controlar la disponibilidad de materias primas.
- Controlar que los objetivos de producción/operaciones se cumplan.
- Hacer los informes de producción/operaciones para las reuniones de equipo y para el informe de auditoría y el informe final.

### **Área de Relación con Proveedores**

Esta área se encargará de la adquisición y el traslado de la materia prima, así como también de controlar el inventario y la calidad de la misma.

### **Área de Control de Calidad**

En un primer momento, este equipo ayudará a especificar los estándares de calidad. Posteriormente, será el responsable de asegurarse de que el producto o servicio cumpla con esos estándares establecidos.

### **Área de Control de Inventario**

Este equipo deberá llevar el control de inventario. Esto implica que deberá controlar tanto la disponibilidad de materia prima para la producción, como la cantidad de productos terminados listos para vender.

### ▶ **Área de Servicio al Cliente**

Un buen servicio al cliente es un aspecto fundamental del emprendimiento. Este equipo será el responsable de que el cliente esté satisfecho y lograr así su fidelidad con la empresa.

### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Esta área se ocupa de gestionar el talento y capital humano del emprendimiento. Analizará si se necesitan más personas para determinados puestos y asegurará que todas las tareas tengan un responsable.

Asimismo, debe garantizar que todos los miembros de

la organización tengan en claro cuáles son sus tareas y responsabilidades. Además, este equipo es responsable del pago de los salarios.

El Director de Recursos Humanos colabora con los otros directores para la conformación de los equipos de trabajo de cada área. Por eso, es muy importante que quien ocupe este rol tenga en cuenta los deseos de las personas y sus capacidades.

Las funciones que deberá desempeñar son las siguientes:

- Reportar al Director General el funcionamiento del área.
- Controlar que la agenda de la empresa se respete, que cada función sea cumplida y, en caso contrario, solicitar apoyo al director general, al asesor o a Junior Achievement.
- Incentivar la presencia y participación de los integrantes del emprendimiento.
- Coordinar las relaciones entre el equipo y Junior Achievement. Esto significa que deberá contactarse periódicamente con el coordinador de JA y enviar reportes semanales para informar acerca del estado del emprendimiento.
- Distribuir en tiempo y forma a todos los integrantes del equipo la información brindada por la oficina de JA.
- Desarrollar un plan de remuneraciones para el equipo.
- Crear incentivos y motivación para el grupo, así como asumir la responsabilidad por las relaciones entre los empleados.
- Conformar el equipo de Recursos Humanos, que incluirá al secretario, el gerente de datos, etc.
- Llevar los archivos de los documentos importantes de la empresa: el acta constitutiva, las actas de las reuniones del directorio, etc.
- Llevar los registros de los accionistas y supervisar la comunicación con ellos.
- Llevar los registros de asistencia y de pagos.
- Contactar a los miembros ausentes y analizar los motivos de ausencia y su justificación.
- Relevar información sobre los miembros del emprendimiento y de los grupos: su desempeño, actitud, etc.
- Ayudar en la elaboración del informe de auditoría y el informe final en la fecha convenida.

### ▶ **Gerente de datos**

Por medio de encuestas y cuestionarios periódicos a los integrantes de la empresa, deberá investigar cómo se encuentra el ánimo general del equipo, cómo se desempeña cada uno en sus funciones y si existe algún obstáculo a afrontar.

### ▶ **Área de Relaciones con la Comunidad**

Este equipo estará encargado de velar por el impacto comunitario del emprendimiento. Para poder llevar esto adelante, deberá diseñar e implementar un plan de acción y luego dar cuenta de sus resultados.

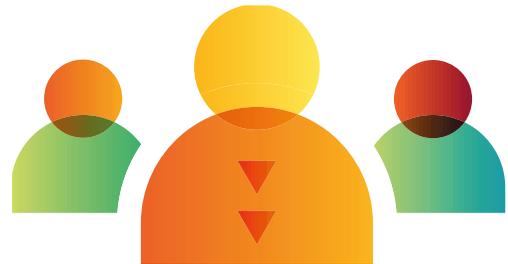
## ▶ Área de Relaciones con Accionistas

La comunicación con todos los accionistas de la empresa es responsabilidad de este equipo. Es importante que todos los accionistas estén informados de los avances del proyecto, por lo cual deberán comunicarse con ellos al menos cuatro veces durante el programa. Por último, esta área es la responsable de que las acciones se devuelvan al finalizar el programa.

## ¿CÓMO ELEGIR A LAS AUTORIDADES DEL EMPRENDIMIENTO?

Si querés ocupar un cargo directivo dentro de tu emprendimiento, es necesario que pienses qué capacidades y cualidades tenés y en qué rol te sentís más cómodo. Para eso, te recomendamos que te guíes con la descripción anterior sobre cada área.

Es importante que tengas en cuenta que los directores tienen la obligación de asistir a las incubaciones y a las auditorías planificadas por los coordinadores de Junior Achievement. Además, no olvides que tendrás ese cargo durante todo el programa.



Postulate al puesto que te interese y entre tus compañeros votarán para ver quien lo ocupará. En caso de que no salgas elegido, ¡no te preocupes!, hay muchos roles que podés tomar y que son necesarios para el funcionamiento del emprendimiento.

## ¿QUÉ IMPLICA SER DIRECTOR?

Un director es un líder que está al servicio de que todos puedan hacer su tarea del mejor modo posible para lograr el objetivo común.



-  Tendrás que ser referente para los demás miembros del equipo.
-  Vas a tener que saber escuchar y respetar opiniones.
-  Deberás poder tomar decisiones y solucionar problemas.
-  Tendrás que ser empático, responsable y comprometido.

### ¿SABÍAS QUE...?

**Ser líder no siempre significa ser la persona que va al frente del grupo indicando el camino. Un líder debe estimular y orientar al resto para lograr los objetivos. Debe inspirar y guiar al grupo.**

**Un buen líder es quien ayuda a que cada uno dé lo mejor de sí.**



## CURRICULUM VITAE

DNI

 Dirección

 Teléfono

 E-mail

 Nacionalidad

Fecha de Nacimiento

Sexo

Estado Civil

 Puesto deseado:

Alternativa:

Escuela:

Nombre y Apellido:

### Información personal

(Calle, Nro., CP, Localidad, Pcia.)

Celular

### Capacidades

### Intereses y Hobbies

(Aquellas actividades que disfrutarás realizar, por ejemplo, deportes)

### Idiomas

(Incluí aquellos idiomas que sabés, incluyendo el nivel: básico, intermedio, avanzado)

## HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS AL CV

Crear el propio CV es una gran herramienta que cumple un propósito incluso antes de comunicárselo a otra persona: conocerte más, saber cuáles son tus fortalezas y tus intereses. Luego llega la segunda parte: comunicarlo, difundirlo, hacerlo llegar a las personas adecuadas. Para eso, una opción es enviar el CV por mail en formato pdf.

Pero, además, existen otras herramientas complementarias al CV que seguramente te van a ayudar mucho a extender tu red de contactos, para que tu perfil llegue a más personas y puedas aprovechar al máximo tu capital social.



Tal es el caso de la plataforma LinkedIn, una auténtica red social que te permite potenciar tus contactos y conexiones en el mundo laboral y profesional. Te invitamos a ingresar a [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com), registrarte y completar ahí tu perfil con información similar a la que cargaste en tu CV.

Otra herramienta que te invitamos a desarrollar —y que podrás subir a la misma plataforma— es la del video CV, actualmente muy solicitado para un primer empleo. En este formato, además de mencionarse los intereses y fortalezas de cada perfil, se destacan la oratoria, la presentación y la disposición de los candidatos.

## EL DESAFÍO

Con este programa, te desafiamos a crear un emprendimiento de triple impacto —dentro del marco de la propuesta de Sistema B— que dé una respuesta innovadora a un problema real. Para eso, te proponemos que identifiques uno dentro de los grandes retos que te planteamos para trabajar. Estos retos se desprenden de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la [Agenda 2030](#).

### ELECCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO



Ya sabés qué es un emprendimiento, un emprendedor y a qué refiere el espíritu emprendedor. Ya viste cómo se estructura una empresa, con los distintos tipos de organizaciones, las distintas áreas y equipos, el marco jurídico y legal. Ya conociste el fabuloso mundo de los emprendimientos con propósito, que promueven y miden su triple impacto: social, económico y ambiental. Ya conectaste con tus propios intereses y capacidades e incluso completaste tu propio CV, donde los comunicás eficientemente para mejorar tus posibilidades laborales. Ahora, llegó el momento de asumir el desafío que este programa te propone.

Con tu equipo de trabajo vas a elegir un producto o servicio que dé respuesta a un problema real. Te desafiamos a que ese problema esté dentro del marco de referencia que también es muy actual y real: la Agenda 2030.

Esta Agenda fue definida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y es una respuesta a las crisis que el mundo nos muestra. Son objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos años: se trata de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Te invitamos a investigar de qué se trata cada uno y cuáles son sus respectivas metas.

Te proponemos que ingreses en la web de la ONU para conocer los 17 ODS. Elegí con tus compañeros un objetivo que los inspire y seleccionen una meta específica dentro del mismo para trabajar con su emprendimiento.

Una vez seleccionado el reto, te invitamos a usar la herramienta Design Thinking para llegar a ese producto o servicio que dé solución real a usuarios reales. En primer lugar, esta herramienta te hará conectar con el usuario; luego, con un problema puntual y, recién después de esas etapas, llegarás a identificar el producto o servicio que dé respuesta al problema que reconociste y definiste en un comienzo. Pero, una vez alcanzado ese producto o servicio, el proceso no termina. Este método te propone prototiparlo, testearlo y evaluarlo: equivocarte rápido y aprender de esa retroalimentación antes de salir al mercado con el producto o servicio final. Este proceso cuenta con diferentes etapas, que vos y tu equipo recorrerán durante las primeras semanas del programa.



## ESTE DESAFÍO, ¿ME CORESPONDE?

En este momento previo a iniciar las etapas del Design Thinking, te proponemos esta pregunta subjetiva y bien personal para que te ayude a conectar con tu individualidad y tu originalidad, con tu pasión por la vida: esto, ¿me co-responde?

Lo que te proponemos es que conectes con tus deseos tus intereses más genuinos. ¡Te estamos invitando a que transformes el mundo y, para eso, que puedas detectar oportunidades para mejorarlo. Porque los problemas que atraviesan la actualidad no están “afuera”, no son ajenos a nuestra propia existencia: están entrelazados y vinculados con todas las personas que componemos, observamos y habitamos el mismo mundo.

María Sánchez es una diseñadora argentina que propone este enfoque con el método D.EX.I, desarrollado por ella misma para complementar el modelo Design Thinking. Queremos aprovechar esta herramienta para que te conectes con tu pasión por la vida: tu deseo de belleza, de justicia, de bien, de felicidad. Porque, además, de esta manera vas a asegurarte de conseguir el impulso necesario para llevar adelante un emprendimiento.

Es cierto que el desafío fue elegido en equipo y que esta pregunta es muy personal y va a tener tantas respuestas como personas se la formulen. Esto quiere decir que es imposible que todos los miembros del equipo se sientan igualmente correspondidos por el desafío elegido. Lo que te pedimos es que, entre todos, puedan llegar al desafío que más los movilice internamente como personas y como equipo.

## INTRODUCCIÓN AL DESIGN THINKING

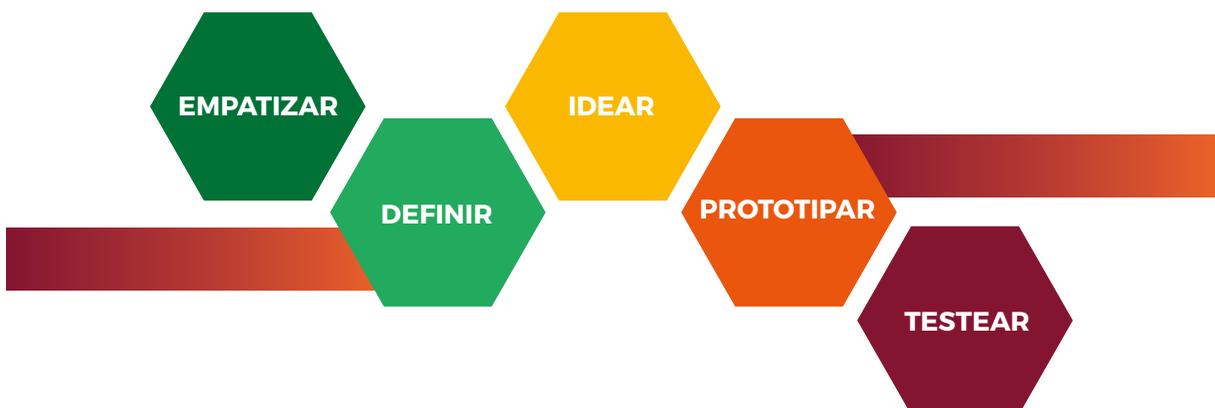
Es un método para generar ideas innovadoras cuya eficacia radica en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (clientes).

### SE CIMENTA EN CINCO PRINCIPIOS BÁSICOS

1. **Empatía:** para solucionar un determinado problema o necesidad es clave que puedas colocarte en el lugar del usuario. Por eso, para entender cómo se siente, qué le alegra y qué le frustra es fundamental que interactúes con él.
2. **Trabajo en equipo:** esta modalidad permite sumar distintos puntos de vista, múltiples conocimientos y experiencias. Por eso, cuanto más diverso sea el grupo, mejor será la experiencia.
3. **Generación de prototipos:** cada idea, antes de ser asumida como correcta, debe ser probada. Para asegurar la satisfacción del usuario, las fallas deben ser detectadas antes de presentar la solución final.
4. **Ambiente lúdico:** para explotar tu potencial al máximo, es imprescindible una atmósfera de trabajo que permita el disfrute.
5. **Contenidos visuales:** durante el proceso, se deben desarrollar continuamente técnicas de contenido visual y plástico. Esto hará ejercitar tanto tu inteligencia creativa como analítica, dando resultados innovadores y factibles a la vez.

## ETAPAS DEL PROCESO

La metodología de Design Thinking cuenta con cinco etapas claramente identificadas:



 **Empatizar:** el primer paso implica ponernos en la piel de nuestros potenciales clientes y comprender de forma profunda sus necesidades. En esta etapa aprovechará a conversar, preguntar e interactuar con la mayor cantidad de gente posible. De esta forma, podrás encontrar un producto o servicio que brinde una solución a un problema o necesidad existente en tu entorno.

 **Definir:** en esta segunda etapa, hay que definir el problema que se enfrentará. Luego de conocer las necesidades de los futuros usuarios, es fundamental plantear el problema de forma correcta, ya que un problema mal definido puede llevar a soluciones incorrectas o ineficientes.

 **Idear:** esta etapa tiene como objetivo la generación de una gran cantidad de ideas. Es el momento de pensar diferentes opciones para resolver el problema planteado. No te conformes con la primera idea que se te ocurra ni prejuzgues otras opciones: a veces la idea más extravagante termina generando la solución más innovadora.

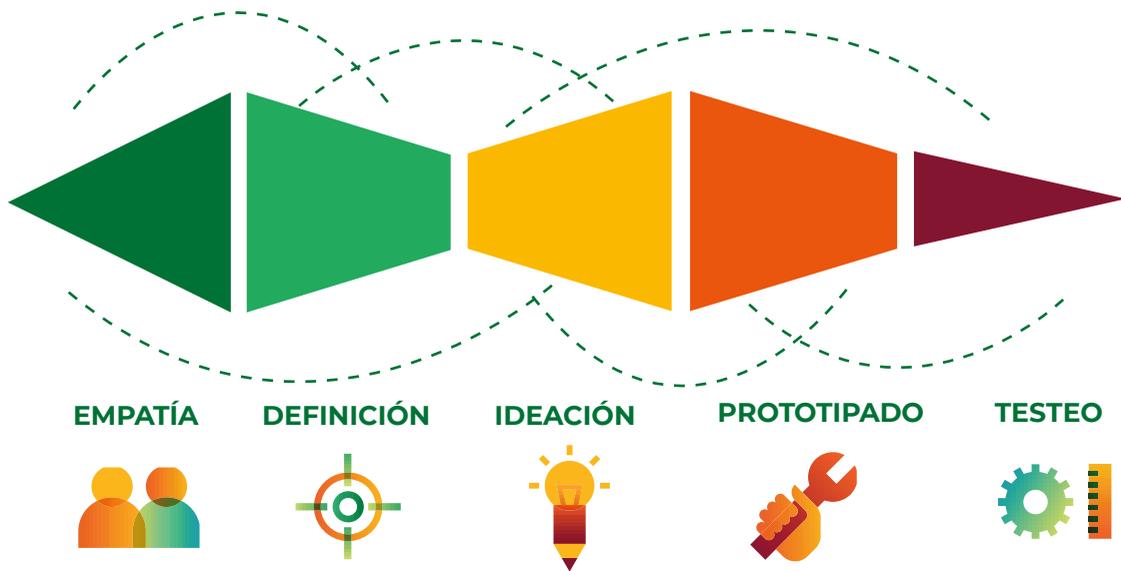
 **Prototipar:** en la cuarta etapa es hora de volver realidad las ideas. Construir prototipos hace que las ideas se vuelvan palpables y ayuda a visualizar la solución. Además, permite descubrir aspectos que deben mejorarse o retocar antes de llegar al resultado final.

 **Testear:** durante esta última fase vos y tu equipo probarán los prototipos con potenciales clientes. Es una etapa muy importante, ya que los ayudará realmente a identificar mejoras significativas y fallas que no hayan logrado descubrir durante el prototipado. Esta es la oportunidad de probar tu idea antes de lanzarla al mercado.

## EN RESUMEN

Design Thinking es una manera de ofrecer una solución a una necesidad. Al descomponer un problema, lo dividís en partes más pequeñas, lo analizás, lo pensás mucho: sin límites, todo lo que puedas y todo lo que se te ocurra, de manera empática y junto con los otros miembros del equipo. Así, estarás mucho más cerca de encontrar la solución que buscamos.

Durante el proceso, pasarás por etapas de pensamiento divergente —en las que ampliás las opciones y la mirada— y etapas de pensamiento convergente, en donde estrechás el marco y recortás las opciones.



## EMPATIZAR

En esta primera etapa del proceso se busca la empatía con aquellos usuarios (**potenciales clientes**) a quienes intentarás solucionar un problema o necesidad. Para eso, no solo vas a tener que ponerte en el lugar de las personas, sino que también tendrás la oportunidad de mezclarte con ellas. Mediante diversos métodos, vas a indagar y recabar información hasta conocer sus preferencias y comprender las razones profundas de sus necesidades y acciones.

Es importante que recuerdes en todo momento que, en esta etapa, tu meta es identificar un problema o necesidad referido al desafío elegido por ustedes.

### PARA EMPATIZAR TE PODÉS BASAR EN TRES TIPOS DE ACCIONES:



#### Observar

Observar el comportamiento de los usuarios/clientes en el contexto de sus vidas, sin intervenir o interactuar directamente. Por un lado, será necesario que prestes atención a las dificultades y problemáticas a las que se enfrenta. Por otro, tendrás que registrar todos los detalles, ya que la práctica revela comportamientos distintos a los que la persona puede pensar o decir en una interacción directa.



#### Conectar

Generar conversaciones que te conecten con la realidad de las personas. Para eso, podés preparar una entrevista que permita obtener información complementaria a la pura observación. Te sugerimos hacer hincapié en preguntas claves —como todas las que empiezan con “¿por qué?”— para llegar a las motivaciones más profundas.



#### Experimentar

Vivir la experiencia que normalmente vive nuestro usuario para comprender de forma más profunda sus problemas y necesidades: convertirse en el sujeto.

#### TIPS:

- **Intentá distanciarte de tus propios intereses y percepciones**
- **Buscá necesidades concretas, evitá problemas genéricos**
- **El principal objetivo es aprender del cliente y comprenderlo**
- **No lles ideas preconcebidas ni anticipes soluciones.**

## TÉCNICAS PARA EMPATIZAR:

### Técnica 1. ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

**Objetivo:** sumergirte en el ecosistema del usuario pasando completamente inadvertido para comprender sus necesidades más abstractas.

**Preparación:** necesitas partir de una situación particular. Puede ser mediante la observación directa, a través de una foto o video, etc.

**Técnica:** respecto de la situación en cuestión, pregúntate qué está ocurriendo, qué hacen los participantes, cómo lo hacen y por qué lo hacen de esa manera.

### Técnica 2. Entrevista

**Objetivo:** conocer más en profundidad la perspectiva del posible usuario en relación con el problema o necesidad que estás estudiando.

**Preparación:**

1. Generar lluvia de ideas de posibles preguntas de interés.
2. Identificar y agrupar las preguntas por temas.
3. Filtrar las preguntas para quedarte con las esenciales.

#### TIPS:

1. Preguntar 'por qué' aunque parezca obvio.
  2. Incentivar el desarrollo de historias y respuestas completas.
  3. Dejar lugar para los silencios y momentos de reflexión.
  4. Registrar la entrevista.
- No sugerir respuestas o influir en la opinión del usuario.
  - No hacer preguntas sesgadas.
  - No realizar demasiadas preguntas al mismo tiempo.

### Técnica 3. Mapa de empatía

**Objetivo:** identificar información valiosa y por lo general no esperada sobre los potenciales usuarios.

**Preparación:** definir un esquema con cuatro secciones siguiendo el modelo de la imagen presentada a continuación.

**Técnica:** una vez realizadas las técnicas anteriores, completar cada sección poniéndote en el lugar del usuario.



\*¡En internet se puede encontrar mucha más información sobre el mapa de empatía!

### Técnica 4. Compartir y agrupar ideas

**Objetivo:** obtener un panorama más completo y variado del problema o necesidad a trabajar.

**Preparación:** cada miembro del equipo deberá compartir la visión que ha obtenido del usuario. Tendrán que generar la suficiente información para que el panorama esté lo más completo posible.

**Técnica:** traducir la información en piezas visuales tangibles (texto, imágenes) y agruparlas en función de patrones que permitan identificar las necesidades significativas de los usuarios.

\* Para esta actividad les recomendamos utilizar papeles de distintos colores y tamaños como soporte de la información, ya que con las ideas expuestas de forma visual les será más sencillo establecer conexiones y agrupar conceptos.



## DEFINIR

Luego de una primera etapa de divergencia en la que han adquirido un alto volumen de información, llega el turno de converger. Definir es probablemente la parte más difícil dentro de todo el proceso. Pero también, es seguramente la parte más importante.

**“Si tuviera solo una hora para salvar al mundo, dedicaría 55 minutos a definir bien el problema” Albert Einstein**

### ¿QUÉ PASA SI SE DEFINE MAL EL PROBLEMA?

Pueden llegar a “soluciones” demasiado vagas o abstractas. Pueden limitar la posibilidad de generar ideas con valor diferencial real. Pueden terminar realizando un producto o servicio que no solucione una necesidad real a sus clientes.

### ¿QUÉ SE NECESITA PARA DEFINIR EL PROBLEMA?

Para poder definir su problema de forma correcta, les proponemos utilizar una estructura predeterminada que los guiará en el proceso. Para eso, tendrán que identificar y definir previamente tres elementos:

1. Usuario
2. Necesidad
3. Revelaciones (o *insights*, en inglés)

### USUARIO

El usuario se define como el rango de personas a las que afecta el problema o necesidad en cuestión. Será el potencial cliente para su producto o servicio, por lo cual es fundamental que lo identifiquen correctamente.

#### ¿Cuáles serían posibles usuarios?

- “Los estudiantes de mi escuela”
- “Las personas que tienen mascotas”
- “Los adultos mayores que viven solos”
- “Las personas que trabajan en oficinas”
- “Los usuarios del transporte público”

### NECESIDAD

Definir la necesidad de forma correcta es fundamental para los resultados que se obtendrán luego. Es muy común incluir anticipadamente la solución al momento de definir la necesidad, lo cual puede conducirlos a cometer errores. Por eso, algo muy importante a tener en cuenta es que en esta etapa están planteando la necesidad y NO la solución. ¿Cómo se plantearía la necesidad?

#### El usuario necesita...

- “... mayor comodidad a la hora de estudiar”
- “... alimentar a su mascota cuando no está en casa”
- “... disminuir su nivel de estrés en el trabajo”
- “... sentirse más seguro al viajar”

#### Errores más comunes a la hora de plantear la necesidad:

- “... un asiento más cómodo para estudiar”
- “... un dispensador de comida para mascotas”
- “... clases de yoga para desestresarse”
- “... un bolsillo secreto para guardar plata”

¡En todos estos casos ya estás incluyendo la solución en la definición de la necesidad!

### INSIGHTS

Los *insights* pueden ser definidos como “revelaciones” o “percepciones”. Son frases que ayudan a comprender por qué el problema elegido es un problema y entender más a fondo su naturaleza.

#### ¿Cómo se formula un insight?

Siguiendo los ejemplos que veníamos viendo, les presentamos el siguiente:

“Las personas que trabajan en oficinas necesitan disminuir su nivel de estrés en el trabajo porque...

... éste les provoca problemas de salud a la mayoría”.

... resultarían mucho más productivas si trabajaran con tranquilidad”.

... las oficinas suelen ser ambientes estresantes”.

... generalmente no hay actividades desestresantes en las oficinas”.

Para esto, también resulta útil crear un “cliente persona” (o *buyer persona*, en inglés): podés ponerle nombre, definir si es varón o mujer, describirlo, pensar cómo es, dónde vive, etc. Además, podés dibujar la experiencia o viaje del cliente (en inglés, *customer journey*), o bien, los pasos que da esta persona para conocer su comportamiento. El objetivo será entender dónde aparecen sus necesidades para entender cómo resolverlas.

**¿Qué hacer una vez delimitados el usuario, la necesidad y los *insights*?**

Unificarlo todo en una frase, siguiendo este modelo:

**[El usuario] NECESITA [necesidad] PORQUE [insights]**

EJEMPLO DE PROBLEMA BIEN DEFINIDO

Las *personas que hacen mandados* NECESITAN una nueva forma de cargar sus compras PORQUE las bolsas de nylon se empezaron a cobrar y contaminan.

### MALA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- Las bolsas de nylon se empezaron a cobrar.
- La gente necesita bolsas reutilizables para los mandados.

## IDEAR

En muchas ocasiones se empieza el trabajo desde esta fase, lo cual puede conducir al fracaso del proyecto. Esta etapa es fundamental, pero se vuelve realmente efectiva cuando se la combina con el trabajo previo de las primeras dos etapas del proceso.

Esta fase es puramente creativa. Por eso, pueden generar cualquier tipo de idea, ya sea racional o irracional, viable o inviable, sencilla o compleja... El objetivo es tener varias alternativas. ¡En principio deben apuntar a cantidad antes que a calidad!

¿Cómo generar ideas?

### LLUVIA DE IDEAS (*BRAINSTORMING*, EN INGLÉS)

¡Todo es válido!

Durante la sesión creativa para definir el producto o servicio de tu empresa, te invitamos a aplicar una técnica muy común: la lluvia o tormenta de ideas (*brainstorming*, en inglés).

Esta es una herramienta de trabajo que permite la aparición de ideas y soluciones a partir de la creación colectiva. Se trabaja en grupos no estructurados, en los que se pueden realizar sugerencias y proponer mejoras a las ideas de los otros, retroalimentando la creatividad del colectivo.



### Algunas reglas básicas para fomentar una lluvia de ideas son:

- **Cuantas más ideas, ¡mejor!**
- **Quedan terminantemente prohibidas las críticas**
- **Las ideas inusuales son bienvenidas**
- **Las ideas se pueden combinar y mejorar**
- **Se puede incorporar una palabra al azar que a priori no tenga que ver con la temática de la lluvia de ideas y ver qué nuevas ideas aparecen asociadas o que incluyan esa palabra**
- **Es una etapa 100% divergente y creativa**
- **Acá el juicio y la censura ¡no tienen lugar! (ya habrá momento para ponderar opciones, ¡no es éste!)**
- **Hay que buscar cantidad y no calidad de ideas: ¿cuántas ideas queremos tener al finalizar el ejercicio?**
- **Una alternativa posible es definir el número de ideas a alcanzar antes de empezar.**
- **Para exigirle a nuestros cerebros rapidez, foco y precisión, es clave poner un tiempo límite antes de empezar, por ejemplo, 5 o 10 minutos.**

### SELECCIÓN DE IDEAS

Si han hecho una buena sesión de generación de ideas, ahora la parte difícil será seleccionar las mejores. Deberán utilizar la intuición y el sentido común, y tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

 Las ideas finalistas deben ser factibles, viables y deseables.

 Las soluciones deben estar orientadas al usuario/cliente y responder a uno o varios *insights*.

Te invitamos a elegir las 3 mejores ideas y realizar una investigación de mercado para ver cuál es la más viable y la mejor orientada a su cliente persona.



## PROTOTIPAR

A la hora de hacer resta selección, tengan en cuenta las condiciones obligatorias de JA para los productos y servicios. Podés leer las condiciones en la página 49 del manual.

Llegó la hora de convertir tus ideas en algo tangible: un prototipo. De esta forma, lograrás plasmar de una forma más visible y real tus proyecciones y comprobar si se corresponden con las expectativas marcadas. No es necesario que sea precisamente un objeto, puede ser cualquier cosa con la que se pueda interactuar.

### ALGUNOS PRINCIPIOS PARA PROTOTIPAR:

**No se enamoren de las primeras ideas.** Si se quedan con el primer plan que encuentran, no conseguirán explorar nuevas alternativas. Así que les sugerimos que no caigan en el enamoramiento prematuro, ¡sigan creando y buscando!

**Comiencen con lo básico.** Es importante que los primeros prototipos sean rápidos, baratos y aproximados, ya que los prototipos más detallados son difíciles de descartar. A medida que sigan explorando e investigando verán lo que funciona y lo que no.

**Muestren su trabajo cuanto antes y busquen la crítica.** Puede parecer duro buscar que critiquen lo que han hecho, pero es fundamental obtener retroalimentaciones tempranas. Les aseguramos que les vendrá genial para seguir afinando y depurando la idea.

**Aprendan rápido y de forma económica.** Realizar una buena serie de prototipos con mejoras en cada paso y en un plazo corto de tiempo, será lo más económico para su empresa. Y, lo más importante, les permitirá adquirir un aprendizaje fundamental de forma rápida.

### LAS TRES FORMAS BÁSICAS DE PROTOTIPAR:

1. Dibujo
2. Maqueta
3. Role playing

## TESTEAR

Testear es la quinta y última fase del proceso de Design Thinking. Es el momento en el que mostrás al usuario lo que diseñaron para él. Como veremos a continuación, testear no es sencillamente enseñar al usuario nuestro prototipo, sino que implica nuevamente de una escucha empática y desapegada de tus propias ideas y prejuicios.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TESTEAR?

Porque te permite conocer la opinión de tus potenciales clientes sobre los prototipos creados. Es la oportunidad para encontrar fallas o puntos de mejora en el diseño del producto o servicio. Además, en cuanto a dinero y tiempo, es más eficiente corregir y rediseñar en este punto que una vez comenzado el proceso de producción.

### TESTEAR ≠ VENDER

Al igual que cuando empatizaron en la primera etapa, en ésta necesitan obtener la visión real de sus potenciales clientes. Por lo tanto, no deben intentar convencer a sus interlocutores de lo bueno que es el producto/servicio. ¡Lo más importante es recibir la mayor cantidad de críticas posible!

### ¿QUÉ HACER LUEGO DE TESTEAR?

Si bien es la última etapa de la metodología de Design Thinking, generalmente está lejos de ser el final del proceso. Una vez que vos y tu equipo hayan obtenido la información necesaria, deberán volver hacia atrás para mejorar el prototipo. En muchas ocasiones de la vida real, hasta resulta necesario regresar a etapas anteriores. Quizás necesiten volver a elegir otras opciones de la etapa de “Idear” o generar algunas nuevas. Podrían incluso tener que volver a definir su problema para plantearlo de una mejor forma, o hasta empatizar aún más con su público si descubren que hay información importante que está faltando.

### PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

En desarrollo de producto, el producto mínimo viable (PMV o MVP en inglés, por *Minimum Viable Product*) es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro. Esto quiere decir que es el producto más básico que

podés desarrollar, pero con las funcionalidades mínimas que ya permiten resolver las necesidades de tus usuarios. De todas maneras, para ser un PMV ¡también tiene que poder ser vendido! Al momento de la venta, será indispensable lograr escuchar y recibir información del cliente para entender cómo mejorar el producto.

Aprender de un PMV es menos caro que desarrollar un producto con más características, ya que éstas aumentan costos y riesgos si el producto falla, por ejemplo, debido a suposiciones incorrectas.

Ésta es una forma ágil que encuentran las empresas para desarrollar un nuevo producto y mejorar uno ya existente. Hay muchos casos de PMV en empresas de tecnología y en *start-ups*: te invitamos a averiguar más sobre esta opción, que seguramente te servirá para el desarrollo de tu nuevo emprendimiento.

### OTRAS MANERAS DE EVALUAR EL PRODUCTO O SERVICIO ELEGIDO

#### FODA

Esta sigla se forma con los términos “fortalezas”, “oportunidades”, “debilidades” y “amenazas”. Así, se denomina análisis FODA al estudio que permite conocer estas características de una empresa, producto, servicio o emprendimiento, detallándolas en una matriz cuadrada.

Te invitamos a pensar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del producto o servicio que vos y tu equipo están desarrollando.

## ANÁLISIS FODA

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Origen Interno (atributos de la empresa)	F Fortalezas	D Debilidades
Origen Externo (atributos del ambiente)	O Oportunidades	A Amenazas

## HOJA DE EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Respondé las siguientes preguntas destinadas a evaluar posibles productos JA. Marcá la opción que elijas y al final sumá los puntos. Cuando evalúes el producto, considerá otros productos o servicios que podría llegar a vender tu emprendimiento y compará las opciones.

### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO



**Atracción.** La mayoría de los consumidores considerarán al producto útil o decorativo.

- 0.El producto es de baja calidad y/o de mal aspecto.
- 1.El producto alcanza la calidad estándar pero no llama mucho la atención.
- 2.El producto es de buena calidad y bastante llamativo.
- 3.El producto es de excelente calidad y sumamente llamativo.



**Amplitud del mercado**

- 0.Apela a un mercado muy limitado (caña de pescar para zurdos).
- 1.Apela a un mercado específico y pequeño (cirujanos plásticos).
- 2.Apela a un mercado específico pero amplio (estudiantes secundarios).
- 3.Apela a un grupo grande y variado de personas. Podría comprarlo cualquiera.



**Tamaño.** Los productos grandes son difíciles de almacenar y enviar.

- 0.Se necesita una camioneta para trasladarlo.
- 1.Entra en un armario.
- 2.Es fácil de transportar.
- 3.Entra en un bolsillo o cartera.



**Vida de almacenamiento.** El pan de ayer es difícil de vender y también lo es la moda del año anterior.

- 0.Se estropea fácilmente, se seca, se derrite, pierde vigencia.
- 1.Es estacional, una moda pasajera o tiene vencimiento al mes.
- 2.Puede durar un año o más o, al menos, todo el semestre.
- 3.Tiene vida de almacenamiento ilimitada.



**Seguridad.** Los productos deben ser seguros para los consumidores. Evitá, por ejemplo, producir juguetes con partes pequeñas o bordes filosos, cosméticos que puedan producir reacciones alérgicas, alimentos que puedan descomponerse, etc.

- 0.El consumidor debe aprender su uso mediante instrucciones detalladas y complejas.
- 1.Tiene bordes filosos.
- 2.Es de uso seguro para adolescentes o adultos.
- 3.Inclusive un bebé puede manipularlo.

**PRODUCCIÓN.** No es recomendable el uso de herramientas eléctricas o especiales. Los mejores productos para un emprendimiento JA son aquellos que demanden una producción intensiva y cuyo proceso sea enriquecedor.



**Materiales.** Los materiales deben encontrarse fácilmente.

- 0.Todos los materiales deben comprarse a distintos proveedores lejanos y sin contacto con JA.
- 1.La mayoría de los materiales se consiguen en la ciudad, pero algunos elementos claves hay que comprarlos a un proveedor lejano sin experiencia con Junior Achievement.
- 2.El o los proveedores de los materiales son locales (cercaños) o tienen experiencia con empresas JA.
- 3.El o los proveedores de los materiales son locales (cercaños) y, además, tienen experiencia con emprendimientos JA.



**Conocimientos especiales.** Evitá los productos que requieran muchos trabajadores o un entrenamiento especial para su realización.

- 0.Solo pueden realizarlo artistas, ingenieros electrónicos, etc.
- 1.Requiere un entrenamiento previo e implica muchas posibilidades de error.
- 2.Requiere pintura básica, teñido, o lijado.
- 3.Es fácil de armar, con pocas posibilidades de error.

-  **Seguridad.** Evitá productos frágiles, que requieran una envoltura especial o que contengan elementos químicos peligrosos.
0. Requiere entrenamiento especial y medidas de seguridad especiales (uso de una linterna de butano).
  1. Las herramientas son peligrosas (quemador de madera, soldador de hierro, productos frágiles o filosos, antiparras, campanas de metal, etc.)
  2. Requiere herramientas manuales simples y materiales seguros (destornilladores, pinzas, lijas).
  3. El armado y empaquetado es totalmente manual.
-  **Trabajo.** La producción debería llevarse a cabo durante toda la vida del emprendimiento y todos deberían poder participar en ella.
0. En una o dos sesiones pocos miembros producen todo lo planeado.
  1. La producción sólo puede ser realizada por un grupo pequeño de integrantes de la empresa.
  2. Todos los miembros pueden integrar la línea de montaje, pero la producción de todo lo planeado lleva 2 o 3 semanas.
  3. La producción puede ser llevada a cabo por todos los miembros del equipo y durante toda la vida del emprendimiento, para satisfacer así las necesidades de venta.
-  **Empaquetado.** Debe ser simple y atractivo.
0. El empaquetado es más complicado que la producción.
  1. El empaquetado es fácil pero caro.
  2. El empaquetado es fácil y barato.
  3. El empaquetado es fácil, barato y muy atractivo.

**CONSIDERACIONES FINANCIERAS.** El precio debe ser razonable y rentable. En caso de que decidan realizar varios productos, puede ser apropiado que tengan diferentes precios: baratos, medios y caros. Las guías presentadas a continuación deben utilizarse para evaluar el producto principal.

-  **Precio.** ¿Puede venderse a un precio competitivo que deje ganancias y permita pagar comisiones? El rango de precios de la mayoría de los productos JA varía entre los \$100 y los \$600. Tengan en cuenta que los precios más bajos requieren más ventas y los productos más caros resultan más difíciles de vender.
0. Precio superior a \$1000 o menor de \$40
  1. Precio entre \$800-1000 o entre \$40-70
  2. Precio entre \$70-100 o entre \$700-800
  3. Precio entre \$100-700
-  **Margen bruto.** Debe ser por lo menos del 35-45%
- $$\text{margen bruto} = (\text{precio} - \text{costo de materiales}) / \text{precio} \times 100$$
0. Margen bruto < 35%
  1. Margen bruto = 35-40%
  2. Margen bruto = 40-50%
  3. Margen bruto > 50%

Sumá los puntos aquí \_\_\_\_\_

Puntos	Calificación
31-36	excelente
25-30	bueno
19-24	aceptable
13-18	pobre
0-12	inaceptable

Discutí el resultado con los otros miembros y, a continuación, resumí tus razones para recomendar o rechazar el producto.

**PRODUCTO** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## HOJA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Respondé las siguientes preguntas para evaluar un posible servicio JA tildando los puntos que le asignes a cada uno.

### CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO



**Atracción.** La mayoría de los consumidores deben considerarlo útil.

1. Se dirige a un mercado muy limitado (fiestas de cumpleaños para perros).
2. Está orientado a un grupo específico pero amplio (estudiantes secundarios).
3. Apunta a un grupo grande y variado de personas.



**Demanda.** Los mejores servicios siempre tienen demanda. Evitá los servicios que se realizan sólo una vez.

1. Es estacional, esporádico o de única vez o de “una vez” (remover la nieve).
2. Puede ser requerido durante la vida del emprendimiento (baile para un feriado especial).
3. Puede ser solicitado periódicamente (lavado de ventanas).



**Seguridad.** Evitá los servicios que ponen en riesgo al consumidor.

1. Los consumidores necesitan entrenamiento especial o corren riesgo de lastimarse (ciclismo cross country, lecciones de alpinismo).
2. Resulta seguro para adolescentes o adultos (bailes, fiestas, visita a museos).
3. Requiere una limitada participación del cliente (servicios de limpieza o jardinería).

**PROVISIÓN DEL SERVICIO.** Los servicios JA no deben requerir herramientas eléctricas o especiales. Los mejores servicios son aquellos que impliquen un trabajo intensivo y resulten interesantes de hacer.



**Materiales.** Los materiales deben estar disponibles en los negocios locales o en proveedores confiables.

0. Todos los materiales deben ser comprados a distintos proveedores.
1. La mayoría de los materiales se consiguen en la ciudad, pero algunos elementos claves hay que comprarlos a un proveedor lejano sin contacto con Junior Achievement.
2. Los materiales pueden solicitarse a un solo proveedor local o nacional.
3. Los materiales pueden comprarse a un proveedor local o nacional que, además, tiene experiencia con emprendimientos JA.



**Requiere de conocimientos especiales.** Deben evitarse los servicios que requieren muchos trabajadores o de un conocimiento especial con el que no todos cuentan.

1. Requiere de conocimientos especiales (servicios de turismo).
2. Puede ser provisto por un especialista con ayuda del resto de los miembros (carteles de propaganda, planificación de fiestas de cumpleaños, terminación de muebles).
3. Es fácil de proveer por adolescentes con conocimientos básicos (servicio de lavado de automóviles, jardinería).



**Tiempo.** Si el servicio requiere de mucho tiempo para su realización, puede ser difícil de proveer.

1. Puede llevar más de seis horas semanales (pintar una casa).
2. Puede realizarse durante el sábado por la mañana o en alguna otra hora programada.
3. Puede realizarse regularmente en el horario de la empresa.

-  Seguridad. Evitá servicios que pongan en riesgo a los miembros. No se deben usar herramientas eléctricas, como cortadoras de césped, sierras eléctricas, etc.  
0.El servicio requiere de viajes frecuentes, entrenamiento especial o medidas de seguridad inusuales (limpiar ventanas de un segundo piso, servicios de correo para toda la ciudad).  
1.Las herramientas son peligrosas (soldadora para hierro, taladros de mano, cuchillo utilitario).  
2.Se requieren pocas herramientas manuales y materiales seguros (destornilladores, pinzas, lijas).  
3.No requiere utilizar herramientas ni realizar muchos viajes.

-  Trabajo. El servicio debe involucrar a la mayoría de los miembros durante la mayor parte del programa.  
1.Todos los servicios pueden ser realizados en una o dos sesiones por pocos miembros. NOTA: Esto no refiere a una fiesta o evento especial, que requiere meses de planificación.  
2.Todos los servicios pueden ser realizados en una o dos sesiones por todos los miembros.  
3.La demanda del servicio está equilibrada por la capacidad del emprendimiento para proveerlo.

**CONSIDERACIONES FINANCIERAS.** El precio debe ser razonable y rentable.

-  Precio. ¿Puede ofrecerse el servicio a un precio competitivo que deje ganancias y permita pagar comisiones? Los precios bajos requieren grandes volúmenes de venta y los servicios caros son difíciles de vender.  
0.Precio superior a \$1000 o menor de \$40  
1.Precio entre \$800-1000 o entre \$40-70  
2.Precio entre \$70-100 o entre \$700-800  
3.Precio entre \$100-700

-  Margen bruto. El margen bruto debe ser por lo menos del 35-45%  $\text{margen bruto} = (\text{precio} - \text{costo de materiales}) / \text{precio}$   
0.Margen bruto < 35%  
1.Margen bruto = 35-40%  
2.Margen bruto = 41-45%  
3.Margen bruto > 45%

Sumá los puntos aquí \_\_\_\_\_  
(Y si creés que tu equipo tendrá el orgullo de producir y vender este servicio, ¡agregá dos puntos de bono!)

Puntos	Calificación
26-30	excelente
21-25	bueno
16-20	aceptable
11-15	pobre

Discutí el resultado con los otros miembros y luego resumí tus razones para recomendar o rechazar el servicio.

**SERVICIO** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CONDICIONES OBLIGATORIAS

Si tienen pensado hacer un producto alimenticio deberán tener en cuenta las siguientes condiciones:

 Se deberá realizar un examen de bromatología por tanda de producción y por cada producto diferente que tenga el emprendimiento. No se podrá vender ningún producto antes de haber realizado el examen, cuyos resultados deberán ser enviados a la oficina de JA antes de la primera producción.

 La producción deberá realizarse en un ambiente adecuadamente acondicionado y dentro de la escuela. Quienes participen de la misma tendrán que utilizar los elementos de higiene adecuados (barbijos, guantes, gorras, etc.) y respetar las normas establecidas de la localidad en la que vayan a operar.

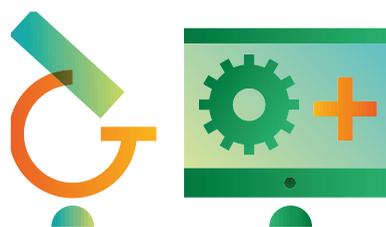
 Inmediatamente después de la primera reunión de producción, los asesores del emprendimiento deberán enviar una notificación a Junior Achievement en la que —luego de la verificación correspondiente— se garantice el cumplimiento de las condiciones de producción establecidas.

Luego de la primera producción, el director de Producción, deberá enviar un informe a Junior Achievement en el que se explique detalladamente el método de producción y las medidas de higiene utilizadas, incluyendo fotos de cada una de las etapas productivas.

 Todos los productos tendrán que tener indicadas las fechas de producción y de vencimiento en el envase.

 En caso de fraccionar productos el lugar de fraccionamiento deberá tener la habilitación correspondiente.

 Está prohibido producir bebidas alcohólicas o utilizarlas en la producción.



**Cada emprendimiento deberá encargarse de buscar el laboratorio para realizar el examen de bromatología correspondiente. Asimismo, el equipo tendrá el deber de estudiar y respetar las normas de producción y venta de productos alimenticios establecidas en la localidad en la que se encuentre.**

**En caso de que el emprendimiento no respete las condiciones explicitadas anteriormente, Junior Achievement podrá desautorizarlo a seguir produciendo.**

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Parte del éxito de tu emprendimiento dependerá de que entiendas con exactitud tu mercado, es decir, el entorno y comportamiento de tu potencial cliente. Es por esto que realizar una investigación de mercado detallada te ayudará a obtener información valiosa al respecto. Existen dos tipos de investigación:

**Primaria:** se trata de información recolectada directamente por tu empresa. Por ejemplo:

- Investigar en internet si tus competidores tienen página web o redes sociales.
- Medir la cantidad de tiempo que un cliente está en tu punto de venta, local o sitio web (con métricas online) y evaluar su comportamiento.
- Enviar un cuestionario a tus clientes para conocer su nivel de satisfacción respecto de lo ofrecido.
- Testear tu producto o servicio en un número reducido de clientes para medir la reacción del público.

**Secundaria:** implica la recopilación de información existente y recolectada por terceros para otro propósito. Por ejemplo:

- Visitar los sitios de cámaras de comercio o ministerios para obtener información acerca de un sector en particular.
- Usar información de una investigación producida por un organismo público o internacional importante acerca de comportamientos de consumo de un grupo de edad específico.

### 6 PASOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

**1.** **Identificá la información que vas a recolectar:** en primer lugar, es necesario que definas qué querés investigar. Para eso, podés empezar por preguntarte quiénes son las personas que probablemente compren tu producto. Así, al definir tu mercado, vas a obtener una información más precisa en la investigación. Una vez definido esto, podrás formular las técnicas para obtener la información que resulte valiosa para tu emprendimiento en esta instancia del programa (ver punto 3).

**2.** **Determiná las fuentes de información:** a dónde vas a ir a investigar. Por un lado, podés obtener datos de tus posibles consumidores, de la competencia, etc. Por otro, de fuentes que brindan información previamente recolectada para otras investigaciones, pero que te servirá también a vos. Pueden ser libros, diarios, notas, etc.

**3.** **Seleccioná las técnicas de investigación:** pueden ser encuestas, observaciones, entrevistas, etc. A la hora de realizar tu propio cuestionario, tené en cuenta que sean preguntas breves, focalizadas y que puedan ser interpretadas y respondidas fácilmente. Realizá preguntas que te ayuden a conocer tu mercado o la demanda de tu producto. Te recomendamos que las preguntas sean de respuestas breves y simples, o bien, cerradas: esto es, con opciones de respuestas preestablecidas, como las preguntas de múltiple opción, de sí o no, o de ranking. Te presentamos algunos ejemplos:

- a. ¿comprarías este producto?
- b. ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por este producto/servicio? (incluso podés usar bandas de montos de dinero para analizar cuánto sería barato y cuánto sería caro)
- c. ¿cuántos comprarías?
- d. ¿comprarías en más de una interacción a lo largo de cuatro meses?
- e. ¿lo comprarías para vos o para un tercero?
- f. ¿qué uso le darías?
- g. ¿qué problema resolverías con esta compra?
- h. ¿qué colores preferirías?
- i. ¿cuál diseño te gusta más?
- j. ¿te gustaría que venga envuelto? ¿cómo?
- k. ¿cómo sería una experiencia ideal desde tu punto de vista?, etc.

**4.** Recolectá la información.

**5.** Analizá la información: clasificá, tabulá o codificá los datos y sacá conclusiones.

**6.** Tomá decisiones y diseñá estrategias.

## CÓMO CREAR LA IDENTIDAD DE TU EMPRENDIMIENTO

El marketing te permite dar a conocer tu propuesta a las personas que puedan necesitarla o quererla. En esta temprana etapa de organización de tu emprendimiento, tendrás que tomar importantes decisiones al respecto.

### SELECCIONÁ UN NOMBRE

Tené en cuenta que la marca de tu emprendimiento y de tu producto debe transmitir valores con los que los consumidores simpaticen. Para esto, te sugerimos tener en cuenta los atributos y beneficios del producto, los valores y la cultura de la comunidad a la que se dirige, así como la personalidad y las características del usuario o destinatario del producto.

### EL SLOGAN

Es una frase lo más breve y expresiva posible que debe representar el objetivo de tu organización.

### EL LOGOTIPO

Es un elemento gráfico que identifica a tu organización. Sirve tanto para generar recordación de la marca en el público como para distinguir tus productos. El logo también puede expresar elementos simbólicos, vinculados a la cultura o los valores de la organización.



### MARCAS REGISTRADAS

Según la oficina de patentes, la marca registrada es "cualquier palabra, símbolo o dispositivo, o cualquier combinación de éstos que un fabricante o comerciante usa para identificar sus artículos y así distinguirlos de aquellos que otros fabrican o venden. Los derechos de la marca registrada se reservan para su propietario. Violarla es ilegal".

Para realizar el registro de la marca, se debe enviar a la oficina de patentes y marcas registradas la siguiente documentación:

-  Un formulario de solicitud escrito.
-  Un dibujo de la marca registrada.
-  Tres ejemplares para demostrar el uso real de la marca en los artículos o servicios.
-  Los derechos de registro.

Los emprendimientos JA, por ser temporarios, no deberán hacer el registro de marca. Pero sí te pedimos que uses marcas libres de resoluciones vigentes. Para eso, ingresá en <https://portaltramites.inpi.gob.ar/marcasconsultas/busqueda> y:



1. Seleccioná el buscador de marcas
2. Clickeá en 'solo vigentes'
3. Ingresá el nombre de tu emprendimiento en el casillero donde dice 'denominación'
4. Clickeá en 'buscar' (no hace falta completar el resto de la información del formulario).

Si el resultado arroja que 'no se encontraron registros', entonces podés usar esa marca. Si te aparece ya registrada, seguí trabajando con tu equipo para buscar el nombre de tu emprendimiento, ¡libre de marcas!

### ¡RECORDÁ! Tu marca debe:

- **Anticipar o sugerir los beneficios del producto**
- **Sugerir cualidades del producto**
- **Ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar**
- **Ser distintiva**
- **No debe significar algo negativo en otro idioma**
- **No debe parecerse a marcas existentes en el mercado para este tipo de producto o servicio.**

## PROPIEDAD INTELECTUAL

Es el área del derecho que protege las invenciones de las organizaciones o individuos, que pueden ser desde componentes que los distinguen en el mercado hasta innovaciones significativas en un proceso productivo, entre muchas otras.

En el caso de tu proyecto, mientras esté desarrollado en el presente marco educativo, no tendrás que preocuparte por este aspecto.

La propiedad intelectual abarca distintas clases de invenciones, obras literarias y artísticas, símbolos, logos e imágenes comerciales. Protege al creador de dicha idea y sus posibles ganancias, lo cual incentiva tanto la mejora y puesta en valor de creaciones precedentes como la propuesta de ideas superadoras. Así, propicia constantemente las futuras innovaciones.



A continuación, les presentamos algunas nociones claves en relación con la propiedad intelectual:

 **Una marca** es el signo distintivo que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de otra. Cuando es registrada en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina (INPI), el mismo símbolo o serie de palabras no puede ser usada por otra organización. Las marcas registradas —que vencen luego de 10 años y son renovables por períodos iguales— le permiten a su dueño hacer uso exclusivo de ella y decidir cuándo un tercero puede o no usarla o mencionarla. Por lo tanto, al crear la identidad visual y el logotipo de tu empresa, deberás protegerlos registrando tu marca.

 **Una patente** permite el derecho exclusivo sobre una invención (producto o servicio que proporciona una nueva manera de hacer algo) durante 20 años. Vencido ese

plazo, el invento pasa a ser de dominio público. En efecto, la patente da derecho al titular a decidir si su invención puede ser utilizada por terceros y de qué modo. A este derecho, por otro lado, se le añade la obligación de poner a disposición del público la información técnica relativa a la invención.



**El derecho de autor** (*copyright* en inglés), por su parte, es el término jurídico que engloba los derechos de los creadores sobre sus obras, sean científicas, didácticas, literarias y/o artísticas (libros, música, pintura, escultura, películas, programas informáticos, bases de datos, anuncios publicitarios, mapas, dibujos técnicos, etcétera).

Hoy en día, existen tendencias globales hacia la apertura de derechos de autor y de propiedad intelectual. En el mundo de la tecnología y la informática, hay numerosas creaciones e ideas originales que están a disposición de otros usuarios ya que son de “código abierto” (open source, en inglés). Lo interesante de esto es que cualquier persona puede retomar una invención de un tercero, mejorar la creación y reelaborar la fórmula o técnica propuesta originalmente. Se da así una exponencial aceleración de los desarrollos.

## MISIÓN



La definición de la misión hace referencia al motivo o la razón de la existencia de la empresa, es decir, cuál es el cometido de la organización en el mundo. Se escribe en tiempo presente, como si ahora ya estuvieran desempeñando eso que vinieron a hacer. Debe establecer qué hace la empresa y qué la diferencia de las demás, ya que engloba las razones fundamentales de aquello para lo cual fue creada la empresa.

### PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuál es nuestra misión en la vida?
- ¿Para qué creamos esta empresa?

### CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA MISIÓN EMPRESARIAL

- Es corta y precisa: la declaración de misión debe ser sencilla y fácil de comprender para que todo el mundo la entienda.
- Es inspiradora: debe motivar a todos los integrantes de la empresa para que busquen alcanzar las metas propuestas.
- Es original: debe hablar de aquello que caracteriza a la empresa, qué hace y qué es lo que la hace diferente.
- Está dirigida al mercado: indica qué es lo que la empresa realiza en el mercado y cómo agrega valor al cliente.

## VISIÓN



La visión determina el lugar a dónde la empresa debe llegar. Tiene que ser un objetivo ambicioso y alcanzable.

Como está mirando al futuro, su consecución se logra en el largo plazo. La visión se vuelve un motivo de inspiración para que las personas que trabajan en la empresa se comprometan a querer alcanzar el objetivo.

La visión de una empresa puede cambiar, pero siempre debe mantener los valores originales que inspiraron su creación.

### PREGUNTAS CLAVE

- ¿Dónde queremos estar en cinco años?
- ¿Cuál es nuestro sueño?

### CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA VISIÓN

- Tiene proyección hacia el futuro: se debe proyectar en el corto, mediano y largo plazo.
- Es clara y realista: todos deben entenderla y se debe poder alcanzar.
- Es inspiradora y consecuente: tiene que expresar el sueño de cómo la empresa quiere ser, manteniendo una relación coherente con la misión declarada.

### VALORES



Los valores representan las creencias y los principios que rigen las acciones, hábitos y cultura de una empresa. Permiten orientar la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización, a la vez que representan los principios éticos que sustentan el accionar de la empresa.

Si se convierten en inspiración y fuente de motivación para las personas, los valores favorecerán la construcción de una imagen positiva de la empresa, confiriéndole así su propia identidad.

### PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué valores decimos y decidimos honrar con esta empresa?
- Mirando cómo nos comportamos realmente, ¿cuáles son los valores que honramos?

### CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES

- Son convincentes: deben ser principios que representen lo que verdaderamente cree la empresa, ya que con ellos manifiesta su nivel de compromiso.
- Son coherentes: deben ser congruentes con los valores de los miembros del equipo y con los valores de los socios del negocio.
- Son aceptados y cumplidos: implica que deben ser aceptados y respetados por todos los involucrados.

### PROPÓSITO



El propósito de una empresa integra los impactos económicos, ambientales y comunitarios que persigue la organización. Constituye el por qué que sustenta la acción. Es el eje que orienta la toma de decisiones, ya sea en la cotidianidad o ante situaciones importantes. Con un propósito, es posible discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real, y aquellas que son simplemente fáciles o incluso técnicamente elegibles. Sin un propósito bien delimitado, es probable que las decisiones tomadas impliquen solo un beneficio a corto plazo. La estrategia por sí misma no es suficiente sin un propósito.

### PREGUNTAS CLAVE

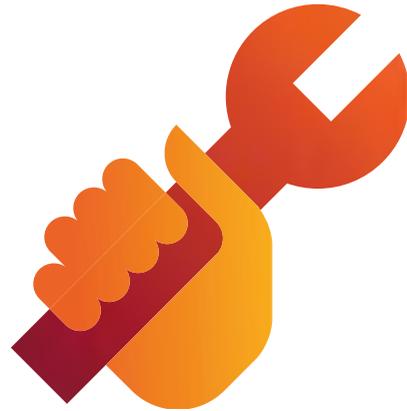
- ¿qué huella queremos dejar en el mundo?
- ¿cómo nos vinculamos con nuestros ambientes y comunidades?

### CARACTERÍSTICAS DEL PROPÓSITO

- Es permanente: no se modifica con el tiempo.
- Es de triple impacto: integra en el corazón de su negocio su vinculación con el ambiente y las comunidades con las cuales se relaciona.

# 2.

## ETAPA DE DESARROLLO



### PALABRAS CLAVE



Modelo Canvas / Punto de equilibrio / Capitalización / Acciones / Costos fijos / Costos variables / Estrategia financiera / Marketing / Plan de negocio / Remuneración / Proyección financiera / Metas / Objetivos / *Elevator pitch*

### TAREAS



1. Elaborar el Canvas del emprendimiento
2. Identificar costos variables, fijos y de materiales directos
3. Calcular la capitalización inicial a desarrollar: cantidad de acciones y valor de las mismas
4. Definir metas de la producción y del proceso productivo
5. Calcular metas y objetivos de ventas, canales y estrategia general de MKT
6. Elaborar la estrategia por área y el *master plan* del negocio en general
7. Desarrollar el *pitch* adecuado para vender el negocio

### CONTENIDOS



1. Modelo Canvas. Modelo Canvas B
2. Financiación del emprendimiento
3. Herramientas por área para el plan de negocios
4. Ejemplo de proyección financiera
5. Iteraciones: modelo dinámico
6. Gestión de proyectos: Planificación

## INICIO DEL PROYECTO: DEFINICIÓN DEL EMPENDIMIENTO



Cuando se inicia un proyecto, lo primero que se debe hacer es definir claramente las metas.

Esta es la oportunidad de decidir qué es lo que se hará y cuáles son los resultados esperados.

**-Definir el proyecto:** ¿Qué estamos creando? ¿Con qué fin?

**-Identificar a los interesados:** ¿Quiénes serán los usuarios y/o clientes?

**-Autorizar el proyecto:** ¿Contamos con el apoyo del equipo? ¿A qué otras personas o instituciones debemos pedir aval? Tené en cuenta que tu emprendimiento se va a desarrollar en el ámbito de tu escuela.



## DEFINIR EL PROYECTO

Durante esta etapa debemos definir las metas del proyecto y los resultados esperados. Las siguientes seis preguntas fundamentales ayudarán al equipo a definir sus proyectos

1. **¿Por qué?** ¿Por qué debemos iniciar el proyecto? ¿Cuál es la razón para comenzar el proyecto?
2. **¿Quién?** ¿Para quién realizamos este trabajo? Identificar a los participantes sean o no afectados por el resultado del proyecto, ya sea positiva o negativamente.
3. **¿Qué?** ¿Qué es lo que entregaremos? ¿Qué trabajo necesitamos que se complete? ¿Qué recursos y fondos necesitaremos para producir los entregables?
4. **¿Cuándo?** ¿Cuándo produciremos estos entregables? ¿Cuándo el patrocinador del proyecto aprobará y aceptará el entregable final del proyecto?
5. **¿Dónde?** ¿Dónde se utilizarán los entregables? ¿Dónde se llevará a cabo? Si la escuela está planificando un día de campo anual para recolectar fondos, la respuesta podría ser "en el parque local".
6. **¿Cómo?** ¿Cómo cumpliremos con las metas y objetivos del proyecto? ¿Cómo se medirá el éxito del proyecto?

Al responder estas preguntas estarás sentando las bases de la política organizacional de tu emprendimiento.



## DESARROLLO DE UNA POLÍTICA ORGANIZACIONAL

### VISIÓN GENERAL

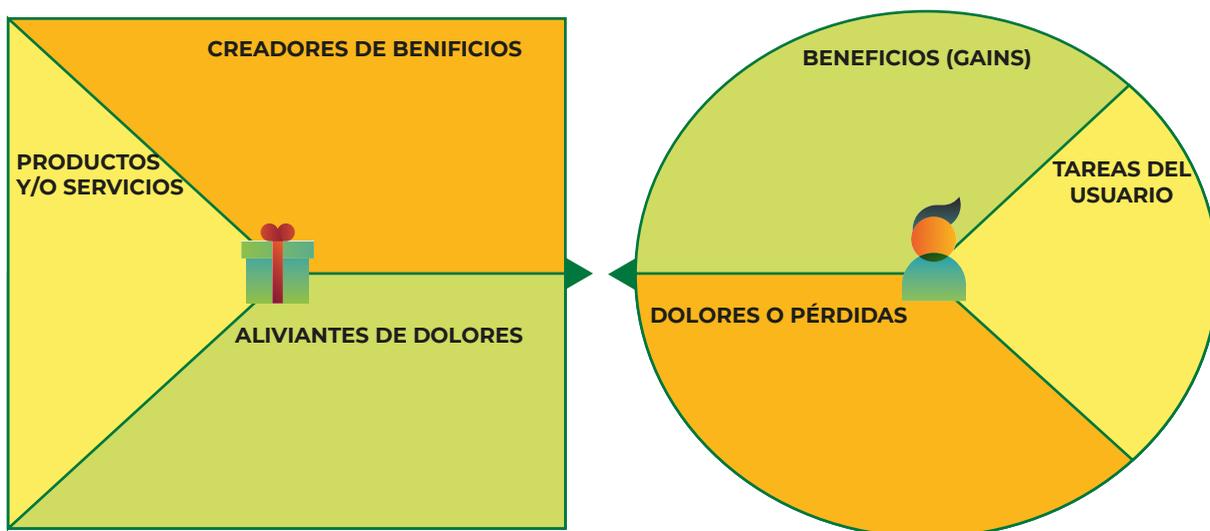
Estás creando un emprendimiento y te proponemos que sea de triple impacto. Esto quiere decir que deberás considerar de qué modo vos y tu equipo lograrán generar valor económico, social y ambiental. La política general de la organización tiene que posibilitar que todas las áreas trabajen en la misma línea, a través del diseño de estrategias comunes.

### DEFINICIÓN DE TU PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es una declaración de intenciones con la que comunicarás breve y claramente para qué sirve lo que hacés y por qué eso es importante para el usuario.

### MAPA DE TU PROPUESTA DE VALOR

Gracias a la técnica de Design Thinking no solamente definiste tu producto o servicio innovador, sino que también conociste al usuario, al *buyer* persona, a tu cliente. Una forma muy eficaz de definir tu propuesta de valor es realizar el siguiente ejercicio, que podés hacer previamente a realizar tu modelo Canvas. Se trata de completar el mapa de tu propuesta de valor:



Para completar este esquema, vos y tu equipo deberán tener en cuenta el camino que recorre el usuario de tu producto o servicio, desde la aparición de la necesidad, hasta el uso del producto o servicio.

Para permitir que este sea un proceso creativo recomendamos definir un tiempo acotado para completar cada sección. Por ejemplo, 15 minutos por sector.

Se puede empezar por el lado derecho de la imagen —completando las tareas, beneficios y dolores del usuario— y luego completar el margen izquierdo, con la respuesta de tu proyecto a las necesidades del usuario.

Algunas preguntas útiles para completar este mapa pueden ser: ¿Qué problema resuelve mi producto/servicio?, ¿de qué es utilidad para el usuario? ¿En qué se beneficia? ¿Qué debe hacer el usuario para obtener y utilizar mi producto o servicio? ¿Qué problema real y necesidad concreta están resolviendo?

## MODELO DE NEGOCIOS: CANVAS

El modelo Canvas es la forma actual más extendida en el mundo emprendedor para definir y planificar la estrategia general de las organizaciones. A través de esta metodología podemos definir claramente las variables del proyecto, pensar cómo se relacionan y realizar ajustes a medida que el contexto y nuestra propuesta se modifican.

A vos y tu equipo les va a servir para entender mejor su propuesta de valor y de qué forma la van a llevar adelante.

El modelo de negocios Canvas (lienzo en inglés) fue diseñado por Alexander Osterwalder, graduado de Ciencias Políticas, periodista, consultor y emprendedor de Suiza. Alexander propone este modelo como una herramienta sencilla y dinámica para visualizar el modelo de negocio de una compañía existente o planificar un nuevo proyecto. Si bien la herramienta final es sencilla y simple de aplicar, la creación de la misma está basada en un extenso análisis de ciencias empresariales, teorías de negocio y comparación teórica y práctica. El modelo de negocios Canvas pretende ser usado como un lenguaje que nos ayude a comprendernos mejor y estructurar nuestro pensamiento, ya sea individual o grupalmente.

Muchas de las preguntas que formula este modelo ya las respondieron en el proceso de Design Thinking para elegir su producto o servicio. Como verán, este modelo se complementa muy bien con esa técnica.



### PASOS PARA COMPLETAR TU CANVAS:

Parte derecha del Canvas: el mercado

1. **Usuario - segmento de clientes:**
  - a. ¿Para quién están creando valor?
  - b. ¿Quiénes son los usuarios de su propuesta? ¿Cómo son? Definir características: edad, sexo, estudios, provincias, países, etc. Construir el perfil del *buyer* persona.
  - c. Utilicen las herramientas que ya desarrollaron en este programa: el mapa de propuesta de valor, de persona, el mapa de empatía.

## 2.

### Propuesta de valor:

- ¿Qué les están ofreciendo a sus usuarios? ¿Por qué les interesaría su oferta? ¿Qué problema real y necesidad concreta están resolviendo? ¿Qué los diferencia del resto? ¿Qué hay de ustedes mismos, de su identidad singular en su propuesta?
- Usen todo el desarrollo que hicieron hasta elegir su producto o servicio: tengan en cuenta el desafío al cual están respondiendo y lo que desarrollaron con el método Design Thinking.

## 3.

### Distribución / canales:

- ¿Cómo conseguirán que la propuesta llegue a los diferentes actores o usuarios (medios físicos/internet/dispositivos/web)? Identificar a través de qué medio harán llegar su propuesta de valor a sus clientes objetivo.
- En este punto tiene mucho peso la estrategia de marketing que hayan desarrollado. ¡Tengan presentes los canales virtuales y digitales!

## 4.

### Relación con clientes

- ¿Cómo se van a relacionar con sus clientes? ¿Dónde empieza y dónde termina esa relación? Dibujen el mapa del camino que va a recorrer un usuario con ustedes.
- ¿Cómo van a atraer a sus usuarios? ¿Cómo los van a fidelizar, es decir, cómo van a lograr que vuelvan a elegirlos? ¿Cómo van a escuchar el *feedback* que ellos tienen para ofrecerles?

**El modelo Canvas nos invita a visualizar nuestro modelo de negocios en un esquema de 9 módulos, organizados en 4 pilares:**

Los módulos de la parte derecha hacen referencia a los aspectos externos a la empresa, el mercado, relaciones con los clientes y canales de distribución o puntos de contacto con los usuarios/clientes. La parte izquierda refleja los aspectos internos de la empresa, aquellos que necesito para poder ofrecer mi producto o servicio: los aliados clave, las actividades y recursos. El bloque del centro refleja la propuesta de valor, donde reside nuestro producto o servicio, aquello que ofrecemos al mercado. En cuarto lugar, los aspectos financieros del negocio: los costos – asociados a los aspectos internos- y los ingresos – asociados a la interfaz con el cliente-.

### ¿CÓMO COMPLETAR CADA BLOQUE?

No hay un orden fijo, solo asegúrate que todos los elementos estén completos. Luego de llenar todos los casilleros es bueno chequear la coherencia entre ellos, que tengan relación entre sí y sentido en relación al todo. Es necesario asegurarnos de no tener elementos “huérfanos”, por ejemplo: que cada elemento de mi propuesta de valor tenga la correspondiente actividad clave o esté vinculada a un segmento de cliente.

### CONSEJOS

- 1) No escribir sobre el Canvas, sino sobre post-its (o en bloques de texto independientes si estamos usándolo en formato digital) de esta manera la estructura se mantiene rígida pero nuestras ideas pueden ir y venir de manera flexible.
- 2) Escribir solo una idea en cada post-it. Así podremos descartar o reubicar cada elemento de nuestro modelo de negocios.
- 3) Usar códigos de color en los post-its. De esta forma facilitamos la lectura con un recurso visual y ordenamos las ideas. Por ejemplo, si tenemos dos tipos de clientes, podemos usar el mismo color para el flujo que los vincula con la propuesta de valor y los canales.
- 4) Mezclar palabras e imágenes: para plasmar nuestras ideas también ayudan las imágenes (dibujos, símbolos, emojis) además de las palabras.

- 5. Flujos de ingresos:**
- ¿Cómo van a ganar dinero? Cuáles son los beneficios (ganancias) por haber llevado a cabo esta herramienta/propuesta. Por dónde, cómo y cuánto dinero va a ingresar a su flujo de caja. Usen la proyección financiera para tomar en cuenta sus objetivos de ventas. Según el precio de tu producto o servicio, ¿Cuáles serán los ingresos de sus ventas?
  - En un comienzo, pongan todas las opciones posibles, todo lo que se les ocurra. Luego, a medida que vayan trabajando sus prototipos y analizando sus testeos, dejen solo lo que les funciona.

### Parte izquierda del Canvas: los procesos internos de su negocio

- 6. Recursos clave**
- ¿Qué necesitan para llevar a cabo su empresa? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos, intelectuales, etc.
  - ¿Qué insumos o herramientas necesitan? ¿Cuánto dinero de capital inicial? ¿Cuántas acciones van a vender y a qué valor?
  - ¿Qué necesitan para producir o para ofrecer su servicio?

- 7. Actividades clave**
- ¿Cuáles son las actividades nucleares de su empresa?
  - ¿Cuáles son las principales actividades que implica su proyecto? ¿Qué tienen que hacer para que exista? ¿Cuáles son las actividades que no pueden faltar?
  - Es importante que tengan en claro este punto, ya que se trata en concreto de las actividades a las se dedicarán. El resto, pueden subcontractarlo.  
Imaginen cómo es el proceso productivo o de desarrollo de su servicio.

- 8. Aliados claves**
- Enumeren los actores con los que necesitan trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocios.
  - Delimiten quiénes serán los posibles proveedores, los accionistas, las alianzas estratégicas, los posibles franquiciados, etc. Es importante que tengan en cuenta quiénes son y qué necesitan de ellos. Además, tendrán que listar con quiénes empezarán a trabajar y apuntar a quiénes recurrirán cuando ese aliado no pueda servirles por alguna razón.

- 9. Estructura de costos:**
- Después de analizar sus actividades, sus aliados y los recursos que necesitan, ¿cuáles son los costos específicos que tiene su empresa?
  - Organícenlos en costos fijos y costos variables. Usen la proyección financiera para saber su estructura de costos en caso de que alcancen sus objetivos de producción y de ventas.
  - ¿Cuál es su punto de equilibrio?

**¿Superan los ingresos a los costos aplicados?  
Entonces, es posible llevar esta propuesta adelante.**

## MODELO CANVAS B

Con la aparición de las nuevas economías y los emprendimientos con propósito o de triple impacto, también apareció la versión B del modelo Canvas. Es muy similar al modelo tradicional, pero, además de tener en cuenta la propuesta de valor y cómo medir el impacto ambiental y comunitario, tiene en consideración el propósito. Si preferís, podés usar este modelo para tu proyecto:



Sea cual sea el resultado de tu Canvas, recordá que es un modelo dinámico, donde siempre irás revisitando los cuadrantes para verificar que siguen siendo relevantes (importantes de acuerdo con el objetivo planteado) y reales. Si algo se modifica seguramente impacte en todos los aspectos del negocio, y el modelo Canvas nos ayuda a visualizar esta dinámica y prepararnos mejor para los desafíos y las oportunidades.

Una vez que el CANVAS de tu emprendimiento esté listo, podés plasmarlo en un Acta de Constitución, una herramienta común de la gestión de proyectos.

### ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Este es un recurso para “dar solidez” al emprendimiento en el inicio. El documento usado más adelante para clarificar y mejorar el proyecto.

En la **descripción del proyecto** hemos escrito nuestras metas. Las metas deben ser específicas, medibles y observables. Estas metas deben guiarnos en nuestro proyecto de principio a fin. Cuánto más claras están las metas, más fácil será mantenerse en curso.

Para la **justificación del proyecto** debemos colocar las razones para realizar el proyecto. Estas deben responder las preguntas del ‘por qué’.

**Los hitos** son el tiempo estimado en que un entregable importante debe ser completado. Los criterios de aceptación son los documentos que muestran cómo nuestro producto final será evaluado por los usuarios y qué nivel de calidad tendrá. Este define cómo sabremos que hemos cumplido y si hemos tenido éxito en completar nuestras metas.

**Los supuestos** son los factores sobre el proyecto que se consideran ciertos sin tener certeza de ellos. Identificar estos supuestos ayuda al equipo a clarificar supuestos que no todos los miembros del equipo comparten. Por ejemplo; si nuestro producto llena alguna necesidad.

Las restricciones son cualquier factor que pudiera impedir que se alcancen las metas de nuestro proyecto. Estas pueden incluir restricciones de presupuesto, tiempo, disponibilidad de personas o cualquier otra.

**El riesgo** incluye cualquier otra situación no esperada que se puede presentar. Debemos pensar sobre los riesgos potenciales desde el inicio del proyecto para que podamos gestionarlos adecuadamente y crear un plan de respuesta. Aunque no podremos predecir todas las situaciones, mientras mejor preparados estemos mayor será la probabilidad de éxito de nuestro proyecto. Un ejemplo de riesgo podría ser la probabilidad de lluvia en un evento en exteriores. Una respuesta a este riesgo sería planificar una segunda locación en caso de lluvia.

## CÓMO CONSEGUIR FINANCIACIÓN

### FINANCIAMIENTO

Para comenzar un emprendimiento, se necesita al menos algo de dinero. Todos los negocios, en general, gastan dinero antes de que puedan empezar a ganarlo. Aún los negocios simples tienen gastos en su comienzo. Para algunos significa simplemente un catálogo impreso, tarjetas de presentación o el costo de llamadas telefónicas. Para otros, significa establecer una planta de manufactura.

Cualquiera sea tu tipo de negocio, gastarás dinero antes de ganarlo de tus ventas.

Los negocios necesitan dos tipos de dinero. Necesitan dinero de inicio para comenzar el negocio y necesitan capital circulante, que es el nombre del dinero necesario para mantener estable la operación diaria de un negocio.

### ALGUNAS CLAVES PARA EL FINANCIAMIENTO DE TU PROYECTO

#### ¿Cuánto dinero necesitarás recaudar para iniciar el negocio?

Primero, tenés que pensar en cuánto dinero de inicio necesitás.

Esto quiere decir que, en principio, no necesitás pensar en el capital circulante para toda la duración del programa. Tené



en cuenta que, si decidís pagar sueldos, salarios, comisiones, impuestos y otros recién al liquidar el emprendimiento, probablemente no haya costos fijos que pagar en los primeros meses de actividad de tu empresa, pero si es indispensable que tengas en cuenta las herramientas y materiales necesarios para la primera tanda de producción. Una forma sencilla de encontrar un número en el contexto de este programa es calcular los costos fijos totales y los costos variables necesarios para alcanzar el punto de equilibrio (leé más abajo). Y, a partir de ese número, proyectar el capital inicial.



### ¿Cuánto esperarás ganar?

Calculá tus ingresos con y sin pagos de intereses (leé más abajo). Una vez vendidos los primeros productos podrás reinvertir esos ingresos para desarrollar nuevas tandas de producción, multiplicando la rentabilidad del negocio que le ofrecés al potencial accionista. Te invitamos a que proyectes reinvertir el dinero que va ingresando por ventas, de manera tal que pueda aumentar tu capacidad productiva sin aumentar el capital inicial. Así, vas a poder aumentar considerablemente los márgenes de tu negocio.



### ¿De dónde vendrá el dinero que vas a utilizar?

Al dinero de un negocio se le llama capital. Para conseguir ese dinero podés pedir prestado o vender parte de tu negocio para acumular el dinero (capital) que necesitás. A continuación, te presentamos estas dos formas:

#### 1) Financiación externa

Proviene de un fondo externo al negocio, que puede venir de préstamos bancarios, créditos comerciales, tarjetas de crédito o capital riesgo (venture capital, en inglés).

Se denomina préstamo al dinero que alguien (un prestamista) te facilita para financiar tu negocio. Al préstamo también se le llama deuda y tu negocio tendrá que pagarlo al prestamista.

Usualmente, se paga en intervalos regulares, independientemente de que hayas empezado a generar dinero o no.



#### **Ventajas de tomar dinero prestado**

A tu prestamista no le pertenece parte alguna de tu negocio, por lo que te mantenés a cargo y tomás todas las decisiones. Conocés exactamente desde el principio cuánto dinero debés y podés planificar un presupuesto para pagar la deuda.



#### **Desventajas**

El préstamo debe ser pagado, se encuentre tu negocio ganando dinero o no.

Los pagos de intereses se tienen que realizar regularmente, en general, de forma mensual. Si las tasas de interés fluctúan con el tiempo, puede ser difícil saber cuánto dinero tendrás que pagar de vuelta.

Si no ganás dinero en el momento adecuado, podrías tener que vender el negocio para pagar el préstamo.

#### 2) Financiación interna

Proviene del interior del negocio, del ahorro de los dueños o de la venta de acciones.

Es importante que tengas en cuenta que, cuando le vendés parte de tu negocio a alguien, estás vendiendo patrimonio o participación en las acciones del mismo. Tus inversionistas serán más pacientes y, usualmente, aguardarán a que tu negocio tenga éxito antes de esperar recibir dinero de vuelta. Es por esto que al patrimonio se le llama “capital paciente”.

Cuando decidas vender acciones, tenés que entender que los accionistas esperan recibir algo a cambio por su dinero invertido. Normalmente, se les pagan dividendos por su inversión, que representan una porción de las ganancias del emprendimiento. Tus inversionistas

esperarán que les pagues dividendos al final del programa, deseando que a tu negocio le haya ido bien.

Por lo general, en las sociedades anónimas se pagan dividendos cada año. Claramente, esto sucede en el caso de que se hayan producido ganancias.

Cuando el negocio se disuelve o se vende, lo recaudado se divide equitativamente entre los accionistas. Si no hay ganancias cuando se disuelve el negocio, los accionistas no reciben ningún dinero. Así, los accionistas participan tanto de los buenos como de los malos momentos del negocio.

Recordá que, al finalizar el programa, cuando realicen el balance de finanzas deberán devolver a los accionistas (tanto internos como externos) el dinero correspondiente a cada uno.



### **Ventajas para un negocio de vender acciones**

Tus accionistas sólo reciben dividendos si hay ganancias.



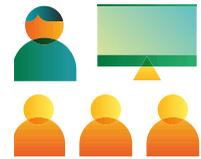
### **Desventajas**

Otras personas, aunque no trabajan para el negocio, son dueñas de una parte del mismo y tienen participación en la toma de decisiones.

Los accionistas tienen derecho a participar en las decisiones importantes. Un accionista (o un grupo de accionistas) que sea dueño de la mayoría de las acciones puede decirte qué decisiones tomar.

En nuestro programa, diferenciamos las acciones internas (de los miembros del emprendimiento y que, por tanto, conforman el directorio) de las acciones externas (de personas externas al emprendimiento, tales como amigos, familiares, docentes, vecinos o inversores de la Rueda de Capitalización, que no forman parte del directorio). Tanto las acciones internas como las externas constituyen fuentes de financiación interna.

## **RUEDA DE CAPITALIZACIÓN**



La Rueda de Capitalización es una actividad del programa por medio de la cual tu emprendimiento podrá exponer su modelo de negocio frente a posibles inversores externos. Así, vos y tu equipo buscarán reunir el capital necesario para afrontar el proyecto que hayan desarrollado. Para ello, tendrán que establecer objetivos y definir un plan de acción para lograrlos. Posteriormente, la planificación desarrollada deberá ser expuesta oralmente a los potenciales inversores.

En el canal de YouTube de Junior Achievement encontrarán consejos para generar un discurso que atrape a sus inversores. El video se llama: **“Entrenamiento: contá tu proyecto de manera eficaz”**.

Para arribar a este momento, es fundamental que hayan realizado previamente el CANVAS y las proyecciones financieras del emprendimiento. Además, es imprescindible que escriban un *elevator pitch* (o presentación de ventas) con el que enamoren a sus oyentes.

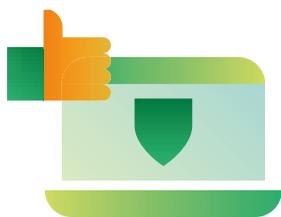
Los números son claves: si los tienen en claro, van a saber cuál es el objetivo de recaudación de fondos para esta actividad. Tanto la sobrecapitalización como la subcapitalización son escenarios no deseados y perjudiciales para tu emprendimiento. Es evidente que no es bueno vender menos acciones que las necesarias. Pero, aunque resulte menos evidente, vender más acciones que las que necesitás es igual de perjudicial. Más adelante te contaremos por qué.

Por eso, es importante que asistas a la Rueda conociendo tus costos fijos y variables, el precio del producto o servicio, el punto de equilibrio y las metas de producción y ventas. Con esa información, podrás saber cuánto dinero necesitás para iniciar el emprendimiento y, por ende, cuánto necesitarás recaudar en la venta de acciones. En futuras reuniones entenderás cómo llegar a esos números. Por el momento, es fundamental saber cuál es la finalidad de este evento.

**Si todavía no lo sabés, averiguá con tu coordinador de JA cuándo se desarrollará esta actividad. ¡No te la pierdas!**

## CÓMO COMPLETAR LOS CERTIFICADOS DE ACCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

En el Centro de Recurso encontrarás el certificado de acción. Una vez que lo tengas, seguí estas instrucciones:



- Registrá la numeración de tus certificados en el módulo 'Planeamiento', sección 'Acción' del Sistema de Gestión Mini Empresa (SGME).
- Completá el certificado de acción que se encuentra en el Centro de Recursos.
- Convertilo a formato pdf y enviáelo al inversor.
- Realizá una copia para archivar.
- Registrá la información del accionista en el SGME.

## CÓMO ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIOS

Hacer este plan te ayudará a pensar en todo lo que necesitás para definir la organización de tu emprendimiento. Para eso, tendrás que usar toda la información recolectada anteriormente. Además, este informe te va servir de base para realizar el informe final y para la presentación al COY, en caso de que vos y tu equipo decidan participar.

Ya tenés todas las herramientas para escribir un plan de negocios formal. Este documento tiene dos propósitos:

- Funcionar como guía para la administración del emprendimiento en las próximas semanas.
- Ser utilizado para convencer a otros de que inviertan en tu negocio.

**Recordá que tanto el Canvas como el plan de negocios son modelos dinámicos. Por eso, en ningún caso lo planificado es estático ni permanece igual al momento de ser aplicado y a medida que transcurre el tiempo. Una gran habilidad del emprendedor es poder ir identificando nuevos desafíos sobre la marcha, resolviéndolos creativamente y aplicando mejoras continuas y cambios constantes a su plan original. Por eso, tanto el Canvas como este plan pueden y deben ser mejorados en el transcurso del programa.**

### PUNTOS A SEGUIR PARA REALIZAR TU PLAN DE NEGOCIOS:

- 1. Resumen ejecutivo.** Se trata de una breve síntesis de los aspectos más importantes del proyecto. Tené en cuenta que es lo primero que va a leer tu potencial inversor. Incluí:



- Nombre del emprendimiento
- Misión: explicá qué hace la empresa y cuál es su objetivo. Se redacta en tiempo presente.
- Visión: comunicá a dónde se quiere llegar. Es una proyección a futuro.
- Propósito: presentá la visión general de la empresa y cómo se logrará el triple impacto.

**2. Producto o servicio.** Se trata de la descripción y explicación técnica del producto y de su proceso de producción, en caso de que corresponda.

**3. Objetivos**

- Objetivo de ventas: en unidades.
- Objetivo de ventas: en dinero.

**4. Proyección.** Para el desarrollo de este punto deberás planificar un presupuesto para cada semana, de modo tal que puedas ver cómo se usa el dinero de tu empresa y cuánto se gasta en cada período.

Para esto deberás calcular:

- Proyección financiera semanal
- Proyección financiera hacia el final del programa
- Punto de equilibrio (ver más adelante cómo se calcula)

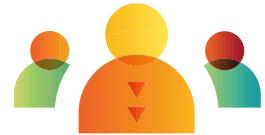
**5. Plan de comunicación.** En este punto se desarrolla cómo llegarás a los clientes. Tenés que contar cómo vas a publicitar tu emprendimiento y producto. Incluí los links de las

## HERRAMIENTAS POR ÁREA PARA PENSAR EL PLAN DE NEGOCIOS

### POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: REMUNERACIONES Y MOTIVACIÓN

Todas las empresas pagan sueldos o comisiones a sus empleados por el trabajo que realizan. Para la mayoría de las empresas, estos sueldos y comisiones constituyen los costos más importantes. Por eso, una política de remuneraciones justa es una herramienta vital para el bienestar de las personas y el funcionamiento de la organización.

Como miembros del consejo directivo de tu emprendimiento, podrán establecer sueldos y comisiones adecuadas. El director de Recursos Humanos tiene una hoja de trabajo que los ayudará a desarrollarla.



### ¡Tené en cuenta!



**Remuneraciones:** son todos los pagos que se realiza a empleados del emprendimiento. Incluye a los sueldos o salarios y las comisiones. Las remuneraciones deben ser establecidas al principio del programa y no podrán modificarse una vez firmado el estatuto.



**Salarios:** corresponden a todos los miembros del equipo que no sean directores y se pagan por módulo. Si un colaborador falta a una o más reuniones de cada módulo, puede dejar de percibir el salario correspondiente.



**Sueldos:** se pagan por cada módulo. Corresponden únicamente a los cinco directores de la empresa y son fijos, lo cual implica que no varían según reuniones trabajadas, ya que comprenden las responsabilidades asumidas.



**Comisiones:** es un incentivo a las ventas. A lo largo de cada vendedor se le paga un porcentaje del valor de venta por cada compra que concreta. Debe recibir un mínimo del 10% por cada una.



**Premios:** son incentivos que define el equipo de recursos humanos. Pueden pagarse al final del programa, para quienes hayan realizado las mejores ventas u otras acciones que se decidan premiar.



**Motivación:** deben formularse distintas estrategias de motivación para los miembros del equipo.

### POLÍTICA DE PRODUCCIÓN

La política de producción describe el proceso de producción y los procedimientos de control de calidad. El plan también deberá incluir un cronograma que defina tanto la compra de materiales como las fechas de cumplimiento de las metas de producción.

**Técnicas de producción.** La mayoría de los productos de los emprendimientos JA se manufacturan en una línea de armado donde cada trabajador realiza una tarea diferente a medida que el producto avanza de etapa en etapa. Esto hace que el producto sea uniforme, que la productividad sea alta y que se simplifique el entrenamiento.

Al momento de producir, no te olvides de tener en cuenta las siguientes instancias:



**Control de calidad:** es el conjunto de mecanismos que realizarán para detectar la presencia de errores o fallas de la producción, desde la materia prima hasta la entrega del producto. Puede haber un encargado o una sub-área específicamente dedicada a esta tarea.



**Empaquetado:** recomendamos que sea fácil, barato, de buena presentación y amigable con el medio ambiente.



**Etiquetado:** les recomendamos utilizar un sistema de numeración que les permita realizar el control de inventario. En caso de que lo deseen, también podrán agregar una etiqueta con el logo y los datos del emprendimiento.

### POLÍTICA DE FINANZAS

El director de Finanzas es el responsable de llevar los registros financieros de la empresa y de controlar el progreso hacia los objetivos económicos.

El SGME permite ver rápidamente cuánto dinero ha ganado o perdido la empresa durante un período específico de tiempo. Por su parte, la proyección del cuadro de ingresos servirá de parámetro para medir la solidez financiera. En cada reunión del programa, el director deberá reportar los datos del cuadro de ingresos para ayudar a evaluar cómo se avanza hacia los objetivos.

### VIABILIDAD FINANCIERA Y VIABILIDAD ECONÓMICA

Al desarrollar tu emprendimiento, te enfrentarás al desafío de lograr la **viabilidad económica**. Es decir, saber si tu proyecto es rentable en el tiempo y si tiene la capacidad para disponer de los fondos necesarios para asegurar su funcionamiento a corto, mediano y largo plazo.

Existen indicadores que nos permiten calcular la viabilidad económica:



- El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)
- La razón Beneficio Costo (B/C)
- Los Indicadores de Costo Efectividad o de Período de Recuperación de la Inversión.

Por otra parte, el estudio de la **viabilidad financiera** del proyecto les permitirá comprender de dónde vienen las fuentes de financiamiento con las que cuentan y si éstas son capaces de financiar todas las etapas del negocio. Así, diversificar los financiamientos permite disminuir el riesgo. En otras palabras: cuanto más diverso sea el origen de nuestra financiación, más confiable será el emprendimiento para múltiples actores.

Finalmente, la viabilidad del negocio requiere de honestidad y objetividad respecto de la rentabilidad, atención ante las posibilidades y la capacidad de generar recursos (tanto autogenerándolos como obteniéndolos de entes externos), así como una eficaz gestión de excedentes, y cobertura de gastos operativos.

### CAPITALIZACIÓN

El departamento financiero también es responsable de determinar el capital inicial que necesita la empresa. Los emprendimientos JA obtienen su capital vendiendo acciones.

Es importante no reunir más ni menos del capital requerido, ya que los efectos negativos de una sobre o subcapitalización extrema pueden ser muy duraderos sobre la empresa:

 **Sobrecapitalización:** cuando un emprendimiento se inicia con más capital del que necesita, ya sea endeudándose o emitiendo acciones, está sobrecapitalizada. Esto provoca una carga innecesaria para la empresa, puesto que deberá pagar dividendos a inversores que, en primera instancia, no necesita.

 **Subcapitalización:** las empresas subcapitalizadas son las que no tienen suficientes fondos para atender sus gastos corrientes. En esta situación un emprendimiento debe encontrar modos de atraer fondos adicionales.

## POLÍTICA DE MARKETING

La política de marketing tiene dos secciones importantes que te ayudarán a fijar las metas de ventas:

- Distribución
- Publicidad y promoción



### DISTRIBUCIÓN

Es importante que sepas que, aunque tu producto o servicio sea innovador o único en su sector, nunca llegará a su público destinatario de la manera más efectiva sin una adecuada estrategia de ventas. Por eso, tené en cuenta que una parte del éxito de tu negocio dependerá del canal de ventas que utilices para acercar el producto al mercado.

Existen dos formas para distribuir tus productos o servicios:

 **Venta directa:** vendés tus productos directamente a familiares, amigos o conocidos. O también, podés ofrecerlos a través de tu propio sitio web. De esta manera, vos mismo te encargarás de distribuir tus productos o servicios. Además, podés asistir a ferias ¡o diseñar cualquier otra forma de venta en la que no haya intermediario entre vos y tus compradores!



### Venta Indirecta:

- **Comercio:** el comerciante te compra y luego revende tu producto o servicio. Por comercializarlo, el minorista pedirá un descuento del precio de lista, generalmente, de más del 30%. El valor que agrega el minorista es ubicarlo en un lugar conveniente para los consumidores, ofrecer el producto en pequeñas unidades y atender a los clientes.

Una opción posible es dejar productos en consignación. El comerciante te paga recién cuando los vende y te devuelve lo que no vendió. Al tener menor riesgo, se usan márgenes más chicos para el comerciante y más grandes para vos.

- **Mayorista:** vendés tu producto en grandes cantidades a una persona y él se encarga de distribuirlo a comercios minoristas. Al comprarte en grandes cantidades, te pedirá mayores descuentos en el precio. Ese margen le permite al mayorista ofrecer el producto al minorista con descuentos considerables sobre el precio final de venta, de manera que sea beneficioso para todas las partes involucradas.

- **Franquicia:** vendés la franquicia de tu producto o servicio a terceros para que ellos comercialicen el negocio en otras localidades y vos te beneficiés de un porcentaje de sus ganancias.

La mayoría de los emprendimientos JA recurren a la venta directa para distribuir sus bienes y servicios. En otras palabras, cada miembro del personal de ventas contacta directamente a amigos, vecinos y otras personas para vender el producto del emprendimiento. Esta estrategia de venta permite que cada miembro del equipo comparta la responsabilidad de vender y de tener el entrenamiento y la experiencia de la venta directa.

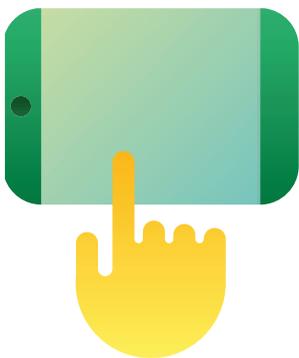
Una vez que la producción alcance el nivel suficiente para satisfacer ventas regulares, podrán considerar las otras estrategias.

### PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En los emprendimientos JA los esfuerzos de venta se concentran generalmente en la venta directa, modalidad en la que el vendedor es quien hace la propia publicidad. Hoy en día, existen diversos medios a través de los cuales podés hacer publicidad: desde redes sociales hasta promoción dentro de la escuela. El equipo de Marketing tendrá que discutir las diferentes estrategias de publicidad y promoción para fijar los objetivos de ventas.

Diffícilmente camines por la calle o accedas a una red social sin ver anuncios de un producto o servicio. Ese tipo de comunicación es comúnmente llamado publicidad y es el proceso de comunicar información persuasiva sobre un producto. A través de estos mecanismos, como pauta publicitaria en la vía pública o en redes sociales, las empresas buscan posicionar o mejorar su marca en la mente del consumidor e incentivar comportamientos de compra.

La publicidad es una rama de la mercadotecnia o *marketing*, término proveniente del inglés. Esta disciplina se dedica a analizar comportamientos de mercado y de consumidores, comprendiendo cómo una empresa se comunica y comercializa lo que ofrece, con el fin de mejorar su estrategia de captación, retención y fidelización de clientes. Así, el marketing hará lo posible por entender a su consumidor y las razones de su patrón de consumo, a la vez que buscará satisfacer sus necesidades. De allí que exista la famosa frase que afirma que “el cliente siempre tiene la razón”.



No te olvides de que mantenerte activo en redes sociales, por ejemplo, es una buena manera de comunicar tu emprendimiento y/o promocionar

tu producto. Además, te permite mostrarte cerca de tus potenciales clientes y a la escucha de sus comentarios sobre lo que ofrecés. En la actualidad, el comercio online (o *e-commerce*, en inglés) y el marketing digital son muy útiles para maximizar tus ventas y posicionar tu proyecto en el mercado.

Otra estrategia de marketing son las promociones: consisten en incentivos de corto plazo —dirigidas a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas— que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio. Seguramente conocerás los sorteos y descuentos que se ofrecen en las redes sociales. También son habituales las promociones estacionales, donde la política de descuento o promoción se realiza a partir de la época del año o el contexto en el que nos encontramos. Pueden ser acciones específicas por fechas especiales, como el día de la madre o día del niño, o por alguna estación del año (verano, invierno, verano, otoño), etc.

### VENTAJA COMPETITIVA, DIFERENCIACIÓN E INNOVACIÓN

Resulta útil considerar qué es lo que distingue a tu producto o servicio de los que ofrecen otros actores del mercado, es decir, tu competencia.



Por una parte, se habla de una **ventaja competitiva** cuando se identifica una cualidad y/o característica única y sostenible respecto a otros en un mismo mercado, que luego se traducirá en mejores resultados y un posicionamiento mejor frente a los clientes.

Esa ventaja puede ser generada por la ubicación geográfica de la empresa, la calidad de los materiales, las innovaciones posibles sobre lo que se produce u ofrece como servicio, así como por sus costos de producción.

Para alcanzarla, algunas estrategias posibles son las siguientes:

- Ser el productor líder en costos en la industria, bajando los costos lo más posible.

## PRESUPUESTOS FINANCIEROS

### El precio

Establecer el precio es una parte esencial para la estrategia comercial. Para encontrar el precio justo de tu producto o servicio hay algunas técnicas que te pueden servir como, por ejemplo, comparar el precio y la calidad con productos similares que ya estén en el mercado o mostrar tu producto a amigos y familiares y preguntarles cuánto pagarían por él.

#### **A la hora de establecer el precio, no te olvides de las consideraciones más importantes:**

Establecer un precio lo suficientemente alto como para cubrir todos los costos y que, así, la empresa sea rentable.

- Tener en cuenta los costos de materiales y de producción.
- Establecer una política de remuneración y de comercialización.

### PASOS PARA ESTABLECER EL PRECIO

#### 1. Determiná tus costos fijos

Los costos fijos son aquellos costos independientes de la cantidad producida, como el alquiler, los servicios, el informe final, las herramientas y equipos, otros gastos excepcionales, etcétera.

Por lo general, las empresas consideran los sueldos y salarios como costos variables, ya que usualmente varían con la cantidad de horas y trabajadores necesarios para producir. Cuando la demanda de un producto aumenta, la empresa aumenta la producción y, por lo tanto, los costos laborales también subirán.

En los emprendimientos JA se tomarán los salarios como costos fijos, ya que los trabajadores se "contratan" por una cantidad fija de horas (es decir, cobran por módulos del programa).

#### 2. Determiná tus costos variables

Tus costos variables son aquellos que varían según la cantidad de unidades producidas. Cuando el área de Producción complete la "Política de Producción" para cada producto, podrás estimar tus costos variables. Para eso, tené en cuenta los siguientes aspectos:

- Proyección de costo total de los materiales, insumos o suministros.
- Cantidad de unidades.
- Costo de material por unidad.
- Margen por desperdicios o errores.

#### 3. Determiná tu precio

Una vez que hayas determinado los costos fijos y variables, vas a tener que determinar el precio de tu producto o servicio. Para ello, deberás tener en cuenta:

- Sueldos y salarios
- Costos en materiales
- Costos de herramientas de producción
- Otros gastos
- Margen de ganancia
- Competencia
- Análisis de la investigación de mercado.

#### 4. Calculá tu punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina la cantidad de productos o servicios que se necesita vender para cubrir los gastos del emprendimiento sin perder dinero. De esta manera, una vez que lleguen a este punto, todo lo que se venda pasará a ser ganancia. Considerá que se calcula en cantidad de unidades.

#### ¿Cómo calcularlo?

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{precio por venta unitaria} - \text{costo variable por unidad})}$$

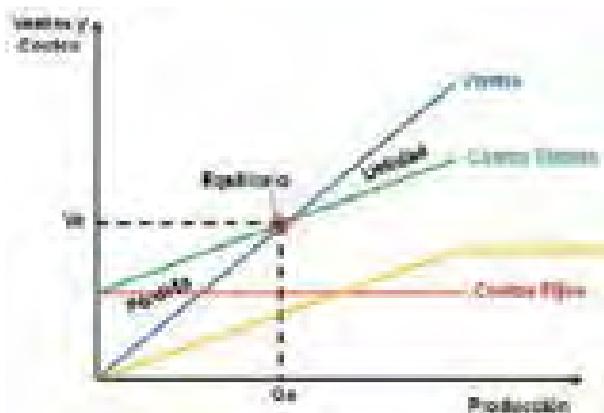
Si vendiste una cantidad de unidades igual al punto de equilibrio, quiere decir que no estás ganando ni perdiendo plata y podrás devolverles a tus accionistas el mismo dinero que ellos invirtieron en tu emprendimiento.

A partir de que tus ventas superen ese punto, las acciones valdrán más que el dinero invertido al comienzo del emprendimiento.

Si tus ventas no alcanzan el punto de equilibrio, quiere decir que estás perdiendo dinero y, por ende, las acciones están valiendo menos que lo que costaron al inicio del emprendimiento.

### EL GRÁFICO DE EQUILIBRIO

Puede resultar útil ilustrar gráficamente el punto de equilibrio y las opciones de precio. Te presentamos el siguiente gráfico de punto de equilibrio en caso de que quieras utilizarlo para tu producto o servicio:



## EJERCICIO PARA REALIZAR LA PROYECCIÓN FINANCIERA

Para ayudarte a hacer los números de tu emprendimiento, solicítale a tu facilitador de JA la hoja de cálculo (en Excel) que está a disposición. En el Centro de Recursos podrás encontrar el archivo “Proyección Financiera”, en el que podrás calcular fácilmente los números de tu emprendimiento. A continuación, te presentamos un ejemplo que sigue ese mismo modelo:

### COSTOS FIJOS:

- 20 estudiantes totales.
- 16 módulos pagan sueldos y salarios.
- Sueldo director general: \$50/módulo x 16 módulos = \$800
- Sueldo 4 directores: \$35/módulo x 16 módulos = \$2240
- Salarios 15 colaboradores: \$25/módulo x 16 módulos = \$6000
- Presupuesto para stand/ferias: \$1000
- Presupuesto para movilidad eventos extra áulicos: \$1000
- Herramientas: \$1000
- Presupuesto otros (fotocopias, impresiones, premios): \$200
- Total costos fijos: \$12240

### COSTOS VARIABLES:

- Costos insumos para fabricar 1 unidad: \$300
- Comisión por venta: 10% = \$60 (dependerá del precio final, expresado más abajo)
- Costos por cobranza (terminales de pago, tarjetas, billeteras virtuales): \$30
- Costos por distribución y entrega: \$0
- Costos Variable Unitario: \$390

### PRECIO:

- No puede ser menor al costo variable unitario
- Debe contemplar un margen para cubrir los costos fijos
- Debe contemplar un porcentaje de ganancias para los accionistas
- Debe contemplar el precio de productos iguales o similares de la competencia
- Debe contemplar el precio que los propios clientes pueden pagar por el producto o servicio
- En este ejemplo, elegimos \$600

- Contribución Marginal Unitaria (Precio – Costo Variable Unitario) = \$210

### PUNTO DE EQUILIBRIO:

- Costos Fijos: \$12240 / Contribución Marginal Unitaria: \$210 = 58 unidades
- La venta de 58 unidades cubre todos los costos del emprendimiento, sin generar pérdida ni ganancia.

### CAPITALIZACIÓN:

- Se elige recaudar dinero a través de la venta de acciones para cubrir todos los costos fijos y los costos variables hasta alcanzar el punto de equilibrio. Y, una vez que haya ingreso por ventas, se reinvierte ese dinero para las subsiguientes tandas de producción.
- Costos Variables para Punto de Equilibrio: \$390 (Costo Variable Unitario) x 58 (Punto de Equilibrio) = \$22731
- Total costos fijos: \$12240
- Total objetivo recaudación de la Capitalización: \$34971
- Acciones Totales: 20 internas + 20 externas = 40
- Valor de Acción: \$874

### METAS DE VENTA Y PRODUCCIÓN (ESCENARIOS):

- Se busca vender y producir entre todos los miembros del emprendimiento 600 unidades: el escenario realista y proyectado.
- Por ende, el objetivo de venta y producción de cada miembro por módulo es de 1,88 unidades. Hagan el cálculo con su calendario para saber cuánto tienen que vender y producir por semana: ¿es alcanzable? ¿es ambicioso?
- Además, elaboren un escenario pesimista y otro optimista.

### VALOR DEL LIBRO DE ACCIONES ALCANZANDO ESAS METAS:

- Ingresos: \$360.000
- Costos Fijos Totales: \$12.240
- Costos Variables Totales: \$234.000
- Costos totales: \$246.240
- Ganancia antes de impuesto: \$113.760
- Impuesto a la Ganancias JA (5%): \$5688
- Resultado: \$108.072
- Valor Acción: \$3.576
- Rentabilidad de la Acción: 309%

### ¡Muy bien!, ¿no?

Luego de realizar este ejercicio, te invitamos a definir si el margen de ganancias y la rentabilidad del negocio son los deseados por tu equipo. Si no lo son, están a tiempo de jugar con las distintas variables modificando precios, proveedores, insumos, metas, etc.

### ¿Qué pasa si un miembro del equipo no puede pagar la acción?

Cuando estés definiendo el valor de la acción, es muy importante que sea alcanzable tanto para vos como para todos tus compañeros que integran el emprendimiento. Lo que estás buscando es, por un lado, reunir una parte de la capitalización que necesitás para comenzar el emprendimiento. Y, por otro, no dejar a ningún compañero atrás, ya que nadie puede quedar excluido de la posibilidad de comprar una acción y, por ende, del directorio del emprendimiento.

Si en tu equipo están teniendo este problema y ya agotaron todas las formas de resolverlo con la proyección financiera a la que abordaron, pueden recurrir a algunas de las alternativas para bajar el valor de la acción que les presentamos a continuación:



**Bajar el valor del capital inicial en el esquema que les propusimos**, el capital inicial incluye la totalidad de los costos fijos más los costos variables hasta alcanzar el punto de equilibrio.

Sin embargo, pueden modificar este supuesto, desarrollando menos dinero a través de la venta de acciones. Para tal caso, armen una planificación realista de reinversiones para comunicar a los inversores, en la que se alcancen las metas finales del emprendimiento. Si está bien armada, debería incluso aumentar la rentabilidad de tu negocio.



**Aumentar la cantidad de acciones externas que van a vender:** según el estatuto de JA, tu emprendimiento debe vender, como mínimo, la misma cantidad de acciones externas que de acciones internas.

En ningún lado se estipula un máximo de acciones externas, por lo cual tenés la opción de vender la cantidad que consideres conveniente. Pensá que hay personas dispuestas y acostumbradas a invertir mucho dinero en este tipo de inversiones. Podés planificar la venta de paquetes de acciones, para vender de a varias acciones a la vez a este perfil de compradores. Tené en cuenta que aumentar la cantidad de acciones de tu emprendimiento reducirá el valor de las acciones al cierre del programa, en el que dividirán el dinero resultante del ejercicio en partes iguales entre la totalidad de acciones.

 **Diferenciar el valor de la acción interna y de la externa.** Se puede justificar de dos formas:

**Cronológicamente:** las acciones internas se venden primero, como si fuera en una primera ronda de capitalización y luego, en la ronda siguiente, las externas. Es lógico que el valor de las acciones aumente en cada ronda. Esto sucede a menudo en el mundo emprendedor, donde las start-ups primero buscan dinero para empezar y luego para expandir su negocio. Entrar en distintos momentos determina distintos valores de acción y, al liquidar el emprendimiento, todas las acciones valen lo mismo. La gran contra de este sistema es que en emprendimientos que liquidan cerca de su punto de equilibrio pueden otorgar ganancias a los accionistas internos y pérdidas a los accionistas externos que creyeron y apostaron en el proyecto.

**Categoría de acciones:** en la realidad también existen distintas categorías de acciones, que las empresas venden en un

Al final del programa, cuando se liquide el emprendimiento, se mantiene la categorización y se calcula un valor distinto y proporcional a la inversión para cada tipo de acción. La ventaja de este modelo es que favorece un sentido de equilibrio de condiciones entre accionistas internos y externos. La desventaja es que se complica el cálculo del valor del libro de acción.



**Modificar el producto:** según el cálculo propuesto, al bajar el costo variable unitario baja el capital inicial a desarrollar y, así, baja también el valor de las acciones. Esta es una medida más drástica y menos aconsejable porque significa alterar el producto: bajar el costo de los materiales con los que están fabricados podría implicar bajar su calidad. Un caso más extremo aún sería cambiar de producto, inclinarse por otro con mejor margen o menor costo unitario o, incluso, por un servicio, que puede requerir de menor inversión inicial. Solo casos muy extremos pueden justificar una decisión de este tipo.

**Para continuar con el emprendimiento, es necesario que todos los miembros del mismo sean accionistas. ¡Vos y tu equipo deberán encontrar la mejor forma de hacerlo realidad!**

## GESTIÓN DE TU PROYECTO: EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Una vez que tu proyecto está definido y antes de volcarse a la acción, deben planificar la ejecución del emprendimiento.

De acuerdo con la metodología de Gestión de Proyectos, el proceso de planificación incluye las siguientes acciones:

- Desglosar el trabajo en actividades
- Determinar el orden de prioridad de las actividades
- Estimar el tiempo requerido por actividad
- Asignar roles y responsabilidades.

**PLANIFICAR** cuándo y cómo monitorear y controlar el proyecto

*Cada parte de nuestro proceso de planificación se construye sobre las que la preceden. Quizás encuentres que necesitas visitar cada parte del proyecto a lo largo del camino. Este proceso de revisión es parte del monitoreo y control del proyecto. Esto será mucho más fácil de llevar a cabo con reuniones de verificación periódicas. Por ejemplo: nosotros nos reunimos cada lunes por la mañana para verificar las actividades en curso.*

### Elaborar un Cronograma de Proyecto

Un **cronograma de proyecto** necesita ser creado identificando los hitos, actividades que deben ser completadas incluyendo sus fechas de inicio y finalización para cumplir con nuestra fecha límite para el lanzamiento del evento.

**Para crear un cronograma nosotros seguimos los siguientes pasos:**

#### 1. Identificar los hitos

Los hitos son puntos críticos en la línea de tiempo del proyecto que pueden ser monitoreados para determinar si el proyecto va de acuerdo a lo planificado. Estos muestran la terminación de grandes piezas del proyecto.

#### 2. Definir actividades

Qué actividades necesitan ser completadas para alcanzar cada hito.

#### 3. Listado de actividades

Las actividades son las listas por hacer de cada actividad. Estamos desglosando los hitos del proyecto y actividades a través de la estructura de desglose de trabajo (EDT). Puedes encontrar un ejemplo debajo de este texto.

#### 4. Determinando la secuencia

¿Cuándo cada hito, actividad o tarea debe ser completada? Para determinar la secuencia, necesitamos determinar cuáles actividades son dependientes y cuáles son independientes.

Una **tarea dependiente** significa que otra actividad o tarea debe ser completada antes de que la tarea dependiente empiece. Ejemplo: Si voy a entregar los víveres, necesito comprarlos primero. Así que entregar los víveres depende de que la compra de los víveres sea completada.

Una **tarea independiente** significa que la actividad o tarea puede ser completada en cualquier momento y no está condicionada a que se complete otra actividad primero.

#### 5. Estimando la duración

¿Cuánto tiempo durará cada tarea en ser completada? Esta es tu mejor suposición basada en pasadas experiencias considerando la cantidad de trabajo que requiere ser completado. Subestimar la cantidad de tiempo que se requerirá para completar cada actividad es un error muy común. Incorporar tiempo adicional en el cronograma nos ayudará a asegurarnos de que tenemos el tiempo necesario para completar el proyecto a tiempo.

#### 6. Armandó el cronograma

Con toda la información arriba referida a mano, ahora es posible armar el cronograma.

### Asignar Roles y Responsabilidades

Para nuestro equipo es importante entender las fortalezas, destrezas y habilidades de cada uno de los miembros del equipo y asegurarnos de que se le asignen las responsabilidades correctas y que encajen con su personalidad y habilidades.

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM): puede ser usada para asignar a los miembros del equipo las actividades apropiadas. Una buena práctica es asignar a un miembro como suplente en caso de que la persona principal no se encuentre disponible. Ejemplo:

Actividad	Emma	Leo	Ana	Gaby
Crear lista de actividades				
Desglosar presupuesto				
Crear material promocional				
Promocionar el evento en la escuela y en el hogar de ancianos.				
Buscar el lugar para el evento				
Confirmar el presupuesto y la planificación con el lugar del evento.				
Crear lista de invitados				
Vender entradas				
Preparar la decoración y los snacks en el lugar del evento				
Instruir a los voluntarios para el lanzamiento del evento.				

### Planificar cuándo, qué y cómo te comunicarás

*Los miembros del equipo y los interesados necesitarán más información sobre cómo se está desarrollando el proyecto y qué necesita ser modificado para tener todo el trabajo realizado.*

*Planificar las comunicaciones involucra tener un entendimiento claro de quién necesita comunicarse con quién y con qué frecuencia, así como qué información sería relevante y útil para cada interesado”*

¿A quién contactar?	¿Qué comunicar?	¿Cómo? (método)	¿Cuándo?
Emma - Directora del Proyecto.	Emma mantiene la supervisión de todas las actividades del equipo. Durante las revisiones semanales dividirá las actividades.	Whatsapp y Trello.	Cada lunes a las 9AM.

### Planificando para los riesgos

Es importante identificar los posibles riesgos que podrían impactar en el resultado del proyecto. Identificar los riesgos potenciales nos brinda una oportunidad de planificar una respuesta tanto para el éxito o el fracaso con anticipación y nos ayudaría a evitar o minimizar los impactos negativos. Los riesgos pueden impactar en una o más áreas de nuestro proyecto, incluyendo:

#### Recursos

La habilidad de adquirir personas, equipo, fondos o cualquier otro recurso necesario para completar el proyecto.

#### Tiempo

Los entregables o el proyecto entero, ¿puede ser completado de acuerdo al cronograma?

#### Alcance

La finalización y entrega de todos los puntos mencionados en el alcance original.

#### Calidad

Cómo cada entregable alcanza las metas fijadas en los criterios de aceptación.

Matriz de evaluación de riesgos:

¿Qué puede salir mal?	Nivel de Riesgo: B = Bajo M = Medio A = Alto	Área de impacto: R = Recursos T = Tiempo A = Alcance C = Calidad	¿Cómo prevenirlo o arreglarlo?
El lugar cancela en el último minuto	B	C	Reserva un lugar de respaldo que esté siempre disponible, como por ejemplo el jardín del hogar de ancianos.
No se recibe suficiente interés del hogar de ancianos	M	R	Promociona en otros hogares de ancianos vecinos.
No se recibió la decoración	A	R + C	Habla con el dueño de la tienda local y ten decoraciones manuales disponibles.

## EL DÍA A DÍA DE TU PROYECTO: ¡ESTAR ABIERTO A CAMBIAR!

ace unas décadas, lo más usual era trabajar sobre un plan de negocios que definía una organización determinada en un lapso de tiempo considerable. Hoy en día, se trabaja con la certeza de que tanto el contexto como las organizaciones son dinámicas: el que no está dispuesto a cambiar, se queda en el camino.

Sean Summers, ex presidente del Consejo de Junior Achievement Argentina y CMO (director de Marketing, Chief Marketing Officer en inglés) de Mercado Libre lo expresó con estas palabras: “Nosotros, en MeLi, sabemos que lo que nos trajo hasta acá no va a ser lo que nos lleve a alcanzar nuestros objetivos para los próximos cinco años”.

Ya definiste tu modelo Canvas y ya elaboraste tu plan de negocios: la supervivencia de tu emprendimiento dependerá de la capacidad de tu equipo para actualizar, modificar y mejorar estos modelos.



Dentro del mundo emprendedor, “iterar” significa justamente eso: tener siempre un ojo despierto para ver la oportunidad de mejora. ¿Mejorar qué? La experiencia de tu usuario. Para eso, es indispensable seguir escuchando y empatizando con él durante todo el proceso emprendedor.

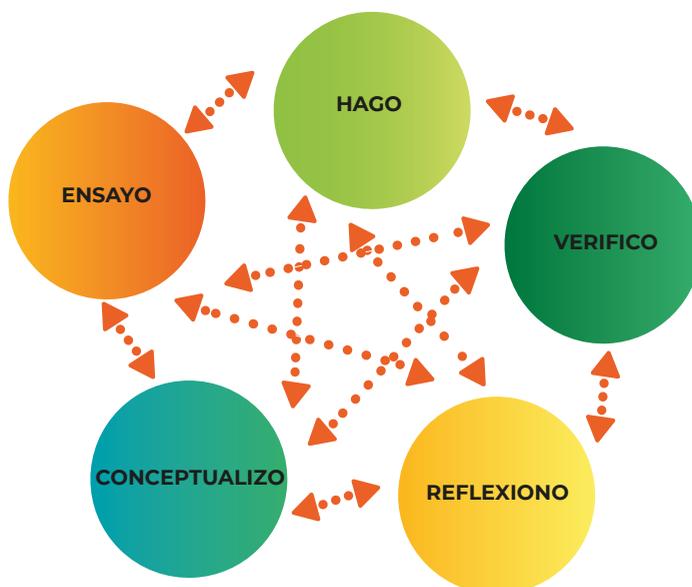
Así, deberías estar en condiciones de reformular tu Modelo Canvas todos los meses que dure el programa.

En este sentido, además de tener en cuenta el “afuera”, mirando la experiencia del usuario de tu producto o servicio, también tenés que considerar el “adentro”, mirando la experiencia de tu equipo. Es importante que todos los miembros del equipo se sientan cómodos y satisfechos trabajando.

Si cumplís el rol de director, acompañá a tu área, escuchá y apoyá todo lo que permita que tu equipo trabaje mejor. Si tenés otro puesto, trabajá con energía para el buen funcionamiento de la empresa, tratá de decir las cosas del mejor modo posible y escuchá siempre al resto del equipo.

El trabajo en equipo es una de las capacidades más importantes a la hora de realizar cualquier tarea o proyecto.

De todas formas, siempre hay lugar para la mejora del emprendimiento. El siguiente gráfico busca ilustrar cómo podés reflexionar con tu equipo para mejorar cualquier proceso o instancia del mismo (¡incluso cambiando el producto o servicio!). En Japón existe una palabra para esto: Kai Zen. Es la filosofía de la mejora continua. Si no estás conforme, ¡proponé una alternativa! Las empresas, compuestas por personas, son tan dinámicas y cambiantes como nosotros mismos. Candelaria Mantilla, emprendedora argentina, cofundadora de los juegos de mesa Maldón, lo resume en una frase: “Creá el juego que querés jugar”.



# 3.

## ADMINISTRACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO



### PALABRAS CLAVE

Auditoría / MKT digital / Iteración / Mejora continua / Gestión  
Nuevos canales / Billeteras virtuales / Tiendas virtuales / Adaptación

### TAREAS



1. **Mejorar** las técnicas de venta.
2. **Entender** la importancia del control de calidad.
3. **Conocer** el estado actual del emprendimiento en todo momento.
4. **Administrar**, gestionar y decidir de acuerdo a la información disponible.
5. **Preparar** exitosamente las auditorías.

### CONTENIDOS



1. **Productividad y control de calidad** en la producción.
2. **Globalización.**
3. **Tercerización.**
4. **Técnicas de ventas.**
5. **Registros financieros.**
6. **Gestión de proyectos:** Ejecución, monitoreo y control.

## LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE TU EMPRENDIMIENTO

Es muy importante que comprendas por qué y de qué manera la productividad afecta a tu emprendimiento. Mejorarla no significa “trabajar más”, sino identificar todos los factores que pueden ayudarte a hacer más eficiente el trabajo del día a día de tu organización. Para eso, **te proponemos las siguientes acciones:**

**-Calcular cuántas personas se necesitan para hacer un producto y cuánto tiempo demoran en terminarlo.**

**-Analizar si el sistema de producción elegido es el más efectivo o hay otro que pueda funcionar mejor.**

**-Controlar cada cuánto se realiza el control de calidad, si se hace con todos los productos y si se puede mejorar ese sistema.**

### Proceso productivo:

Plasmá en una hoja tu proceso de producción paso a paso:

Paso 1:

Paso 2:

Paso 3:

Paso 4:

Observalo y evalúalo: ¿es mejorable?  
Aplicale mejoras y ponelas en práctica  
¡Repetí!

**¡Te proponemos que realices este ejercicio en diferentes momentos del proyecto!**

## EXTERNALIZACIÓN E INTERNALIZACIÓN

Es condición para el desarrollo de este programa que cada integrante se comprometa con al menos una parte del proceso productivo. Aun así, es probable que decidan tercerizar algún proceso del mismo.

Esto se puede dar por distintas razones: porque no lo pueden hacer ustedes mismos, porque les resulta muy costoso, para escalar en la productividad, etc.

### Externalización (outsourcing)

Implica contratar a un tercero (otra empresa) para que se encargue de una tarea específica que ya no deseás realizar. Al externalizar, podés beneficiarte reduciendo costos y empleando a un experto que te superará en ejecución y calidad. Sin embargo, es necesario saber que al hacerlo también te exponés a variaciones de precios inesperadas y menor control.

### Internalización (insourcing)

Se trata de realizar etapas de producción de otros emprendimientos. Además, implica utilizar los recursos internos de manera más estratégica para beneficiarte.

## INTERNACIONALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN

En el mundo actual, si un emprendimiento ha logrado posicionarse a nivel nacional, tal vez considere la posibilidad de penetrar mercados internacionales a la búsqueda de clientes de otros países. Este proceso de internacionalización implica una estrategia corporativa que busca establecer parte del negocio en un mercado exterior, adaptándose a normativas legales y culturas diferentes.

### VENTAJAS

- Contratar mano de obra más barata
- Encontrar legislaciones menos exigentes
- Abordar nuevos mercados
- Disminuir el riesgo de depender de un solo mercado
- Ganar autoridad y prestigio mediante la presencia a escala mundial
- Volverse más competitivos ante escenarios nuevos y posiblemente adversos
- Producir a escala y reducir costos

### DESVENTAJAS

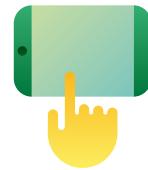
- Desconocer las dinámicas propias de los mercados extranjeros
- Obstáculos culturales, idiomáticos y de usos y costumbres
- Legislación nacional propia a la cual adaptarse
- Costos altos de logística en comparación con el mercado interno
- Medidas proteccionistas (aranceles) que el país receptor pueda tener

Hoy en día, numerosas empresas recurren a la internacionalización y se insertan en otros mercados, lo cual retroalimenta un proceso económico, tecnológico, político, social y cultural mayor: la **globalización**.

Este fenómeno es causa y efecto de la aceleración e intensificación de la interacción e interdependencia entre países. Cada vez más bienes, capitales y personas circulan por el mundo, haciendo que las ideas y culturas viajen hacia nuevos horizontes como nunca antes. A través de internet, el contacto con culturas lejanas resulta barata e instantánea, forzando a diálogos entre culturas, así como adaptaciones del orden jurídico y económico nacionales al juego internacional, con implicancias políticas muy fuertes para los países.

En este contexto tan complejo, es indispensable que seas sensible a las diferencias culturales e idiomáticas entre países. Trabajar, por ejemplo, en una empresa internacional requiere de una gran habilidad para comprender y respetar actitudes, valores, y creencias que no son las nuestras.

## CÓMO MEJORAR TU ESTRATEGIA DE MARKETING



**¿Qué es el marketing?** Este término refiere a las actividades que ayudan a llevar los bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor. Para que tu producto llegue al mercado es importante definir de manera clara cuatro elementos claves del marketing, llamadas las 4Ps (o el *marketing mix*):

**Producto:** ¿qué vendes? ¿qué características definen tu producto o servicio? En estas decisiones tenés que considerar: el nombre, el empaquetado, la forma de entrega, etc.

**Precio:** luego de pensar lo que ofrecerás, la empresa tiene que decidir qué precio va a cobrar. Tené en cuenta que si es muy bajo puede no llegar a cubrir los gastos y, si es muy alto, podés perder compradores y ventas. Plaza o punto de venta: puede ser la venta directa, distribuidores, venta online, entre otras opciones. Cada una de ellas implicará diferentes acercamientos a los clientes.

**Publicidad:** ¿de qué formas vas a dar a conocer tu producto o servicio? Dependiendo de los diferentes medios que utilices, podrás alcanzar diferentes públicos. Es necesario que tengas en cuenta tanto las formas de comunicación tradicionales como también las promociones y descuentos.

#### EXPERIENCIA DEL USUARIO

- ¿Cómo es la experiencia de tus usuarios en relación con tu producto o servicio?
- ¿Tenés forma de escucharlos, de que te cuenten cómo es su experiencia?
- ¿Cómo te gustaría que sea la experiencia? ¿Y a tus usuarios?
- Ya sos usuario de muchos productos y servicios. Pensá cómo es tu experiencia en cada caso: cuando viajás en tren, cuando te sentás en una plaza (¿el arquitecto pensó en vos?), cuando tomás una gaseosa, cuando te arreglan la bicicleta, etc.
- ¿Qué podés hacer para enriquecer la experiencia de los usuarios de tu producto o servicio?

## CÓMO VENDER TUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

#### TÉCNICAS DE VENTA:

La gran mayoría de los emprendimientos JA utiliza la venta directa para comercializar sus productos o servicios.

La venta te ayudará a desarrollar tu capacidad de comunicación, así como trabajar tu autoconfianza y motivación.

#### NO TE OLVIDES DE...

- **Planificar: establecé tus propias metas de ventas.**
- **Conocer a la perfección tu producto y sus beneficios: tratá de percibir 2 o 3 características claves y beneficiosas de tu emprendimiento y su producto o servicio. Identificá también algún punto negativo o desventaja que pueda desincentivar al cliente**
- **Focalizar el mercado: identificá quiénes serían los mayores compradores y acercate a ellos a vender.**

## LINEAMIENTOS PARA PRESENTAR LA VENTA

¡Visitá nuestro canal de YouTube para ver el tutorial de ventas que hicimos especialmente para este programa! Se llama **“Entrenamiento para emprendedores: ¿cómo vender tu producto?”**



Realizar una venta generalmente requiere de cinco pasos: la proposición, la presentación, la respuesta a las objeciones, el cierre y el seguimiento.

Guiate con los siguientes pasos para practicar el momento de la venta.

# 1.

#### La proposición

Antes de que puedas vender un producto o servicio, tenés que lograr llamar la atención del consumidor e interesarlo en el producto. En la venta cara a cara asegurate de provocar una buena primera impresión.

# 2.

#### La presentación

Debés ser breve y claro. Si podés, explicale lo que es JA. Contale sobre las características de tu producto o servicio, mostrale el producto enfatizando en su utilidad. Podés hacer algunas preguntas que induzcan a una respuesta positiva. Debés escuchar, brindándole al cliente la oportunidad de hablar. Replicá cualquier objeción, pero ojo!: no discutas, intentá centrar los argumentos en torno a sus necesidades particulares.

**3. Contestar las objeciones al producto**  
Guardate alguna de las utilidades importantes en caso de que el primer intento de cierre no tenga éxito. Exponé todas las características adicionales, no uses todos tus fuertes en la primera presentación. Comentale acerca de otros consumidores que quedaron satisfechos.

¡Recordá no discutir!: “el cliente siempre tiene la razón”. Podés usar la técnica “Sí, pero...”. Algunas objeciones indican que el consumidor no está interesado, muchas veces son maneras elegantes de decir “no, gracias”. En ese caso, agradecele al cliente el tiempo que te dedicó.

**4. El cierre**  
No te extiendas, muchas veces vas a notar que el consumidor puede llegar a comprar el producto. Si es así, tratá de cerrar rápidamente la compra. En el cierre, intentá que el cliente se sienta seguro, preguntale si lo quiere en ese color, si quiere uno o dos o, qué método de pago quiere utilizar, en el caso de que haya alguna promoción, asegurate de que la conozca.

**5. Seguimiento y despacho**  
En el caso de que el producto haya sido pedido, envíalo en tiempo y forma. Escribí el nombre del emprendimiento y algún mail o número de contacto en la etiqueta o folleto.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL O CORPORAL

El lenguaje corporal puede revelar más información que las palabras, mostrando intenciones, personalidad y sentimientos. Algunos indicadores corporales que podrás analizar son:



- Expresiones faciales
- Gestos
- Posturas
- Apariencia
- Tacto
- Proximidad
- Paralenguaje

### ¿CÓMO COMPLETAR EL RECIBO DE VENTA?

- Generalmente entregarás el producto en el mismo momento de la venta. En ese caso, la fecha debe ser la de ese mismo día.
- Si el producto será entregado en una fecha futura, colocá esa fecha de entrega.
- Si el producto será enviado, completá los datos del cliente en la factura, incluyendo tanto su nombre como su dirección. Si la venta es inmediata, esos datos no son necesarios.
- Describí el producto y anotá la cantidad y el precio, tanto por unidad como total.
- Entregá el recibo al comprador una vez que lo pague.
- No te olvides de entregarle un duplicado a tu director de Marketing.

El flujo de caja es el informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses, etc.

Es útil seguir el flujo porque te indica información importante:

- Te permite tener una idea clara de la circulación de dinero.
- Te asegura tener suficiente dinero para pagar facturas y deudas a tiempo.
- Genera confianza en los accionistas e inversionistas sobre la viabilidad del negocio.
- Te permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa.

La **liquidez** es la capacidad de contar con efectivo para afrontar las obligaciones cotidianas, así como las operaciones actuales del emprendimiento. Es la cualidad que tienen los activos que figuran en el balance de la empresa de convertirse en dinero de forma fácil.

## ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN TU EMPRENDIMIENTO



A lo largo del programa, es muy probable que te encuentres con situaciones y diferencias que no habían surgido previamente con tus compañeros. Esto sucede en todo ámbito de trabajo. Por eso, construir un equipo de trabajo es un gran desafío y es esencial para que la organización funcione y crezca.



Para eso, tendrás que desarrollar tus capacidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarte de manera efectiva. Te sugerimos que te apoyes en tu asesor para trabajar y fortalecer estas herramientas. Podés preguntarte cómo está la motivación del equipo, cómo viene el porcentaje de asistencia a las reuniones, cómo es la participación en los eventos extra áulicos. Para ello, puede ayudarte mucho generar espacios de *feedback*, en los que escuches qué es lo que los distintos miembros del emprendimiento tienen para decir. Para generar estos espacios es muy importante el contexto: quizás te sirva disponer los bancos en ronda o salir del aula. También puede ser provechoso proponer algunos principios para la comunicación: ¿podemos ser honestos y respetuosos durante toda la siguiente conversación? Hablá e invitá al otro a compartir desde su experiencia: no en nombre de la verdad, de la realidad, de “lo que pasa acá”, sino de lo que te está pasando a vos particularmente. Algunas preguntas para este espacio podrían ser:

- ¿Cómo estamos trabajando?
- ¿Cómo es trabajar en este emprendimiento?
- ¿Cómo es ser parte de este equipo?
- ¿Cómo te gustaría que fuera?
- ¿Qué cambiarías?
- ¿Tenés alguna propuesta para mejorar el emprendimiento?
- ¿Hay algo que no estés pudiendo decir y necesites hablar?
- ¿Cómo te sentís? ¿Cómo estás?
- ¿Cuáles son las emociones preponderantes en este emprendimiento?

A partir de esta reflexión piensen estrategias para potenciar la comunicación y el trabajo en equipo y mejorar la experiencia de cada uno de los miembros.

Existen, además diferentes tipos de incentivos que pueden aplicar para elevar la motivación, como los premios y beneficios. Discutan cuál se adapta mejor a su emprendimiento.

La segunda sección de un cuadro típico de ganancias y pérdidas consta de una lista de todos los gastos que requiere la empresa no incluidos en los “costos de los bienes vendidos”. En la mayoría de los casos, los salarios, los sueldos y las comisiones son los gastos más grandes y obvios, inclusive en los emprendimientos JA, que pagan \$25 por módulo. Pero los salarios, los sueldos y las comisiones no son los únicos gastos importantes que tiene la empresa. A continuación, detallamos otros de los gastos más comunes:

-  **Comercialización:** incluye los gastos para llevar el producto desde la fábrica hasta el consumidor. Por ejemplo: publicidad, promoción, transporte, almacenamiento y seguro, entre muchos otros gastos.
-  **Alquiler:** las empresas generalmente necesitan edificios para producir y vender sus productos. Mientras que muchas de ellas alquilan el establecimiento utilizado, otras lo compran.
-  **Intereses:** el interés es el costo de tomar dinero prestado. Las empresas toman créditos para crecer o para realizar operaciones diarias. Así, pueden utilizarse para la compra de equipos, fábricas, edificios o galpones, de materia prima y mercaderías, etc.
-  **Amortización:** los equipos se gastan con el uso. Por lo tanto, las empresas deben ahorrar para reemplazar el equipo que no sirve.

Al conjunto de estos gastos se los denomina gastos operativos, que será diferente según cada empresa. El dinero que resta luego de haber pagado todos los impuestos y gastos es la ganancia neta. Ese resultado final se reparte entre los accionistas como dividendos, una vez liquidada la empresa.

### EL BALANCE

El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales: el activo, el pasivo y el patrimonio neto.



Pensá el balance como un subibaja. De un lado está el **activo**, que incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone el emprendimiento. Todos los elementos del activo pueden traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Pueden ser bienes muebles, inmuebles, herramientas, stock de materias primas y de productos sin vender, efectivo y lo que los clientes aún no te pagaron y te deben. Del otro lado, está el **pasivo**, que muestra todas las obligaciones, es decir, lo que el emprendimiento debe. Pueden ser préstamos, compras a proveedores con pago diferido, entre otros.

Por su parte, el **patrimonio neto** es el activo menos el pasivo, y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. Cuando se produzcan resultados negativos (pérdidas), disminuirá el patrimonio neto.

Las acciones que vendió tu emprendimiento JA son ahora parte de tu patrimonio neto. Pero recordá que, cuando liquiden la empresa, tendrán que pagar a los accionistas lo que corresponda de su inversión.

**Tené en cuenta que el balance siempre tiene que cuadrar.**

**ACTIVO - PASIVO = PATRIMONIO NETO**

## FLUJO DE CAJA

Es muy importante (y, además, sale naturalmente) estar atento al flujo de caja durante todo el proyecto. Esto es la circulación de dinero en tu emprendimiento, es decir, el dinero que entra y que sale. En el día a día, se ve claramente si tenés dinero disponible en tu caja chica, si podés pagar las cuentas de tus proveedores, tus costos fijos mensuales, etc.

## PREPARANDO LA AUDITORÍA

### EVALUACIÓN DE MITAD DE PROGRAMA REUNIÓN DEL DIRECTORIO

Fecha \_\_\_\_\_

Te presentamos un ejercicio para que vos y tu equipo realicen antes de cada una de las dos auditorías a las que se someterá el emprendimiento. Así, lo deberá realizar todo el equipo en el Consejo Directivo. Los directivos deben “cerrar los libros” en cada período de vida del emprendimiento. Esto les dará la información necesaria para evaluar el funcionamiento del emprendimiento con exactitud y el modo en el que se está avanzando hacia los objetivos. También dará a los miembros del equipo la oportunidad de identificar problemas específicos o retos y de dedicarse a encontrar las soluciones en las semanas restantes.

#### Llamado a sesión

*Director General*

#### Informe del Director General

*Director General*

Estado general de la empresa  
Estado general de cada área

#### Informe de Recursos Humanos

*Director de Recursos Humanos*

Miembros activos del emprendimiento \_\_\_\_\_

Promedio de asistencia \_\_\_\_\_

¿Estamos satisfechos con nuestro trabajo? ¿Qué cambios nos ayudarían a trabajar mejor en equipo?  
¿La asistencia promedio es de por lo menos 60%? ¿Cómo podríamos mejorar nuestra comunicación interna?

#### Informe de Producción

*Director de Producción*

	Producto A	Producto B	Producto C
Meta de producción a la fecha	_____	_____	_____
Producción real a la fecha	_____	_____	_____
Costo unitario de producción	_____	_____	_____

¿El “costo unitario de producción” está en línea con lo proyectado? ¿Podemos mejorar la productividad, la calidad, la seguridad, etc.?

#### Informe de Marketing

*Director de Marketing*

	Producto A	Producto B	Producto C
Meta de ventas a la fecha	_____	_____	_____
Ventas reales a la fecha	_____	_____	_____

¿Estamos logrando las metas de ventas? ¿Qué estrategias pueden mejorar las ventas? ¿Debemos corregir el precio? Si fuese necesario, ¿qué podemos hacer para aumentar las ventas?



## INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría de medio término será el que surge del SGME. En esa sección del sistema aparece automáticamente la información de las distintas áreas de la plataforma. También incluye varias preguntas abiertas por área, para que sean respondidas ahí mismo en los cajones blancos. Deberás completarlas para la auditoría.

## GESTIÓN DE TU PROYECTO: EJECUCIÓN, MONITOREO Y CONTROL

La ejecución es el proceso de trabajo que involucra poner tu plan en acción. El plan del proyecto sirve como una guía que nos ayuda a asegurarnos de que los resultados y las metas propuestas del proyecto serán completadas apropiadamente a tiempo y dentro del presupuesto.

Poniendo tu plan en movimiento. **Mientras se ejecuta el trabajo, deberías aspirar a:**

Usar tu presupuesto y recursos como fue planificado.

Gestionar los riesgos identificados.

Mantenerte enfocado en el trabajo descrito en el alcance del proyecto.

Cumplir con los hitos.

Documentar tu progreso de manera organizada.

Comunicar los avances de tu proyecto de manera regular y efectiva a tus interesados.

## MONITOREO Y CONTROL

**Verificando tu progreso, evaluando si las metas del proyecto han sido cumplidas de la mejor manera posible y preparándote para ajustar su camino si fuese necesario, estás participando en el proceso de monitoreo y control. Podés utilizar herramientas como “Trello” para dividir tareas y monitorear su cumplimiento.**

## COMPETENCIA REGIONAL EMPRENDIMIENTO DEL AÑO (COY, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)

Estate atento a las comunicaciones de tu facilitador de JA porque después de la auditoría de medio término se abre la posibilidad de presentar un informe para participar de la competencia regional de Junior Achievement Américas. ¡Emprendimientos seleccionados de más de 15 países de la región participan de esta competencia!

El COY se realiza durante el transcurso de tres días en una de las sedes regionales y es una excelente oportunidad para generar vínculos con emprendedores de distintas culturas y países. Además, durante esos días hay instancias de capacitación para seguir formándote como emprendedor. Por último, en caso de ser seleccionado, también representarás a tu país presentando tu emprendimiento frente al jurado que seleccionará y premiará a los mejores.

Para participar, tenés que realizar un informe presentando tu emprendimiento. JA Argentina, seleccionará a los emprendimientos postulantes de nuestro país. Estos pasaran a la primera instancia internacional, selección de finalistas, a cargo de nuestra oficina regional, JA Américas, quien valúa las postulaciones de los emprendimientos de diferentes países de la región y selecciona a los finalistas. Para tener más probabilidades de ser seleccionado, es importante que tengas en cuenta las recomendaciones y los pedidos específicos del

COY. En caso de ser seleccionado, el premio consiste en invitaciones para algunos miembros del emprendimiento para participar del COY, incluyendo el hospedaje en el lugar de destino. El premio no cuenta con los traslados.

Participar o no de esta instancia es una decisión de todo el emprendimiento.

¡Sumate a este nuevo desafío!



### Lineamientos para la redacción del informe

A continuación, encontrarán los lineamientos generales para presentar el informe.

Tené en cuenta que, si tu emprendimiento es seleccionado para postularse, puede tener que hacer alguna modificación o agregados al informe de acuerdo con requisitos específicos del jurado de JA Américas. Por ejemplo, pueden solicitar que el reporte esté escrito en inglés.

El informe de postulación puede tener como máximo 10 carillas y debe presentarse en formato PDF, con los siguientes apartados:

### ÍNDICE

**Resumen ejecutivo:** Nombre de la compañía, misión y visión, producto o servicio, resumen de resultados financieros, resumen del desempeño del emprendimiento

**Presentación:** Propósito e historia del emprendimiento, génesis del concepto, estado actual, estrategia y objetivos generales. ¿Qué problema intentan resolver? ¿Es un negocio sustentable?, ¿Cómo se vinculan con el medio ambiente? ¿Son responsables con sus comunidades? ¿Trabajan con perspectiva de género? Pueden mencionar si se encuentran alineados con alguno de los ODS propuestos por la ONU.

**Producto o servicio:** Descripción del mismo. Incluir características, beneficios del uso, detalles de la estrategia de precio, estado actual de desarrollo.

**Operaciones:** Proceso productivo, proveedores y costos, márgenes, insumos, complejidad del proceso, recursos requeridos.

**Estrategia de Marketing:** Descripción del mercado, análisis de la competencia, identificación de la necesidad, estrategia de MKT, diferenciación, oportunidades detectadas y aceptación del mercado.

**Ventas y actividades de promoción:** Actividades promocionales y de MKT, estrategias de ventas, objetivos de ventas, entrenamiento y ventas reales vs proyectado.

**Administración:** Estructura de la organización y comunicación interna. Habilidad del equipo para aprender de los desafíos y ejecutar exitosamente el plan presupuestado.

Resolución de conflictos con miembros del emprendimiento. Participación de aliados externos al equipo emprendedor. Desarrollo de personas y equipos. Principales aprendizajes.

**Resultados financieros:** Información desprendida de los formularios de cierre y liquidación del emprendimiento o balance de medio término. Capital inicial que requirieron. Rendimiento de la inversión inicial. Valor del libro de acción inicial y al cierre (real o proyectado).

Presentar los números del emprendimiento de forma clara y de fácil lectura. Deben ser consistentes con el plan y la información suministrada anteriormente. Presentar efectivamente en números el rendimiento (actual y proyectado) del emprendimiento.

**Conclusiones y perspectivas al cierre del emprendimiento:** Potencial del emprendimiento como negocio. ¿Sería rentable invertir en él? ¿Tienen ideas o proyectos para el futuro del emprendimiento o de este negocio en particular? ¿Sería rentable y sostenible este negocio tal como lo plantean? ¿Cuáles serían los próximos pasos para hacerlo?

# 4.

## LIQUIDACIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO



### PALABRAS CLAVE

Dividendos / Impuesto / Informe Final / Liquidación Rentabilidad / Tasa / Utilidad bruta

### TAREAS



1. Liquidar el emprendimiento.
2. Escribir un informe final que explique claramente a los accionistas el proceso del emprendimiento y los resultados.
3. Distribuir dividendos entre los accionistas.
4. Rendir exitosamente el examen internacional final del programa ESP.

### CONTENIDOS



1. Pasos para liquidar el emprendimiento
2. Lineamientos para la entrega del informe final

## CÓMO LIQUIDAR LA ORGANIZACIÓN

### VISIÓN GENERAL

Durante las últimas semanas de operaciones de tu emprendimiento, cerrarán la producción y se concentrarán en la venta de todo el stock que les quede. Los directivos deberán asegurarse de que los registros estén completos y sean exactos para poder cerrarlos. También, tendrán que garantizar que se hayan pagado todas las facturas, salarios y sueldos. Habrá un comité que se encargará de desarrollar un informe final para enviar a todos los accionistas junto con los dividendos. En la última reunión de Directorio evaluarán el emprendimiento y discutirán las experiencias exitosas y los problemas.

## AYUDA MEMORIA PARA LIQUIDAR TU EMPRENDIMIENTO

**Tildá cada tarea que se haya completado:**

- Terminar con la producción de todos los productos (si es posible).
- Clarificar las metas de venta y las estrategias de comercialización para las últimas semanas de operación.
- Nombrar un comité para hacer el informe final.
- Concluir las ventas y recibir todos los ingresos por ventas.
- Cerrar los libros.
  - Pagar todas las facturas.
  - Pagar los impuestos a las ventas y a las ganancias
  - Asignar los dividendos.
  - Pagar los salarios, sueldos y comisiones.
- Evaluar la experiencia del programa.
- Enviar los informes finales y los dividendos.
- Participar de la evaluación de Triple Impacto, completando el formulario del Sistema B.

## CONSEJOS PARA EL ÉXITO

La clave para liquidar paulatinamente una empresa es ir completando la producción y las ventas a tiempo y, por sobre todas las cosas, entregar periódicamente los recibos de ventas al director de Marketing.

### AYUDA MEMORIA PERSONAL

**Tildá cada tarea que haya sido completada:**

- Retirar los productos que necesito para alcanzar mi meta de ventas.
- Devolver los productos que no pienso vender.
- Participar en las discusiones de los dividendos, donaciones y premios.
- Evaluar mi contribución al trabajo de la empresa.
- Evaluar con los otros miembros toda la experiencia del emprendimiento JA.



## LIQUIDACIÓN

¿Viste alguna vez una noticia en un periódico o en la televisión que diga “liquidación por cierre”? ¿Sabés qué significa?

La liquidación es el proceso de convertir el activo (lo que una empresa tiene) en efectivo, cerrar las cuentas y distribuir el sobrante de caja entre los dueños. Por ejemplo, los dueños de un negocio de muebles que se retiran de la actividad no tratarán de vender sólo los muebles, sino también los camiones de envíos, las computadoras, el equipo de oficina, etc.

Las empresas se liquidan por una variedad de razones. La empresa puede haber necesitado más dinero para pagar sus facturas o, en algunos casos, los propietarios pueden simplemente querer retirarse. Sin embargo, a diferencia de la mayoría de las empresas, los emprendimientos JA se liquidan porque operan por un período de tiempo limitado.

La fecha exacta de cierre la fijará el facilitador de Junior Achievement. Siguiendo el cronograma presentado más adelante, vos y los directivos podrán planificar ordenadamente la liquidación.

### SOLVENCIA

Al liquidar el emprendimiento, lo que harás es constatar su solvencia. Es decir, vas a corroborar hasta qué punto podés afrontar las deudas de largo plazo que habías asumido e incluso definir si hubo margen de ganancia en las operaciones totales del emprendimiento.

La **solvencia** es la capacidad de un individuo o empresa para atender sus compromisos de pago con los acreedores, es decir, sus deudas. Incluso si no estuvieras en la instancia de liquidación, también podrías ver la solvencia del emprendimiento mirando estos factores. Cuanta más capacidad tengas para atender tus deudas, más solvencia tendrás.

### CRONOGRAMA DE LIQUIDACIÓN

**1.** Luego de tu evaluación de mitad de programa

**Controlá el stock de materias primas y productos terminados:** ¿se necesitará más materia prima para alcanzar las metas de venta o para seguir el ritmo de las ventas? Si es así, ¿se puede obtener el material a tiempo?

¿Puede el equipo de producción alcanzar sus objetivos en el tiempo disponible? Si no es posible, ¿tendrán un sobrante de materia prima? ¿Se puede devolver este material al proveedor?

**2.**

Al inicio de la etapa de liquidación:

**Comité para el informe final:** el director de Recursos Humanos o el secretario del emprendimiento será el responsable de juntar los datos necesarios para los directivos. El editor del informe final deberá coordinar el tipeo, la corrección, la duplicación y el envío.

Un informe final puede ser muy elaborado y se pueden necesitar muchos miembros para ayudar a tenerlo a tiempo. Avisale al director general si querés participar.

**Devolver las unidades que no se vendieron:** si tenés productos en tu casa vendelos o devolvedelos para que otro los venda.

**Terminar con la producción:** Se debe fijar una fecha límite para terminar la producción y vender los productos sobrantes. Es importante que el equipo pueda concentrarse en vender el stock que queda. ¿Necesita la empresa liquidar algunos ítems? ¿Qué otras estrategias de comercialización de último momento pueden ser efectivas?

**Devolvé los recibos de venta:** si los miembros entregan los recibos de venta a tiempo, los libros podrán cerrarse ordenadamente y se podrán pagar todas las facturas, salarios, sueldos y comisiones.

## 3.

**Dos semanas antes de la auditoría final**

**Cerrar los libros:** los directivos completarán sus registros y se prepararán para hacer la presentación final.

**Reunión de liquidación:** el emprendimiento determinará si logró sus fines o no. También aprobará los dividendos a pagarse a los accionistas y decidirán si realizarán donaciones.

## 4.

**Una semana antes de la auditoría final**

**Lectura final de los registros:** todo el equipo se reunirá para revisar los registros del emprendimiento, preparar la nómina final de pagos, pagar los dividendos y completar otras tareas de último momento.

**Informe final:** el comité deberá completar el informe final y preparar las copias y el envío. Dicho informe podrá ser presentado de forma digital o impreso y tendrá que

ser entregado al facilitador de JA. Se deberá enviar también una carta a los accionistas externos.

## 5.

**Reunión final.**

**Reunión final del Directorio:** reunión final te dará la oportunidad de considerar las cosas que aprendiste, los problemas que tuvieron y cómo los resolvieron. Pensá estas cosas en primera persona y después en relación con el resto del equipo.

**EL PROCESO DE CIERRE**

Junto con tu equipo desarrollaron un proyecto colectivamente, diseñaron una idea, la planificaron, ejecutaron el plan, monitorearon y controlaron el avance y ahora llegaron al proceso de cierre.

Es momento de reflejar la calidad de los resultados.

**En el proceso de cierre queda pendiente:**

La presentación de cierre para presentar el informe final a los interesados (aliados, patrocinadores, etc.)

Recolectamos y guardamos cualquier papel o documento relacionado con el proyecto (como el plan del proyecto, el cronograma completado, etc.) en un portafolio. Estos documentos se convierten en material de referencia para proyectos futuros.

Los miembros del equipo necesitan “aprobar” el proyecto para verificar que está completado.

Crear un documento de las lecciones aprendidas con los miembros del equipo preguntándonos qué salió bien, qué pudimos hacer mejor y qué debe continuar. Completar una autoevaluación y una evaluación de pares y tenemos una conversación con cada persona de nuestro equipo de manera individual.

**Incluimos:**

- Si nos hemos tratado con respeto
- Si compartimos responsabilidades
- Si nos comunicamos clara y efectivamente,
- Si trabajamos de manera organizada y
- Si gestionamos el tiempo sabiamente.

Y, por supuesto, celebrar todo lo logrado por el equipo. Sin importar el resultado, dedicaron tiempo y esfuerzo, aprendiendo mucho a lo largo del camino, y es momento de recomensarnos por TODO el esfuerzo.

### AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN DE PARES

Para hacer crecer a cada miembro del equipo durante este proceso, debemos efectuar evaluaciones a nuestros pares y a nosotros mismos. Hacemos esto creando una nota que puede verse así: Ejemplo de Autoevaluación y Evaluación de Pares:

**Apreciado** \_\_\_\_\_ **Leo** \_\_\_\_\_

Mi actual impresión de ti es:

**Que siempre te preocupas porque todos estemos bien, ¡y eres una persona muy positiva!**

Lo que pienso que podrías hacer diferente es:

**Algunas veces podrías luchar más por tus opiniones. ¡Tus opiniones también cuentan!**

De: Gaby

### ¡PREPARATE PARA EL EVENTO DE CIERRE DEL PROGRAMA!

Todos los años, Aprender a emprender finaliza con un evento en donde nos reunimos a celebrar y reconocer lo que aprendiste y atravesaste durante el año. Es una verdadera fiesta en la que todos los proyectos y todos los emprendedores son reconocidos. ¡Hay que tener coraje, determinación, creatividad, perseverancia y tantas otras habilidades para lograr llegar a este momento del programa! emprender siempre es un reto, siempre anima a transitar la incertidumbre y el riesgo y, además, el contexto en países en vías de desarrollo como el nuestro propone aún más desafíos de los ya inherentes a la propuesta. Por eso, este es el momento en el que te invitamos a frenar, a mirar para atrás y para adentro y reconocer y valorar lo que hiciste y lo que hicieron como equipo. Con este espíritu, te proponemos el último gran acto del programa, el evento de cierre. Por más que premiamos solo a

los mejores emprendimientos del año, todos los emprendimientos son nombrados y reconocidos.

### PREMIO A LA INNOVACIÓN

Con este premio se reconoce al emprendimiento que desarrolló la idea de negocios más innovadora. Para seleccionar al ganador se tiene en cuenta el puntaje que cada compañía obtiene durante su participación en la Feria, donde un jurado evalúa cada una de las propuestas.

### PREMIO MEJOR ESTRATEGIA DE TRIPLE IMPACTO

Tu emprendimiento puede participar de esta categoría completando el formulario de "Evaluación de triple impacto", un instrumento real que usan las empresas que buscan certificarse dentro del Sistema B. Recibirá este reconocimiento el emprendimiento que obtenga la mejor puntuación, demostrando una estrategia sólida e integrada.

### PREMIO AL MEJOR EMPRENDEDOR

Para otorgar este premio, cada docente nomina al "mejor achiever" del grupo. Luego, se aplica una fórmula que combina distintos aspectos que hacen al desempeño individual de estos emprendedores durante el programa. Se tienen en cuenta la asistencia, ventas y la participación en las diferentes instancias del programa, entre otros indicadores. Quien reciba este reconocimiento obtendrá una beca para participar del FIE (Foro Internacional de Emprendedores).

### PREMIO AL MEJOR EMPRENDIMIENTO

Este reconocimiento se entrega al emprendimiento con el mejor rendimiento en las siguientes categorías: rendimiento económico, asistencia, promedio del grupo en el examen ESP y desempeño y participación en actividades complementarias (como las auditorías y la feria).

### LA REUNIÓN DE LIQUIDACIÓN

En esta reunión se realiza una revisión del desempeño del emprendimiento y se verá si se obtuvo ganancia. Las empresas que tienen ganancias calcularán el dividendo que se les pagará a los accionistas.

### Los dividendos

Si un emprendimiento JA tuviera que seguir operando, debería retener una parte de las ganancias para financiar nuevas instalaciones y equipos. Es importante distinguir entre el monto realmente distribuido entre los accionistas y el rendimiento normal de una acción. La mayoría de las sociedades anónimas paga un dividendo inferior al 5% del valor del mercado de la acción.

### A continuación, les mostramos un ejemplo de carta para enviar a los accionistas:

Estimado accionista:

El emprendimiento ... liquidó sus activos y concluyó sus operaciones el día.... Es un placer informarle que hemos tenido un buen funcionamiento, incrementado el monto de su inversión. El dinero que se adjunta por \$... comprende una devolución de su inversión original por \$... más un...% de rentabilidad.

Cuando comenzamos el emprendimiento decidimos producir y vender.... Establecimos metas de producción y venta, nombramos a las autoridades, entre otras cosas. Juntamos el capital necesario a través de la venta de... acciones a un precio de \$... cada una. Pagamos salarios y sueldos y todos los gastos de la empresa. Cada directivo llevó el registro detallado de su área.

En resumen, hemos realizado todas las funciones de una empresa. Como en cualquier organización, nos hemos encontrado con problemáticas y tuvimos que tomar decisiones que nos permitieron incorporar conocimientos y herramientas acerca de cómo llevar adelante una empresa. Aprendimos...

Queremos agradecerle por confiar en nuestro proyecto, por su interés y su inversión. Sin usted, no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

Gracias por su confianza y su apoyo  
Director/a General.

### Los impuestos pagados por los emprendimientos JA

En Argentina, las empresas deben pagar una variedad de impuestos y aranceles. A través del pago de impuestos, los ciudadanos generamos los fondos

que luego el Estado administra en función de lo que las leyes prevén. Con este dinero se cubren, por ejemplo, los servicios sociales, las obras de infraestructura, entre otros.

Impuestos a las ganancias: los emprendimientos JA pagan un “impuesto a las ganancias” simulado. Debido a que constituyen una experiencia educativa, el impuesto a las ganancias que se paga a la oficina de Junior Achievement corresponde al 5% de las ganancias. El mismo es depositado por Junior Achievement en un fondo especial para premios y becas destinado a los estudiantes que participan del programa.

### Los impuestos de las empresas

Entre los tributos percibidos por el Estado, se encuentran los impuestos, tasas y contribuciones.

Impuesto: es la cantidad de dinero que se paga al estado para contribuir a la hacienda pública.

#### Puede ser:

-Directo: el que grava la renta, el patrimonio o los beneficios.

-Indirecto: el que recae sobre el consumo, especialmente en las compraventas.

Sobre el valor agregado: el que grava el valor agregado de un producto en las distintas fases de su producción.

Tasa: contraprestación recibida por el uso efectivo o potencial de un servicio llevado a cabo por el Estado.

Contribución: contraprestación obligatoria que exige el Estado a los particulares como consecuencia de un aumento del valor de realización del bien por obra pública.

El IVA (Impuesto al Valor Agregado), los Impuestos a las Ganancias y a los Ingresos Brutos son algunos de los más usuales.

Además, las empresas y los particulares deben hacer frente a otras obligaciones relacionadas con la seguridad social.

Pago de dividendos de los emprendimientos JA  
Los dividendos de los emprendimientos JA se deben pagar antes de la fecha de entrega del informe final, al cual se deberán adjuntar los respectivos comprobantes.

### **LINEAMIENTOS PARA ENTREGAR EL INFORME INFORME FINAL (A PRESENTAR EN LA ÚLTIMA AUDITORÍA)**

Luego de la reunión de liquidación, el Comité del Informe Final trabajará para realizar los ajustes finales. Por ley, todas las empresas están obligadas a realizar un informe anual para sus accionistas y los emprendimientos JA no son una excepción. Los accionistas de las empresas reales, como los de JA, quieren saber qué ocurrió con sus inversiones, si obtuvieron ganancias o pérdidas. El informe final debe incluir una carta del Director General de la organización describiendo las experiencias del emprendimiento. Además, el informe debe contener:

- Balance de liquidación
- Cuadro de ganancias y pérdidas
- Descripción de cómo se distribuirán los activos de la organización
- Aprendizajes más significativos

Debe estar dividido entre las cinco áreas que corresponden a cada autoridad y un anexo.

Además, el informe debe contener un apartado con el resumen de la experiencia del equipo: aspectos destacados, aprendizajes, dificultades y los principales cambios que experimentaron durante el programa. También pueden utilizar este apartado para destacar las acciones de alguno de los miembros que haya sido de gran importancia para la unidad y funcionamiento de la organización. Debe contener comentarios textuales de al menos un integrante del equipo.

Por último, deben incluir un comentario sobre el vínculo con el o los asesores, destacando aquellos aportes significativos, tanto para el desarrollo de la organización como para la relación con el grupo.

El anexo, que se ubicará al final del informe, contendrá fotos, facturas y comprobantes de venta.

El informe tiene que contener los siguientes datos:

- Nombre del emprendimiento
- Escuela
- Año

### **CONTENIDO ESCRITO GENERAL OBLIGATORIO PARA CADA ÁREA**

Evaluación general: consiste en contar muy brevemente como se desarrolló el área a lo largo del programa, cuáles eran sus objetivos y en qué medida alcanzaron cada uno.

Además, les sugerimos señalar los aprendizajes logrados.

### **CONTENIDO ESPECÍFICO DE CADA ÁREA**

#### **Director General**

- Organigrama
- Planilla final: planilla de Información de los emprendimientos JA (si esta planilla no se encuentra en el informe, el emprendimiento no podrá participar de la entrega de premios)
- Informe acerca del desarrollo de su política de triple impacto
- Testimonio del director o directora general con sus principales aprendizajes en el programa.

#### **Director de Marketing**

- Ranking de vendedores
- Estrategias de venta
- Metas de venta
- Punto de Equilibrio: gráfico y descripción de la cuenta
- Datos acerca de las presentaciones comerciales que haya hecho el emprendimiento.

#### **Director de Finanzas**

- Proyecciones
- Números al cierre.

## ANEXO

### PREGUNTAS MÁS FRECUENTES

#### 1) ¿Qué impuestos pagan las empresas JA?

Sólo deben pagar el Impuesto a las Ganancias, que se utiliza para el fondo de becas.

.....

#### 2) ¿Quién debe asistir a las Incubaciones?

Las Incubaciones son espacios de capacitación que pueden ser útiles a todo el equipo. Todo aquel interesado puede participar de la misma. Es importante a al menos asistan los directores del emprendimiento para poder transmitir la información al resto del equipo.

.....

#### 3) ¿Qué informes hay que entregar?

Se deberá entregar el informe final al finalizar el programa contando el proceso del programa.

.....

#### 4) ¿Se puede trabajar fuera del horario escolar?

Sí, siempre que sea una decisión del equipo.

.....

#### 5) ¿Es obligatorio rendir el examen final ESP?

Sí, es condición para poder recibir el certificado de Aprender a emprender.

.....

#### 6) ¿Qué sucede si el emprendimiento recibe una donación?

Deberán valorarla y registrarla en el SGME. Además, tienen que especificarlo en el informe final.

.....

#### 7) ¿Qué sucede si uno de los directores no continúa en el puesto?

Se debe realizar una nueva votación para elegir entre nuevos postulantes o para oficializar a otra persona en el cargo

.....

#### 8) ¿Se puede modificar la comisión sobre las ventas?

Sólo puede aumentarse.

.....

#### 9) ¿Qué sucede si los integrantes de la empresa no se llevan bien con alguno de sus asesores?

Deberá explicarle esta situación a los coordinadores del programa, quienes actuarán para resolver la situación.

.....

#### 10) ¿Qué pasa si el emprendimiento se queda sin recibos de venta?

En tal caso, tendrán que pedir el material con una semana de anticipación a las oficinas de JA

.....

#### 11) ¿Cómo se le paga la acción a JA?

Los dividendos deben enviarse en un sobre cerrado especificando el nombre del emprendimiento y cantidad de dinero, junto con el informe final.

.....

#### 12) ¿Qué sucede si alguna de las autoridades no puede asistir a la auditoría?

Deberá asistir algún otro miembro de la misma área que sepa explicar el estado actual de la misma y la información cargada en SGME y problemas correspondientes.

.....

#### 13) Si el producto o servicio del emprendimiento tiene un precio muy bajo, ¿se pueden dejar de utilizar los comprobantes de venta individual?

No, para toda venta hay que utilizar un comprobante.

.....

#### 14) ¿Qué pasa si el emprendimiento termina con pérdidas?

En ese caso, se les pagará a los accionistas el valor de la acción, aunque el mismo sea inferior al inicial. Las responsabilidades de los accionistas dentro de una empresa JA son limitadas, por ende, no deberán gastar de su dinero para contrarrestar la pérdida económica de la empresa.

.....

**15) ¿Se puede modificar el organigrama (crear y/o suprimir cargos)?**

El organigrama puede y debe adaptarse a las necesidades de la empresa, aunque los cargos de las autoridades (cinco directores) no pueden modificarse.

.....

**16) ¿Qué se puede hacer si no se consiguen las facturas indicadas?**

Hay que seguir buscando hasta encontrar a un proveedor que sí lo haga. En caso de haber comprado con las facturas incorrecta, deberán intentar cambiarlas.

.....

**17) ¿Se puede cambiar de cargo dentro del emprendimiento?**

Los cargos pueden modificarse en cualquier momento siempre y cuando la modificación esté avalada por la autoridad pertinente o por la mayoría de los integrantes en el caso de ser una autoridad.

.....

**18) ¿Se puede comenzar con la venta de un nuevo producto a mitad de programa?**

De no existir una extrema necesidad, no es recomendable cambiar de producto a mitad del programa. Se pueden presentar contextos y situaciones que ameriten la necesidad de hacerlo y, ante esas situaciones límite, se puede cambiar el producto y hacer un esfuerzo para aprovechar al máximo el tiempo restante de programa.

.....

**19) ¿Puede haber integrantes con más acciones que el resto del emprendimiento?**

No, todos deben tener la misma cantidad de acciones.

.....

**20) ¿Puede un mismo integrante vender muchas acciones? No hay nada que lo impida.**

.....

**21) ¿Los sueldos y salarios pueden ser modificados?**

Tanto los sueldos como los salarios deben ser estipulados al principio del programa y quedar especificados en el estatuto.

.....

**22) ¿Se puede vender un stand ya utilizado en exposiciones?**

Sí, y al hacerlo recordá emitir un recibo de venta.

.....

**23) ¿Qué se premia al final del programa?**

**Generalmente se otorgan premios al:**

- Mejor Emprendimiento
- Mejor Producto
- Mejor Vendedor del Año
- Mejor Achiever del Año
- Mejor Estrategia de Triple Impacto.

Por cualquier duda, consultá con tu asesor o con el coordinador de Junior Achievement.

## GLOSARIO

Acciones ordinarias: títulos que representan participación de propiedad en una empresa. Si la empresa también ha emitido acciones preferidas, las dos tienen derechos de propiedad, pero normalmente las preferidas reciben sus dividendos antes que las ordinarias. Los derechos de ambas vienen después de los otros acreedores de la empresa.

.....

Acciones preferidas: acciones que tienen derechos sobre los dividendos y, en el caso de liquidación, sobre los activos de la empresa antes que las acciones ordinarias.

.....

Accionista: propietario de una parte del capital de una empresa.

.....

Acreedor: una persona, grupo o empresa que otorgó un crédito y, por lo tanto, alguien al que el prestatario le debe dinero.

.....

Acta de autorización: es un documento del gobierno creando una sociedad anónima y definiendo sus derechos y límites.

.....

Activo: todo lo que una empresa posee de valor.

.....

Activo líquido: efectivo o cualquier activo que pueda convertirse rápidamente en efectivo.

.....

Alquiler: es la transferencia del uso de la propiedad durante un período a cambio del pago de una renta.

.....

Balance: es un cuadro financiero que resume los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa.

.....

Bienes de capital: las máquinas, herramientas, equipos, etc. usados en la producción.

.....

Bienes de consumo: los que satisfacen directamente las necesidades de los consumidores como alimentos o ropa (ver Bienes de capital)

.....

Canal de comercialización: el camino que toman los bienes al moverse de los productores a los consumidores.

.....

Capital: (1) el dinero, bienes, equipo o espacio usados para producir otros bienes o servicios; (2) el dinero usado para poner en funcionamiento o expandir una empresa; (3) en contabilidad, lo que pertenece a los propietarios de la empresa (patrimonio neto). Es la diferencia entre el total de los activos y de los pasivos.

.....

Capitalismo (también conocido como empresa libre o sistema de libre empresa): el sistema económico basado en la propiedad privada y el incentivo de la ganancia. Los individuos tienen libertad de hacer negocios en cualquier forma legal que prefieran.

.....

Capital circulante: dinero necesario para manejar un negocio, usualmente para cubrir la diferencia en tiempo entre la manufactura y la venta de un producto o servicio y el recibo de los ingresos en ese producto o servicio.

.....

Cierre de libros: procedimiento contable para determinar el cuadro de ganancias, pérdidas y el balance de una empresa al finalizar un período operativo.

.....

Contrato: acuerdo ejecutable legalmente entre dos o más personas. Por ejemplo, un alquiler.

.....

Control de calidad: el rol del control de calidad es asegurarse de que la calidad de un producto o servicio cumpla con ciertos estándares previamente establecidos. Por ejemplo: un vendedor ambulante puede tener estándares sobre la cantidad de comida que pone en cada porción vendida, mientras que un hotel puede incluir un estándar que indique que todas las toallas en los baños deben ser limpiadas y dobladas de una manera específica. Los estándares de control de calidad pueden ser tan complicados o tan simples como cada negocio quiera. Los más fáciles de administrar son aquellos que pueden ser observados y medidos mediante un criterio definido, que se puede verificar directamente en el producto o servicio. Por ejemplo, si una serie de vasijas de porcelana van a ser vendidas como un mismo producto, tendrán que tener un precio fijo, ser de cierto color, tener el mismo diseño y las mismas dimensiones. Si la vasija debe ser de 8" de diámetro, el oficial de control de calidad deberá rechazar vasijas con diámetros de 7 1/2" o de 9".

.....

Costo de mercaderías vendidas: término contable para el costo combinado de materiales, trabajo, gastos de fábrica y otros gastos directos involucrados en la producción del bien. No incluye los costos de venta y de administración.

.....

Costos variables: son los costos que aumentan o disminuyen a medida que la producción crece o baja.

.....

Crédito: en contabilidad, es un asiento que constituye una suma a un ingreso, al patrimonio neto, a una cuenta del pasivo, o bien, una resta a un gasto o a una cuenta del activo. Todo crédito tiene como contrapartida un débito.

.....

Cuadro de ganancias y pérdidas: resumen de los ingresos, costos e impuestos de la empresa en un determinado período.

.....

Cuentas a cobrar: cantidad de dinero que los clientes le deben a la empresa.

.....

Cuentas a pagar: la cantidad de dinero que una empresa debe a sus proveedores.

.....

Débito: en contabilidad, es una constancia que sirve para comprobar que se ha cumplido con el pago o solución de una obligación o prestación de un servicio o producto, es una anotación que se registra en el debe y representa algo que ya es propiedad de la persona (física o jurídica).

.....

Demanda: la cantidad de un producto requerida por los clientes, que pueden comprarlo a distintos precios posibles en un determinado momento y lugar.

.....

Dinero de comienzo: dinero recaudado para comenzar un negocio, que puede ser deuda o patrimonio.

.....

Directorio: cuerpo directivo más importante de una empresa. El Directorio, elegido por los accionistas, toma las decisiones y elige a los directivos que dirigen la empresa.

.....

Dividendo: un reembolso de la inversión en un negocio que usualmente representa una fracción de las ganancias para cierto periodo. Los dividendos son decididos por la junta de directores que representa a los accionistas en la empresa. La cantidad del dividendo es determinada por la junta trimestralmente. Un negocio puede generar dinero y no pagar dividendos.

.....

Economía: el estudio de las condiciones y leyes de la producción, la distribución y el consumo.

.....

Empresario: una persona que comienza y maneja un negocio, asumiendo los riesgos y responsabilidades de la misma.

.....

Estados financieros: son las medidas comúnmente aceptadas del desempeño de un negocio. Los cuatro estados básicos son el estado de ingresos y gastos o estado de ingresos, el estado de cuentas, el estado de fuentes y uso de fondos y el estado de flujo de efectivo. El estado de ingresos y gastos mide cuánto dinero ha ganado un negocio para un periodo específico. El estado de cuentas indica cuál es el valor del negocio al final de un periodo específico, detallando los activos y pasivos de un negocio, es decir, lo que tiene y lo que debe.

.....

Estatutos: el conjunto de reglas que adopta una organización para gobernar a sus miembros y regular sus relaciones.

.....

Factores claves del éxito: indican lo que debe hacer un negocio para ser exitoso. Por ejemplo, en el caso de una aerolínea, la clave sería que todas las líneas aéreas tienen que levantar sus aviones y llevarlos a tiempo a su destino. Los factores de éxito pueden ser iguales para todos los negocios de una industria en particular.

.....

Factores de diferencia: es la manera específica en la que una empresa opera para distinguirse del resto, teniendo en cuenta aquello que buscan los clientes que quiere para su negocio. Por ejemplo, algunas líneas aéreas hacen énfasis en el servicio y otras hacen énfasis en el número de vuelos hacia una localización particular.

.....

Franquicia: es una forma de propiedad de un negocio mediante la cual una persona compra el derecho de utilizar el nombre de marca en una localización específica y por una cantidad específica de tiempo. Además, recibe asistencia para establecer el negocio, incluyendo localización adecuada, adiestramiento, mercadeo y operaciones. A cambio de eso, el concesionario le paga un cargo a la empresa concesionaria para entrar la franquicia y, cada año subsiguiente, un porcentaje de las ventas y gastos de mercadeo.

.....

Ganancia: lo que queda una vez que se han descontado los costos de hacer negocios.

.....

Ganancia bruta: es el producto de la diferencia entre las ventas y los costos de la mercadería vendida (trabajo, materiales, fábrica, gastos generales).

.....

Ganancia neta (antes de los impuestos): es igual a la ganancia operativa más los ingresos no operativos (ingresos extraordinarios) menos los gastos no operativos (gastos extraordinarios).

.....

Ganancia operativa: es igual a la ganancia bruta menos los costos de venta y administrativos.

.....

Ganancias retenidas: son las ganancias reinvertidas en el negocio para hacerlo a crecer.

.....

Impuesto a las ganancias: es el pago sobre los ingresos ganados por los individuos y de algunas sociedades.

.....

Inflación: fenómeno por el cual los precios aumentan y el poder adquisitivo del dinero cae.

.....

Informe anual: es un informe dirigido a los accionistas de la empresa que contiene información financiera.

.....

Informe financiero: es el informe formal de las cuentas de una empresa. El registro financiero de un emprendimiento JA comprende el cuadro de ganancias y pérdidas, el balance y un resumen de las ventas y de la producción.

.....

Bienes intangibles: a diferencia de los bienes físicos, no es posible verlos, probarlos, sentirlos, escucharlos u olerlos antes de adquirirlos.

.....

Investigación cualitativa: investigación que provee una imagen de lo que está sucediendo, pero que no puede ser replicada exactamente porque las respuestas no pueden ser cuantificadas. Se puede realizar mediante historias o contestaciones a preguntas abiertas. Permite producir información que ayuda a un negocio a entender cómo se sienten o se comportan los clientes.

.....

Investigación de mercado: consiste en la investigación que permite aprender sobre los clientes y los competidores. Existen métodos formales para conducirlas que, a través del

tiempo, han ido evolucionado: van desde los "muestreos científicos", las votaciones, las entrevistas individuales y grupales hasta el análisis de datos sobre emprendimientos y el comportamiento de sus clientes.

.....

Liquidación: es el pago de todas las obligaciones y la conversión en efectivo de todos los activos para distribuir entre los propietarios de la empresa.

.....

Logotipo: diseño especial o símbolo que utiliza un negocio para desplegarlo e identificarse rápida y visualmente.

.....

Marketing: actividad empresarial que tiene lugar entre la producción y el consumo del producto o servicio.

.....

Medidas de desempeño: son medidas sobre los productos del negocio, servicios, personas y finanzas. Una medida típica muestra cómo algo se ha comportado o desempeñado durante un período en particular. Algunas medidas, por ejemplo, pueden ser las ventas por mes, las ganancias por artículos vendidos o el número de unidades que puede hacer un empleado en un día. Cada negocio necesita decidir cuáles son las cosas importantes a medir. Unas medidas de desempeño bien escogidas pueden servir como señales tempranas de que algo tiene que ser corregido. También pueden indicar que se está manejando el negocio correctamente

.....

Muestra: un número más pequeño del grupo completo del que se quiere conocer algo. Por ejemplo, al momento de formular una cuesta, sirve para tratar de conseguir una muestra

representativa, que cuente con las características más importantes del grupo más grande y se acerque a éste lo más posible.

.....

Oferta: la cantidad de mercaderías que un vendedor ofrece a distintos precios en un momento y lugar determinado.

.....

Pasivo: cualquier deuda de un individuo o empresa.

.....

Patrimonio: propiedad en una empresa representada por participación mediante acciones. Cada acción, cuyo precio es determinado por el empresario al comienzo del negocio, equivale a un porcentaje de la empresa.

.....

Patrimonio neto: es el capital, resultado de la diferencia entre el activo y el pasivo.

.....

Poder: una autorización escrita de duración temporal que transfiere los derechos de voto de una reunión de accionistas a otra persona.

.....

Política: reglas generales de acción que guían las decisiones y operaciones.

.....

Préstamo: es un posible método de financiación de un negocio, que consiste en tomar prestado el dinero necesitado de un banco u otra fuente. Los préstamos se realizan por un tiempo determinado y muchas veces llevan consigo una tasa fija de interés, que es la

ganancia del prestamista en su negocio (que es, justamente, prestar dinero). Los intereses y la parte de la cantidad original, a la que se le llama principal, tienen que ser pagados regularmente.

.....

Presupuesto: un diseño o plano del año donde se describen detalladamente los ingresos y gastos por mes para seguir la pista del funcionamiento de un negocio.

.....

Productividad: mide la producción por unidad de insumo. En la mayoría de los casos, la productividad se mide en términos de producción por hora hombre.

.....

Producto bruto interno (PBI): es el valor total de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un año.

.....

Promoción de ventas: programas diseñados para expandir las ventas.

.....

Prospecto: cuadro que contiene la información financiera pertinente que se publica cuando una empresa está por emitir nuevas acciones.

.....

Punto de equilibrio: el nivel de producción en el cual los ingresos son iguales a los costos.

.....

Recesión: es el punto mínimo de un ciclo económico. Es decir, un período de desaceleración de la actividad económica que se caracteriza por una reducción de la producción, las ventas, las ganancias, la ocupación y, a veces, de los precios. No es tan severa como una depresión.

.....

Salario: remuneración que percibe el trabajador de acuerdo a las horas que dedica la actividad o a la cantidad de trabajo que realiza. Generalmente se paga por hora, día o unidades producidas.

.....

Sociedad: una organización empresarial poseída por dos o más personas.

.....

Sociedad anónima: una entidad legal creada por un acta de autorización para realizar las actividades enumeradas en el acta. Los propietarios (accionistas) tienen una responsabilidad limitada hasta el monto de sus inversiones.

.....

Sociedad unipersonal: una empresa con un único dueño.

.....

Sueldo: se trata de una remuneración fija que el empleado recibe a cambio de un trabajo específico durante determinado tiempo, es decir, que ni el monto ni la periodicidad de pago varía, así como tampoco debe hacerlo el tiempo que el trabajador dedica a su actividad.

.....

Subsidiaria: es una parte operacional de la empresa cuyo centro de operaciones está localizado en otro lugar. Todos los empleados, independientemente del lugar donde estén localizados, son empleados de la empresa que no es la local.

.....

Tabular: es la acción que se realiza cuando hay mucha información sobre un asunto y resulta necesario determinar maneras de contabilizar las respuestas y darles un sentido. Existen muchas maneras de tabular (contar) las respuestas y desplegarlas.

.....

Tangible: son aquellos bienes físicos que podemos ver, probar, sentir, escuchar u oler antes de adquirirlos.

.....

Valor de mercado (de las acciones): es el precio corriente de un título que se cotiza en el mercado o, en el caso de acciones que no cotizan en bolsa, el precio de la última venta (ver “valor de paridad”).

.....

Valor de paridad (de una acción): valor a la vista o nominal. Es el valor impreso en la lámina de la acción. (Comparar con el término “valor de mercado”).



# APRENDER 2022 A EMPRENDER



JA Argentina  
Miembro de JA Worldwide

30 AÑOS  
Inspirando  
Jóvenes

[www.junior.org.ar](http://www.junior.org.ar)



JA Córdoba  
Miembro de JA Argentina

[www.jacordoba.org.ar](http://www.jacordoba.org.ar)



JA Mendoza  
Miembro de JA Argentina

[www.jamendoza.org.ar](http://www.jamendoza.org.ar)



JA Salta  
Miembro de JA Argentina

[www.juniorSalta.org.ar](http://www.juniorSalta.org.ar)



JA Prov. de Santa Fe  
Miembro de JA Argentina

[www.ja.org.ar](http://www.ja.org.ar)



**APRENDER 2022  
A EMPRENDER**

**GUÍA DEL DOCENTE**



## QUIÉNES SOMOS



**+10** millones de estudiantes  
en todo el mundo



**470.000**  
voluntarios y mentores por año



Presentes en **+100** países

Somos una de las ONG más grandes del mundo. A través del aprendizaje activo en educación financiera, formación para el trabajo y desarrollo emprendedor, preparamos a los jóvenes para que sean protagonistas de su futuro.

## EL DESAFÍO

Insertos en la cuarta revolución industrial, la tecnología está presente en todos los ámbitos de la vida: aparecen la robótica, la biotecnología, la inteligencia artificial. Desaparecen profesiones y surgen otras nuevas.

En este escenario cambiante, los jóvenes son especialmente vulnerables. En Argentina, se registra que la mitad no termina el secundario, sólo tres de cada diez finalizan la universidad y el desempleo juvenil duplica el promedio nacional. A este contexto, se suma un dato preocupante: el



**52%** de las empresas no  
encuentra los perfiles que necesita.

## CREEMOS EN EL POTENCIAL SIN LÍMITE DE LOS JÓVENES

### LA SOLUCIÓN



Desde hace **100** años,

promovemos una actitud emprendedora en millones de jóvenes para que se sientan protagonistas y emprendedores de sus propias vidas. Así, todas nuestras iniciativas funcionan como un puente que conecta a los estudiantes con el mundo del trabajo.

A través de programas presenciales y virtuales basados en la metodología “aprender haciendo”, proponemos un trabajo por proyectos y con sentido para que los jóvenes desarrollen las competencias socioemocionales necesarias para el siglo XXI: pensamiento crítico, creatividad, comunicación, colaboración, iniciativa y liderazgo. Además, hacemos especial hincapié en la promoción de las carreras del futuro vinculadas a las habilidades digitales y la educación STEM (siglas en inglés de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

## NUESTROS EJES DE TRABAJO

### APRENDER A EMPRENDER

Planificar, asumir riesgos, innovar, trabajar en equipo y liderar con una actitud emprendedora.

### FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Introspección y proyecto de vida, contacto con tendencias y oportunidades de mercado, estrategias y herramientas prácticas para la búsqueda de empleo.

### EDUCACIÓN FINANCIERA

Presupuestar, ahorrar, invertir y administrar el dinero para tomar decisiones conscientes que acompañen cada proyecto de vida.

## MISIÓN



Nuestra misión es inspirar y preparar a los jóvenes para el éxito, promoviendo el espíritu emprendedor, los valores, las habilidades y la educación económica.

## VISIÓN



Nos proponemos contribuir al desarrollo de una sociedad integrada por individuos responsables que comprendan la importancia del espíritu emprendedor para la búsqueda de su felicidad, respetando los derechos del otro como base de una sociedad libre.

## VALORES



Creemos en el potencial sin límite de los jóvenes.



Creemos que la posibilidad de construir el bienestar está al alcance de todos.



Compartimos la pasión de los jóvenes por la excelencia, respetamos su talento y creatividad, celebramos su honestidad e integridad, fomentamos su deseo de colaboración y creamos oportunidades para un aprendizaje de calidad.



Creemos en la capacidad transformadora de los individuos para construir una sociedad próspera, inclusiva y sustentable.

## JA EN ARGENTINA



Desde 1991 formamos emprendedores en las

**24**

PROVINCIAS DEL PAÍS:



**+1.051.700**

ESTUDIANTES IMPACTADOS.

## En 2021:



**+60.250**

ESTUDIANTES



**+1.830**

DOCENTES



**+991**

ESCUELAS



**+1.747**

MENTORES VOLUNTARIOS



**+150**

EMPRESAS Y ORGANIZACIONES ALIADAS

Contamos con sede en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Salta y un equipo de trabajo en San Juan.

## INTRODUCCIÓN

Aprender a emprender propone a los estudiantes crear, organizar y operar un proyecto real. En 2019 el programa alcanzó los 100 años de vigencia ininterrumpida transformando la vida de jóvenes de todo el mundo.

En esta experiencia comprenden los pasos necesarios para comenzar y operar un emprendimiento, la importancia de asumir riesgos, tomar decisiones, y el valor del trabajo en equipo. A lo largo del programa, adquieren herramientas sobre gestión de proyectos, economía y desarrollan sus habilidades socioemocionales.

Los estudiantes cuentan con la capacitación y el apoyo constante de JA y, sobre todo, cuentan con vos: su docente referente del programa.

Aprender a emprender consta de **4 etapas** bien definidas:

### **Organización del emprendimiento:**

- Presentación del Desafío.
- Elección del producto a través del Design Thinking.
- Distribución de roles y elección de las autoridades.
- Definición de la identidad del emprendimiento.

### **Desarrollo del emprendimiento:**

- Desarrollo de la propuesta de valor.
- Modelo CANVAS.
- Desarrollo del presupuesto y proyección financiera.
- Capitalización.

### **Administración del emprendimiento:**

- Producción y ventas.
- Mejora continua.
- Auditorías, informes y presentaciones.
- Registros y toma de decisiones.

### **Liquidación del emprendimiento:**

- Liquidación del stock.
- Cierre de libros contables.
- Pago de dividendos a accionistas y del impuesto JA.
- Informe final.

Cada etapa está compuesta por Cada etapa está compuesta por módulos con contenidos y tareas específicas. Dependiendo del calendario de cada emprendimiento, cada módulo puede llevar más o menos tiempo y más o menos reuniones de trabajo. Si bien la implementación es flexible, les compartiremos por cada etapa un calendario con el tiempo estimado para trabajar en cada módulo.



Encontrás la descripción y tareas de cada módulo en la Agenda, en el Manual del Emprendedor o en el Mapa de Jornadas del SGME.

Esta es nuestra propuesta desde JA, está respaldada por nuestra experiencia y cada evento propuesto en el calendario se adapta a esta planificación. Habiendo dicho esto, entendemos, aceptamos y animamos a que sean los propios emprendedores quienes definan el paso a paso de su propio proyecto. Todo lo que proponemos puede ser modificado siempre y cuando seamos notificados y el cambio esté justificado.

El Manual del Emprendedor es el documento base del programa, ahí está todo. Está dividido en las 4 etapas del programa y compuesto por cada módulo de la agenda. Como el orden cronológico en el que van a desarrollar las tareas del emprendimiento difiere del orden temático que presenta el manual, te recomendamos navegarlo desde la Agenda, en el inicio del documento, refiriendo desde ahí a los contenidos de cada módulo (incluye la página a la que hace referencia).

El SGME es el sistema de gestión desarrollado específicamente para este programa de uso obligatorio para nuestros emprendimientos. Encontrarán allí toda la información del emprendimiento integrada en un solo lugar y disponible para todos los participantes, sin importar qué rol tenga: estudiante, asesor, mentor o facilitador JA. Esto nos va a ayudar a hacer un mejor seguimiento del emprendimiento y a los emprendedores les va a ayudar a tomar mejores decisiones.

La magia del programa sucede en el espacio único que vos generarás, pero el programa incluye muchas actividades complementarias que suceden fuera de ese espacio.

Las **Incubaciones** son **4 talleres** de capacitación para los emprendedores:

- **1ra Incubación:** Sensibilización. Introducción al programa. Presentación del programa y Design Thinking. Se llevará a cabo en abril.
- **2da Incubación:** Desarrollo del modelo de negocio. Capacitación para el armado del CANVAS y la proyección financiera. Además, se despejarán dudas sobre el Rueda de Capitalización Online. Se llevará a cabo en mayo.
- **3ra Incubación:** Marketing Digital. En este taller vamos a presentarles conceptos de marketing online y herramientas digitales disponibles. También incluye una sección para evacuar dudas sobre la Feria de Emprendimientos. Se llevará a cabo en agosto.
- **4ta Incubación:** Liquidación y cierre contable. En el momento de liquidar el emprendimiento, los capacitamos sobre finanzas y evacuamos dudas al respecto.

Las **Aceleraciones** son los 2 grandes eventos del programa que ayudan a los emprendimientos a dar grandes saltos y a los emprendedores a poner en práctica sus habilidades blandas:

### Rueda de Capitalización

Es una oportunidad que les damos a los emprendedores para contar su proyecto y vender acciones a inversores que no conocen.

### Feria de Emprendimientos:

Es un espacio para comunicar y vender su producto o servicio a extraños.

**El Evento de cierre es el momento de reconocimiento y celebración final pensada para todos los emprendedores por el aprendizaje y proceso que llevaron adelante en el año. Incluye una entrega de premios para destacar a los mejores emprendimientos, los mejores emprendedores, los mejores vendedores y la mejor estrategia de triple impacto.**

**Las Conversaciones Inspiradoras son encuentros entre los emprendedores y profesionales referentes en cada una de las áreas de la empresa.**

Son momentos para conocer trayectorias, experiencias, buenas prácticas, conocer mejor sobre las distintas áreas de la empresa y generar un espacio de retroalimentación entre los participantes.



Las conversaciones inspiradoras son espacios de una hora en las que los directores de los emprendimientos presentan la realidad de los mismos y los coordinadores JA dan feedback. Hay una a mitad de programa, en el mes de agosto y otra al final, en el mes de octubre.

Durante el programa, los estudiantes tienen que estar atentos a algunas fechas límite, donde deben **entregar documentos** específicos.



En la Agenda, dentro de las tareas de cada módulo se encuentra toda la información. Es tarea del docente estar atento a esas fechas límite que no son flexibles y van a llevar el ritmo del emprendimiento. Entregar en tiempo y forma esa documentación permitirá a los emprendedores participar de la totalidad de nuestra propuesta.

Existen dos niveles de certificación en el programa. Junior Achievement certifica como egresados a los estudiantes que son miembros de emprendimientos que completaron todas las instancias del programa y que tienen una asistencia del 60% o más en las reuniones correspondientes a los respectivos módulos del programa.

Junior Achievement Europa, en alianza con Eurochambres, CSR Europe y la OEA certifican con el Pase de Habilidades Emprendedoras (ESP, por sus siglas en inglés) a los estudiantes que aprueban el examen final. Los estudiantes que estén en condiciones de obtener la certificación previamente mencionada, pueden presentarse a dar el examen en la misma plataforma del ESP.

La información de ingreso a la plataforma será brindada al docente y estudiantes con anticipación. Para poder acceder a ambas certificaciones los estudiantes deben participar de nuestra medición de impacto.

Para realizar la Medición de impacto del programa usamos 2 herramientas: un formulario al comienzo del año y otro al finalizar la experiencia. Cada estudiante podrá realizar la autoevaluación en el primer y último módulo del programa. Para poder dar el examen final también es condición haber respondido ambas encuestas.

Algunos emprendimientos tendrán la suerte de contar con **mentores**, voluntarios provenientes del mundo profesional que se comprometen a visitar 4 reuniones del emprendimiento y dar soporte y una nueva mirada sobre los temas a trabajar.



La función del mentor no es dar una clase magistral, sino acompañar a los estudiantes, darles nuevas preguntas y ser un auténtico puente entre el mundo

del trabajo y la escuela. El rol del docente es sostener ese espacio y favorecer el libre intercambio entre las partes.

Aprender a emprender es un programa que te pide correrte del lugar tradicional de instructor para pasar a ocupar un **lugar de coordinador o facilitador**. Esta sutil diferencia representa el corazón del programa. Vos sos nuestro principal aliado porque vas a generar el espacio en donde los estudiantes puedan desarrollar todo lo que les proponemos. Y son ellos quienes tienen que hacerlo: van a aprender haciendo, equivocándose, avanzando sin certezas y conviviendo con el riesgo.

### No estarás solo en esta implementación.

Desde JA ofrecemos diversas instancias para acompañar y apoyar al docente durante todo el transcurso del programa. En primer lugar, cuenta con el apoyo, visita y comunicación constante del coordinador JA asignado. Cualquier duda o consulta puede ser evacuada llamando, mandando un mail o un WhatsApp a esa persona. Una de las tareas del coordinador es presenciar algunas de las reuniones de trabajo de los emprendimientos, los espacios donde se reúne la clase con el docente. El docente puede solicitarle visitas a su facilitador asignado cuando lo crea conveniente.

Además, desarrollamos casi un programa entero dentro del programa, al que llamamos **Enseñar a Emprender**. Consiste en espacios de capacitación sincrónica y asincrónica. A través de campus y de seminarios. Consta de **3 partes**:



**5 talleres** de formación sincrónico a cargo de especialista. Los temas de las capacitaciones están pensadas para acompañar el momento de la implementación.



**10 horas** de formación autogestionada en nuestro Campus virtual. Los contenidos de los módulos del campus también están pensados para acompañar la implementación del programa.



Encuentro semanales de 1 hora en Comunidad de Aprendizaje. Es un espacio optativo, llevado adelante por el facilitador de JA para capacitar sobre la operatoria de la implementación a cada paso y para

generar un espacio de consultas e intercambio de buenas prácticas entre pares, entre docentes de distintas instituciones que también están implementando simultáneamente el programa.

## TE PROPONEMOS ESTE DESAFÍO Y TE INVITAMOS A:

-  No tomar decisiones por los estudiantes. **Asesorarlos y alentarlos** dejando que sean ellos los responsables del proyecto.
-  **Estimularlos** para que lean el manual y que aprovechen al máximo de todas las instancias que ofrecemos.
-  **Dar espacio** para que alumnos que en general no se destacan puedan hacerlo en este tipo de proyectos.
-  Al igual que los estudiantes (y nosotros desde JA), vos también vas a **convivir con la incertidumbre**, el riesgo y todas las emociones que eso conlleva. Aprovechalo como una **oportunidad de aprendizaje** significativo para vos también.
-  Si notás un inconveniente, conflicto, problema, desafío, obstáculo o incluso si ves que puede venir te invitamos a que levantes la mano y nos lo hagas saber. Estamos a tu entera disposición y nos encantaría acompañarte y ayudarte con cualquier tema relacionado a la implementación del programa. Es normal que **surjan desafíos** durante la implementación y nos encantaría acompañarte especialmente en esos momentos.

*Desde nuestro lado identificamos algunos conflictos que suelen aparecer a lo largo del año:*

-Es normal que surjan emprendedores "ofendidos" porque no fueron elegidos para algún rol o porque su propuesta de producto/servicio no fue la finalmente seleccionada.

En agosto suele bajar la motivación y aparecer conflictos internos en el equipo. En octubre puede suceder que malos resultados provoquen enojos, resentimientos o incluso desinterés.

Para afrontar estos desafíos, no solo destinamos un Taller entero de nuestra capacitación docente, sino que también te brindamos herramientas prácticas para llevar al aula y que encontrarás a continuación, en el anexo de este documento.

## ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR

Cualquier entrenador de cualquier tipo de deporte sabe que más allá de las aptitudes de su equipo, su actitud, su determinación, sus ganas, su grado de motivación frente a una competencia, tendrá influencia directa en el resultado que obtengan.

Algo muy similar ocurre en la Compañía J.A. Aquí le brindamos información para que comparta con los chicos para que ellos también logren mantener el grupo motivado.

## Factores de desmotivación

La motivación es un concepto teórico que se refiere a un proceso psicológico interno y como tal no es observable. Lo que sí es posible apreciar es el **esfuerzo y el comportamiento**.

**MOTIVACIÓN = DESEO + COMPROMISO**

En una compañía bien organizada y dirigida, la motivación es seguramente la norma; pero ésta es vulnerable, padece esporádicas interferencias, procedentes muchas veces de aparentes contracciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos.

## ¿Por qué se pueden estar desmotivados los chicos?

Temor, rivalidad, favoritismo, acciones mal diseñadas, inapropiada evaluación de desempeño, inadecuada asignación de la carga de trabajo.



### Momentos clave del programa donde el chico puede estar desmotivado



**Selección de autoridades:** cuando los alumnos se postulan para algún cargo jerárquico y la resolución no es la que ellos esperaban.

**Elección de un producto:** cuando proponen algún producto para elaborar y no fue elegido.

**Es importante que usted tenga en cuenta esto para evitar no sólo la desmotivación del alumno sino también la posible deserción.**

### CONSEJOS PARA MOTIVAR

#### 10 medidas para motivar

1. Brindar a los estudiantes la información que ellos necesitan para hacer un buen trabajo.

2. Realizar un feedback regular.

3. Aprender, a través de los mismos alumnos, qué los motivan.

4. Dirigir con inteligencia emocional.

5. Felicitar y reconocer públicamente a los estudiantes por un trabajo bien hecho.

6. Permitir la participación en la toma de decisiones.

7. Enriquecer los puestos de trabajo.

8. Alentar la creatividad e innovación.

9. Reconocer las necesidades personales de los estudiantes.

### Cómo mediar un conflicto

Durante la participación en la JAC es muy común que tengas que enfrentarte a diferentes situaciones en las que los estudiantes no se pongan de acuerdo, les cueste consensuar y entren en conflicto.

Probablemente cada uno defienda sus intereses, pero esto va a conducir inevitablemente al choque ya que las ambiciones de ambos lados irán en sentido contrario. Y allí llega la disputa, en la cual uno gana y el otro pierde, o ambos terminan con menos de lo que querían originalmente. Para esto, es importante identificar la diferencia entre posiciones e intereses.



La forma de evitar que la negociación se transforme en discusión con fracaso asegurado es generar un diálogo verdadero, donde cada uno pueda conocer el real interés del otro. En ese contexto, cada una de las partes podrá analizar la situación y descubrir que existen varias formas de conciliar sus intereses y encontrar soluciones con las que ambos lados salgan beneficiados, aunque sus posiciones sean opuestas.



#### ¿Qué hago si...?

Pensá en cada una de ellas e imaginá de qué forma debería intervenir para lograr una reunión exitosa.

**¡Recordá, siempre que suceda alguna de estas cosas, comunicate con tu facilitador de JA para que esté al tanto de lo que ocurre!**

### Todos intervienen a la vez

Tratá de establecer pautas claras de participación. Uno de los asesores debería adoptar el rol de moderador, interviniendo cuando sea adecuado, para que las discusiones sean ordenadas.

El Director General debería poder asumir ese rol una vez electo y entrenado. Sin embargo, habrá reuniones que requerirán su intervención para mantener el orden de las discusiones.

### Técnicas que te pueden ayudar:



*Sentarse todos en ronda, de manera que se puedan ver las caras, se escuchen.*



*Llevar una pelotita, y únicamente puede hablar aquel que tiene la pelota. De esta manera se la van pasando y respetando los turnos al momento de hablar, opinar.*



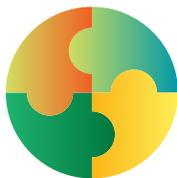
*Se numeran para hablar.*

### Nadie participa

Hacé preguntas, invitá a los alumnos a **contar sus experiencias**, si nadie se ofrece designá a alguno al azar pero no los fuerces. Si aún siguen sin participar, brindá tu opinión en primer lugar, contá alguna anécdota relacionada.

### Técnicas que te pueden ayudar:

Realizá algunos juegos “Rompehielos” para ayudar a los chicos a soltarse y entrar en confianza. No olvides que al ser chicos, el juego es un gran aliado.



### Traigo carta para...

Este juego se realiza sentados en ronda, y uno de los estudiantes se quedará parado en el medio. Este deberá dar la consigna “traigo carta para...” “...todos los que tengan ojos marrones”, por ejemplo. En ese momento todos los que cumplan con esa consigna deberán cambiarse de lugar, así quien estaba en el medio buscará sentarse también. Asegurate de que haya una silla menos el total de alumnos, de esta manera siempre quedará alguno sin silla y dirá la próxima consigna.

### Molécula

Los estudiantes estarán dispersos por el salón, el voluntario dirá un número, por ejemplo 5, entonces los alumnos deberán juntarse de a 5. Así lo hará con diferentes cantidades. Lo ideal es que a cada vez que se juntan se pueda realizar algún *pequeño juego* (por ejemplo, piedra papel o tijera, el que pestañea pierde, numerarse, contarse algo, etc.) Esto juego sirve también para dividirlos en grupos.

### Piedra, papel o tijera con hinchada

Es el clásico piedra, papel o tijera, la diferencia es que a medida que van jugando, aquel que pierde debe colocarse detrás del que le gana e hinchar por él. Así seguirán jugando e irán acumulando hinchadas, de manera de que queden *dos ganadores* con dos grandes hinchadas detrás.

### Juego del minuto

Este es un juego sencillo para desarrollar la creatividad e improvisación. Se pide a uno de los alumnos que pase al frente y se le da un tema del que va a tener que hablar durante 1 minuto.

*El tema debe ser divertido*, el chico va a hablar durante un minuto de eso, y no tiene que ser real, podés inventar o decir lo que sepas pero el objetivo es que hable sin parar.

(Ejemplo: hablar 1 minuto sobre cómo vive un cangrejo/ hablar 1 minuto sobre los beneficios que da comer asado/ También se pueden pensar consignas relacionadas con la Compañía como los beneficios del producto que comercializan o por qué tengo que ser elegido director).

### Conversaciones colaterales entre participantes:

Remarcá la importancia de trabajar en equipo y escuchar a todos por igual. El respeto por el otro es un valor que deben adquirir.

### Técnicas que te pueden ayudar:

### Dibujar el mensaje

Divididos en dos equipos, harán dos filas. La primera persona deberá estar mirando hacia el pizarrón y tendrá una tiza, los demás todos detrás. De esta manera quien quede último tendrá un dibujo que le muestre el voluntario (puede ser un dibujo sencillo, con un cuadrado, un triángulo y un arbolito).

El último de la fila deberá ir transmitiendo cómo es el dibujo a quien tiene adelante, y así ir pasándose el mensaje hasta que llegue al primero, quien irá dibujando lo que le van diciendo. Una vez que terminan se compara el dibujo con el realizado en el pizarrón.

### Numerarse

Este juego se puede hacer de dos formas. La primera es simplemente todos parados en círculo y el objetivo es tan simple como numerarse, en el momento que dos alumnos dicen el mismo número deben comenzar de nuevo (por supuesto, no vale congeniar quien va primero y quien va después, etc.) La otra manera es colocando números en el piso y en silencio, deberán numerarse pisando los números, en el momento que dos alumnos van a la vez a un número deben comenzar de nuevo.

### ¡A ordenarse!

Este juego se puede realizar parados en sillas, o todos contra la pared. De cualquiera de las dos formas, se le pide a los chicos que se paren en una fila y se les da diferentes consignas que deben realizar pero sin hablar. Por ejemplo, ordenarse de más alto a más bajo. O ordenarse según color de pelo de más oscuro a más claro, etc. Si lo hace parados en sillas, por supuesto que no se pueden caer ni tocar el piso, en el caso de realizarlo contra la pared, marque con una cinta o con tiza en el piso una línea a algunos pocos centímetros de la pared, de la cual no podrán pasar (es decir que tienen que ir acomodándose bien pegados a la pared).

Si resulta complejo hacerlo sin hablar, podés ir variándolo y dar diferentes consignas en las que sí puedan hablar.

### Polémicas boicoteadoras y/o sin argumento frente a un tema determinado

 Tratá de **escucharlos**, valorá el disentimiento y las opiniones diferentes. Recordales que los objetivos comunes son los que importan para el bien de la compañía.

 Promulgá la tolerancia y preguntá a los demás qué opinan. No dejes que la discusión se dilate más de lo debido.



De ser necesario, proponé que el tema se trate en profundidad después de la reunión. Si la inquietud es real, aceptará postergar la charla y participarán los más interesados ya que, deberán quedarse después de hora para tratar el tema. Si la discusión es entorno a un tema sobre el que se debe decidir, permitís que todos expongan su punto de vista y proponga una votación.



El respeto por la voluntad de la mayoría (o lo que corresponda según el estatuto) debe ser argumento suficiente para terminar con planteos como estos.

### Preguntas que no puedas contestar

Familiarizate con los contenidos del programa para poder hacer frente a las preguntas de los alumnos. Sin embargo, si hay alguna pregunta que no puedas contestar, invitá a los alumnos a buscarla juntos en el manual o realizar una investigación durante la semana para despejarla. Es importante que aprendan que no saber no es motivo de vergüenza. Que uno no puede saber lo todo, pero que debe conocer los medios para despejar las inquietudes e incorporar nuevos conocimientos a diario. **Apyate en tu facilitador JA en caso de consultas.**

### Deserción en el grupo

Cuando un estudiante plantea sus intenciones de abandonar el proyecto, indagá profundamente los motivos que lo llevaron a tomar esa decisión. Asegurate de que no haya nada para hacer que lo convenza de permanecer en el programa, pero no lo fuerces. Respetá la decisión, pero no dejes de analizar las causas del alejamiento junto al D. de RR.HH.

### Falta de respeto

No deberán admitirse ningún tipo de falta de respeto ni mal comportamiento. El trato debe ser cordial y profesional.

### Alumnos cansados por las actividades escolares

Deben aprender a organizar su tiempo para cumplir con las obligaciones que asumen. El realizar el programa no debe ser excusa para abandonar los compromisos escolares. Transmití la importancia de

la educación. Una buena estrategia es preguntar cuántos piensan estudiar y trabajar, y que esta experiencia es una muy buena práctica para coordinar estudio y trabajo.

### **Falta de compañerismo entre los jóvenes.**

#### **Competencia sin solidaridad.**

Es importante crear un clima de sana competencia, elogiando los aciertos y no exagerando los errores. Evitar las humillaciones personales. Todo alumno debe sentirse eficiente e importante. El estímulo personal los alienta a esforzarse para no defraudar a su grupo de compañeros ni al asesor.

Teniendo en cuenta que están viviendo una etapa inestable, de constante crecimiento, tratando de definir sus intereses e identidad, es importante transmitirles experiencias que les permitan descubrir qué aptitudes y habilidades desarrollar para cumplir con sus metas y sueños.

La metodología del programa invita a los alumnos a *crear su propia experiencia de aprendizaje*. Entre otras cosas deben asumir compromisos, responsabilidades, tomar decisiones, esforzarse por alcanzar los objetivos. Depende de ellos que su participación devenga en un aprendizaje efectivo. Para ello es fundamental que los estudiantes “hagan”, participen, se involucren, descubran las cosas por su cuenta. El programa es una oportunidad para probar sus aptitudes y realizar tareas que dependan de los conocimientos que ya poseen o deben adquirir. Facilitar este proceso es tarea del voluntario que deberá alentarlos a asumir un papel activo de esta experiencia de aprendizaje.





Módulo 1

# EDUCACIÓN Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR



JA Argentina

100 AÑOS DE LOGROS

Miembro de JA Worldwide

## ¿QUÉ ES EMPRENDER?

Es la acción (o conjunto de acciones) de hacer realidad una idea, o aprovechar una oportunidad a través de la creación y liderazgo de un proyecto u organización.

## ¿QUIÉNES SON EMPRENDEDORES/AS?

Se trata de una persona que tiene una idea, detecta una oportunidad y que crea un proyecto u organización para hacer realidad dicha idea y/o aprovechar la oportunidad detectada.

## ¿A QUÉ SE LE LLAMA ESPÍRITU EMPRENDEDOR?

Es la habilidad para hacer realidad las ideas y aprovechar las oportunidades a través de la creación y liderazgo de proyectos u organizaciones.

# EL ESPÍRITU EMPREENDEDOR REÚNE

- **Iniciativa**
- **Perseverancia**
- **Pensar en grande**
- **Creatividad**
- **Dinamismo**
- **Sentido Crítico**
- **Asunción de Riesgos**
- **Búsqueda de Superación**
- **Confianza en sí mismo**
- **Responsabilidad**
- **Trabajo en equipo**
- **Capacidad de Decisión**

# ESPIRITU EMPRENDEDOR



---

**Podemos entender al espíritu emprendedor como un impulso que nos lleva a salirnos de nuestra zona de confort para ser arquitectos y constructores de nuestro propio futuro. La creación del emprendimiento es un ejercicio para poner en práctica habilidades y atravesar situaciones que los estudiantes encontrarán luego en diversos órdenes de sus vidas, con independencia del camino laboral o profesional que elijan.**

# EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR NOS CONDUCE A:



**Ser Proactivos**



**Asumir Riesgos**



**Tener en cuenta la propia Voluntad**



**Tomar el trabajo en equipo como motor**



●

“

**MÁS ALLÁ DE LOS  
TALENTOS  
EMPRENDEDORES  
INNATOS, HAY  
HABILIDADES QUE SE  
PUEDEN APRENDER.**



## MÓDULO 2

# ABC DEL PROGRAMA Y EL CAMINO DEL EMPRENDEDOR



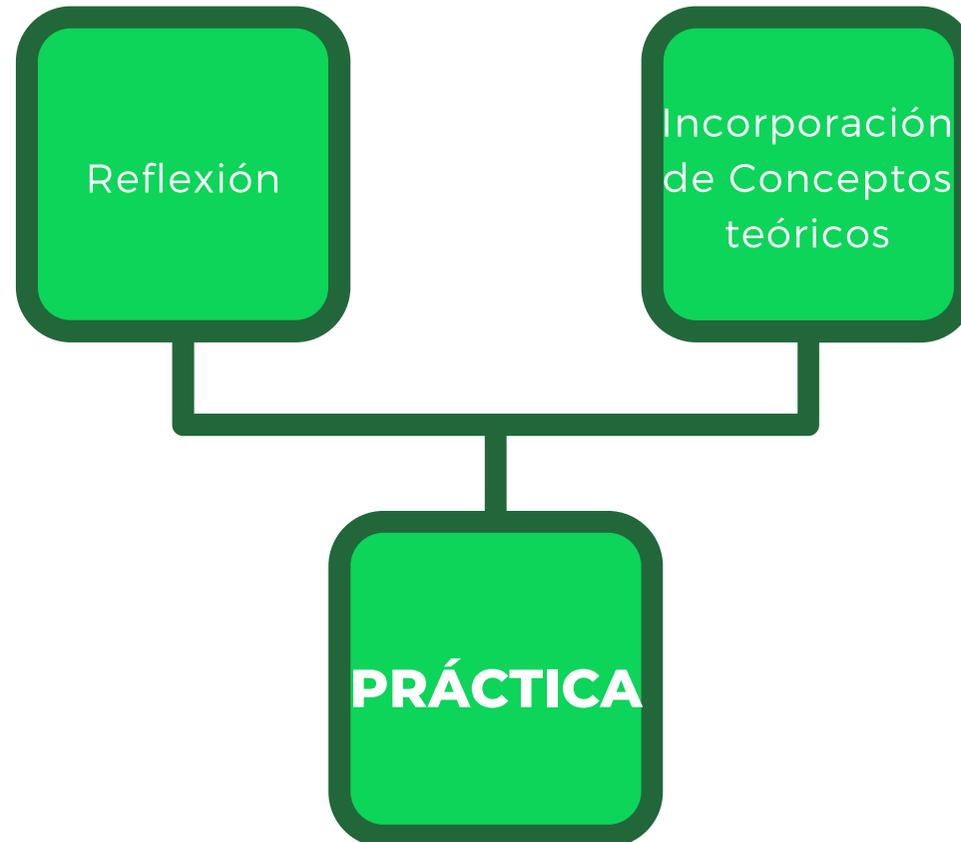
**JA Argentina**

**100 AÑOS DE LOGROS**

Miembro de JA Worldwide

---

# LA PRÁCTICA, LA EXPERIENCIA Y LA ACCIÓN SE VUELVEN FUNDAMENTALES PARA APRENDER A EMPRENDER.



**EL RECORRIDO DEL  
EMPRENDEDOR SE NUTRE  
DE UN PROCESO QUE LE  
PERMITE REFLEXIONAR Y  
REFORMULAR EL CAMINO A  
SEGUIR.**

A partir de cada resultado  
obtenido se puede detectar la  
necesidad de modificar aspectos  
de la idea original



# **INSTANCIAS FUNDAMENTALES Y PRINCIPALES DESAFÍOS.**

El objetivo de esta sección del módulo es realizar una introducción sobre las etapas del programas, mostrar un “mapa” general y al mismo tiempo puntualizar aquellas instancias y desafíos fundamentales sobre los cuales prestar particular atención.

# ETAPA DE ORGANIZACIÓN



## MÓDULO 1: EL DESAFÍO

- Definición de un reto.
- Lluvia de ideas de problemas o necesidades.
- Cómo funciona un emprendimiento



## MÓDULO 2: EMPATIZAR

- Elección del producto: Etapa 1 “Empatizar”



## MÓDULO 3: DEFINIR

- Elección del producto: etapa 2 “Definición de la necesidad”
- Elección de roles, equipos y organigrama

# ETAPA DE ORGANIZACIÓN



## MÓDULO 4: IDEAR

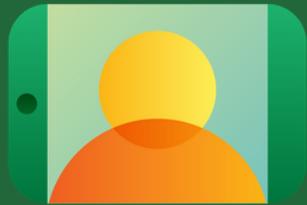
- Elección del producto: etapa 3 “Ideación” e investigación de mercado.



## MÓDULO 5: PROTOTIPAR

- Elección del producto: etapa 4 “Prototipado” y evaluación del producto.

# ETAPA DE DESARROLLO



## MÓDULO 6: TESTEAR

- Elección del producto: etapa 5 “Testeo” e iteración.
- Elección de nombre y marca.
- Venta de acciones internas.



## MÓDULO 7: CANVAS

- Definición de la propuesta de valor.
- Elección de proveedores.
- Testeo del producto e iteración.



## MÓDULO 8: PRE RUEDA

- Plan de negocios
- Testeo del producto e iteración.
- Venta de acciones externas



## MÓDULO 9: POST RUEDA

- Inicio de la producción masiva y ventas.
- Testeo del producto e iteración.
- Venta de acciones externas

# ETAPA DE ADMINISTRACIÓN



## MÓDULO 10: PRE AUDITORÍA

- Evaluación de mitad de programa
- Completar informe en SCME.



## MÓDULO 11: POST AUDITORÍA

- Informe de auditoría
- Canvas actualizado



## MÓDULO 12: PRE FERIA

- Análisis de estrategia de ventas
- Organización y objetivos para la feria.

# ETAPA DE ADMINISTRACIÓN



## MÓDULO 13: COY

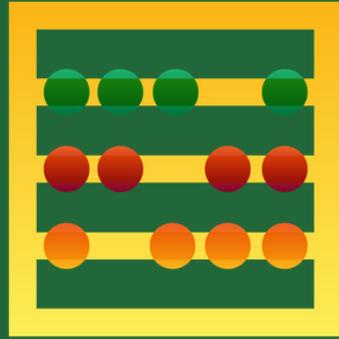
- Competencia regional COY



## MÓDULO 14: POST FERIA

- Análisis post feria
- Inicio de la liquidación

# ETAPA DE LIQUIDACIÓN



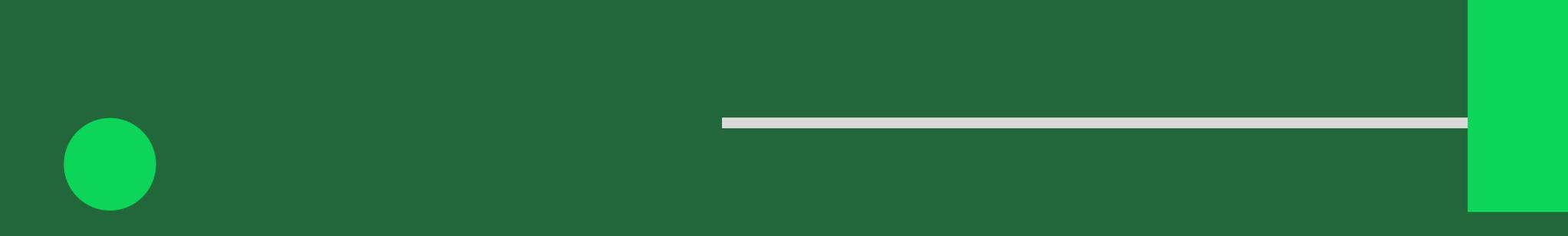
## MÓDULO 15: LIQUIDACIÓN

- Liquidación



## MÓDULO 16: INFORME FINAL

- Lineamientos para Informe Final



***"SER LA MEJOR EMPRESA  
PARA EL MUNDO Y NO LA  
MEJOR DEL MUNDO"***

Empresas de triple impacto:  
Generar valor económico, social y  
ambiental





# EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO// EMPRESAS "B"

Apuntan a una economía que pueda **crear valor integral para la sociedad y para el planeta**, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el **bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra**, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo.

Se diferencia de una organización social, ya que esta última se caracteriza por ser sin fines de lucro, y en el caso de las empresas con propósito, **el poder de impacto social no excluye la posibilidad de ganancias.**

# EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO

## MÁS INFORMACIÓN

### VIDEO EXPLICATIVO

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?  
V=DOZZBYE2T2K](https://www.youtube.com/watch?v=DOZZBYE2T2K)

### SITIO WEB DE EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO

[WWW.SISTEMAB.ORG](http://WWW.SISTEMAB.ORG)

### LECTURA

[HTTPS://WWW.LANACION.COM.AR/BUENOS-AIRES/EMPRESAS-  
B-UN-NUEVO-CONCEPTO-QUE-CONJUGA-EL-NEGOCIO-CON-  
PROCESOS-AMIGABLES-CON-EL-AMBIENTE-Y-LA-SOCIEDAD-  
NID1760477](https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad-nid1760477)

# EJEMPLOS DE EMPRESAS "B" CERTIFICADAS DE LA REGIÓN

## BIOGREEN

AROMATIZANTES DE AMBIENTES, PRODUCTOS DE AROMACOLOGÍA, LÍNEA HOGAR ECO AMIGABLE Y COSMÉTICA.

### Impacto Social:

1- Micro franquicia/Micro distribución: Reconoce la entrega de oportunidades a micro emprendedores en situación de vulnerabilidad a través de micro franquicias o micro distribución.

### Impacto Ambiental:

1- Reducción Sustancias Tóxicas: Reconoce productos/servicios que reducen o remedian la emisión de sustancias tóxicas.

## CÚBREME

TEXTILES DISEÑADOS Y DESARROLLADOS EN FIBRAS NATURALES BAJO ESTRICTOS ESTÁNDARES DE PRÁCTICAS DE BAJO IMPACTO.

### Impacto Social:

1- Micro franquicia/Micro distribución: Reconoce la entrega de oportunidades a micro emprendedores en situación de vulnerabilidad a través de micro franquicias o micro distribución.

### Impacto Ambiental:

1- Conservación Tierra y Flora/Fauna: Reconoce productos/servicios que preservan o restauran ecosistemas naturales, o que protegen la fauna.

2- Reducción de Sustancias Tóxicas: Reconoce productos/servicios que reducen o remedian la emisión de sustancias tóxicas.

# EJEMPLOS DE EMPRESAS "B" CERTIFICADAS DE LA REGIÓN

## EMPREDIEM

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HECHOS A MANO POR EMPRENDEDORES Y APOYO EN CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD A EMPRENDIMIENTOS CON IMPACTO POSITIVO

### Impacto Social:

- 1- Oportunidades Económicas/Empoderamiento: Reconoce productos/servicios que proveen o asisten en la provisión de actividades para la generación de ingresos para individuos en situación de vulnerabilidad.
- 2- Cadena de Suministros: Reconoce estrategias para la cadena de suministros que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, condiciones laborales o el apoyo para proveedores en situación de vulnerabilidad.
- 3- Ayuda a los Necesitados: Reconoce productos/servicios que benefician directa o indirectamente a individuos o grupos en situación de vulnerabilidad.

## EL VIAJE DE ODISEO

DISEÑO Y DESARROLLO DE PLATAFORMAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.

### Impacto Social:

Impacto Social:

- 1- Mejora de Impacto: Reconoce productos/servicios que impulsen cambios positivos en organizaciones para mejorar su impacto social o ambiental.
- 2- Educación: Reconoce productos/servicios que apoyan o proveen educación, o que mejoran los conocimientos y habilidades de las personas.
- 3- Generamos inclusión digital, capacitación online y la posibilidad de crear identidades digitales para dar trazabilidad y transparencia a las relaciones de empleabilidad y comunidad.



MÓDULO 4

# EXPLORACIÓN Y DESIGN THINKING



JA Argentina

100 AÑOS DE LOGROS

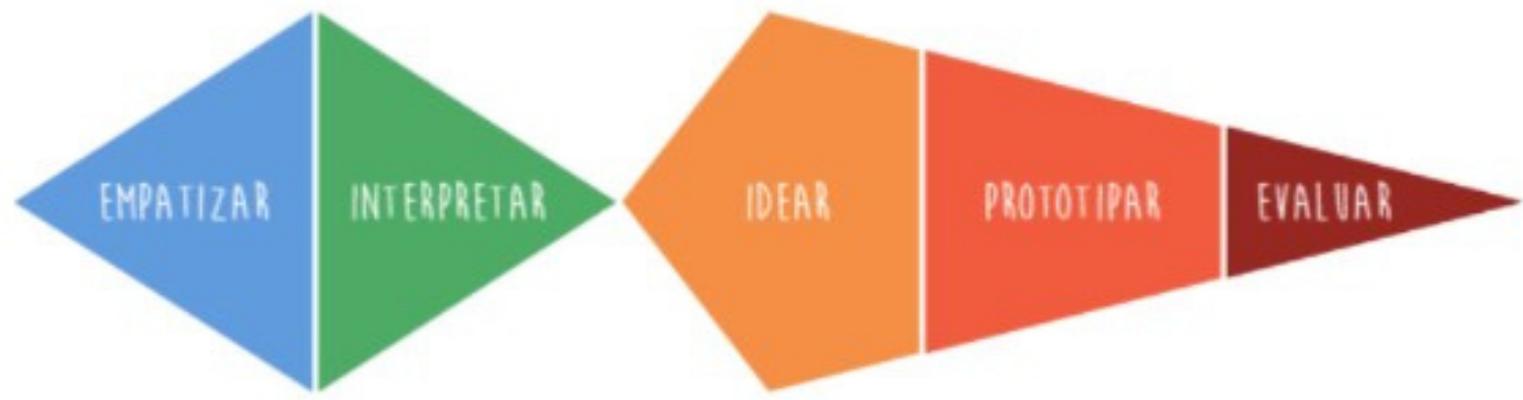
Miembro de JA Worldwide



El éxito del emprendimiento depende en gran medida de la elección del producto que se comercializará. Esta elección debería realizarse en las primeras 4 o 5 semanas de la compañía y se debe tener en cuenta que si bien Junior Achievement no exige que sea un producto realizado por los alumnos en su totalidad, si exige algún tipo de participación en el proceso productivo del producto elegido.



El modelo que proponemos para que los estudiantes vivencien el proceso completo de elección y diseño de un producto o servicio, es el de Design Thinking.





Pasos que una compañía JA debe dar para elegir su producto:

Lluvia de Ideas.

Selección de Potenciales Productos.

Análisis de cada potencial producto.

Elección final del producto.



El modelo que proponemos para que los estudiantes vivencien el proceso completo de elección y diseño de un producto o servicio, es el de Design Thinking.

MÓDULO 5

# ORGANIZACIÓN INICIAL



JA Argentina

100 AÑOS DE LOGROS

Miembro de JA Worldwide

# REUNIÓN DE PRESENTACIÓN

LOS CARGOS DIRECTIVOS (GENERAL Y POR ÁREA) PRESENTAN UNA CARACTERÍSTICA SINGULAR CON RESPECTO A LOS DEMÁS: PERMITEN ESTABLECER LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL ORGANIGRAMA Y ASÍ DAR LOS PRIMEROS PASOS PARA EL ORDEN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEL GRUPO.

ADEMÁS, SON FUNCIONES QUE NO SE REPITEN, SINO QUE ESTÁN ASIGNADAS DIRECTAMENTE A UNA PERSONA (A DIFERENCIA DEL ROL DEL VENDEDOR, PRODUCCIÓN O ACCIONISTAS).

LA DEFINICIÓN DE ESAS AUTORIDADES SE REALIZA A TRAVÉS DE UNA VOTACIÓN EN LA QUE TODOS LOS INTEGRANTES DEL PROGRAMA DEBEN PARTICIPAR COMO ACCIONISTAS INTERNOS Y MIEMBROS DEL DIRECTORIO, PARA DEFINIR QUIÉNES OCUPARÁN LOS CARGOS PRINCIPALES.

LOS PARTICIPANTES DEBERÁN LEER DETENIDAMENTE LAS DESCRIPCIONES DE LOS CARGOS, ANALIZARÁN SI ALGUNO DE ELLOS ES DE SU INTERÉS Y LUEGO, EN CASO DE SER ASÍ, AL COMPLETAR SU CV EN LA SIGUIENTE REUNIÓN INDICARÁN A CUÁL DE LOS CARGOS SE POSTULAN: - DIRECCIÓN GENERAL – VICEDIRECCIÓN GENERAL - DIRECCIÓN DE MARKETING - DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS - DIRECCIÓN DE FINANZAS - DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

# SIGUIENTE REUNIÓN

YA ESTABLECIDOS LOS CANDIDATOS, CADA UNO DE ELLOS DEBERÁ REALIZAR EN LA REUNIÓN DE VOTACIÓN UN DISCURSO BUSCANDO CAPTAR LA MAYOR CANTIDAD DE VOTOS PARA SER ELEGIDO EN EL CARGO AL QUE SE POSTULA.

LAS COMPAÑÍAS SUELEN ELEGIR PRIMERO AL DIRECTOR GENERAL, Y LUEGO AL VICEDIRECTOR Y A LOS DEMÁS DIRECTORES DE ÁREAS ESPECÍFICAS.

UNA VEZ BRINDADOS LOS DISCURSOS PARA DIRECTOR GENERAL, TODOS BRINDAN SU VOTO. SOLO PODRÁN DAR SU VOTO A UNO DE LOS CANDIDATOS. SI UN CANDIDATO OBTIENE LA MITAD MÁS UNO DE LOS VOTOS, SERÁ AUTOMÁTICAMENTE EL ELEGIDO PARA LA POSICIÓN. SI OBTIENE UN NÚMERO MENOR, EL GRUPO DEBERÁ DECIDIR CÓMO CONTINÚAN. ELLOS SON EL DIRECTORIO Y DEBEN RESOLVER LOS INCONVENIENTES QUE SE PRESENTEN. LUEGO SE REPITE EL PROCESO PARA LOS OTROS CARGOS DE DIRECTORES DE ÁREA. UNA VEZ FINALIZADA LA ELECCIÓN, EL GRUPO YA TENDRÁ A SUS AUTORIDADES PRINCIPALES.

# SI NADIE SE POSTULA A ALGUNO DE LOS CARGOS

Es parte del rol del docente como facilitador del programa incentivar a los participantes a que se postulen. En este sentido, será muy importante el análisis que hagan de los puestos durante el encuentro de presentación de las distintas funciones. Recuerden que la sugerencia es que las postulaciones se lleven a cabo en el encuentro siguiente, lo cual da una semana a los estudiantes para analizar los cargos y sus funciones. Durante el encuentro de presentación, es importante que el docente derribe mitos (“tenés que ser buen vendedor para postularte a Director de Marketing, o un genio en matemáticas para ser Director de Finanzas”), y promueva un análisis amplio que aliente a los estudiantes a presentarse. También, que explique lo valioso de la experiencia. Si todo esto no tuvo el éxito esperado y aun así hay algún cargo para el que no hay postulantes, habrá que explicar a los participantes que el emprendimiento no puede funcionar sin uno de estos directores. Será una de las primeras decisiones importantes que deberán tomar para su emprendimiento.

## **SI SOLO SE POSTULA UN CANDIDATO**

Luego de incentivar a que haya otros postulantes, si no hubo éxito, se procederá como con cualquier otra elección, escuchando el discurso del candidato y procediendo a la votación. Aún con un único candidato, hay más de una opción (voto en blanco o abstención). Y la elección siempre es un respaldo para el elegido.

## SI SE POSTULA UN GRAN NÚMERO DE CANDIDATOS

Esto no debería ser un problema, salvo por razones de tiempo, que el docente deberá administrar con inteligencia y rigurosidad. Una opción es reducir el tiempo de los discursos (de un minuto a 50 o 45 segundos), o realizar todas las elecciones en simultáneo (los estudiantes van anotando en una hoja los nombres de los elegidos para cada cargo, y el cómputo se lleva a cabo todo junto al final). Es una muy buena señal de entusiasmo que haya multiplicidad de candidatos.

## SI QUEDAN “HERIDOS” DE ESTA ELECCIÓN

Podría ocurrir, por varias razones. Aquél que se postuló con gran entusiasmo y recibió muy pocos o ningún voto. Aquél que, con el mismo entusiasmo, perdió por muy poco y ahora siente que “se quedó sin nada”. Es muy importante que no dejemos pasar estas situaciones, y que hagamos hincapié en que hay muchas otras posiciones ejecutivas desde las que los no elegidos podrán contribuir al desarrollo del emprendimiento y destacarse con su trabajo. También es muy importante que alentemos a los directores elegidos a seleccionar a sus colaboradores de entre los candidatos “derrotados”, puesto que su postulación demuestra su interés por trabajar en el área en cuestión.



## MÓDULO 6

# PLAN DE NEGOCIOS



JA Argentina

100 AÑOS DE LOGROS

Miembro de JA Worldwide

”

***"SER LA MEJOR EMPRESA  
PARA EL MUNDO Y NO LA  
MEJOR DEL MUNDO"***

**Empresas de triple impacto:  
Generar valor económico, social y  
ambiental**

“



## EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO// EMPRESAS "B"

Apuntan a una economía que pueda **crear valor integral para la sociedad y para el planeta**, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el **bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra**, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo.

Se diferencia de una organización social, ya que esta última se caracteriza por ser sin fines de lucro, y en el caso de las empresas con propósito, **el poder de impacto social no excluye la posibilidad de ganancias.**

---

# EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO

## MÁS INFORMACIÓN

### VIDEO EXPLICATIVO

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?  
V=D0ZZBYE2T2K](https://www.youtube.com/watch?v=D0ZZBYE2T2K)

### SITIO WEB DE EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO

[WWW.SISTEMAB.ORG](http://WWW.SISTEMAB.ORG)

### LECTURA

[HTTPS://WWW.LANACION.COM.AR/BUENOS-AIRES/EMPRESAS-  
B-UN-NUEVO-CONCEPTO-QUE-CONJUGA-EL-NEGOCIO-CON-  
PROCESOS-AMIGABLES-CON-EL-AMBIENTE-Y-LA-SOCIEDAD-  
NID1760477](https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad-nid1760477)

# EJEMPLOS DE EMPRESAS "B" CERTIFICADAS DE LA REGIÓN

## BIOGREEN

AROMATIZANTES DE AMBIENTES, PRODUCTOS DE AROMACOLOGÍA, LÍNEA HOGAR ECO AMIGABLE Y COSMÉTICA.

### **Impacto Social:**

1- Micro franquicia/Micro distribución: Reconoce la entrega de oportunidades a micro emprendedores en situación de vulnerabilidad a través de micro franquicias o micro distribución.

### **Impacto Ambiental:**

1- Reducción Sustancias Tóxicas: Reconoce productos/servicios que reducen o remedian la emisión de sustancias tóxicas.

## CÚBREME

TEXTILES DISEÑADOS Y DESARROLLADOS EN FIBRAS NATURALES BAJO ESTRICTOS ESTÁNDARES DE PRÁCTICAS DE BAJO IMPACTO.

### **Impacto Social:**

1- Micro franquicia/Micro distribución: Reconoce la entrega de oportunidades a micro emprendedores en situación de vulnerabilidad a través de micro franquicias o micro distribución.

### **Impacto Ambiental:**

1- Conservación Tierra y Flora/Fauna: Reconoce productos/servicios que preservan o restauran ecosistemas naturales, o que protegen la fauna.

2- Reducción de Sustancias Tóxicas: Reconoce productos/servicios que reducen o remedian la emisión de sustancias tóxicas.

# EJEMPLOS DE EMPRESAS "B" CERTIFICADAS DE LA REGIÓN

## EMPREDIEM

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HECHOS A MANO POR EMPRENDEDORES Y APOYO EN CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD A EMPRENDIMIENTOS CON IMPACTO POSITIVO

### Impacto Social:

- 1- Oportunidades Económicas/Empoderamiento: Reconoce productos/servicios que proveen o asisten en la provisión de actividades para la generación de ingresos para individuos en situación de vulnerabilidad.
- 2- Cadena de Suministros: Reconoce estrategias para la cadena de suministros que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, condiciones laborales o el apoyo para proveedores en situación de vulnerabilidad.
- 3- Ayuda a los Necesitados: Reconoce productos/servicios que benefician directa o indirectamente a individuos o grupos en situación de vulnerabilidad.

## EL VIAJE DE ODISEO

DISEÑO Y DESARROLLO DE PLATAFORMAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.

### Impacto Social:

Impacto Social:

- 1- Mejora de Impacto: Reconoce productos/servicios que impulsen cambios positivos en organizaciones para mejorar su impacto social o ambiental.
- 2- Educación: Reconoce productos/servicios que apoyan o proveen educación, o que mejoran los conocimientos y habilidades de las personas.
- 3- Generamos inclusión digital, capacitación online y la posibilidad de crear identidades digitales para dar trazabilidad y transparencia a las relaciones de empleabilidad y comunidad.

# MODELO DE NEGOCIOS

- Suele ser una descripción verbal simple del negocio o una representación visual resumida del negocio.
- El modelo sintetiza y hace entendible como el emprendimiento gana dinero con una serie de elementos claves, resaltando exactamente cómo se pretende adquirir, retener y atender a los clientes.
- En el modelo se resume cuáles son los elementos clave, mostrando hacia donde se dirige el negocio, cómo debe funcionar el engranaje principal y en qué debe llegar a convertirse.

# PLAN DE NEGOCIOS

- Muestra la hoja de ruta de cómo se pretende llegar a destino, según lo establecido en el modelo.
- Detalla los productos y/o servicios que el negocio ofrece.
- Se centra en contar como alcanzar los objetivos, proyecta el flujo de caja, las ganancias o las pérdidas y, en última instancia,
- Muestra cuánto tiempo y qué se requeriría para que el negocio alcance el punto de equilibrio.



## MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS

### COINCIDENCIAS

- Sirven para tomar decisiones y planificar estrategias.
- Proyectan una empresa hacia el futuro.
- Suelen describir la visión y el concepto de tu negocio.

### DIFERENCIAS

·El objetivo del modelo de negocio es encontrar una fórmula que demuestra como tu idea es viable, sostenible y escalable, mientras que el plan de negocios toma como base el modelo de negocios y explica los pasos necesarios para lograr las metas de ese modelo.

·El plan muestra el proceso, el recorrido y piezas claves que muestran cómo alcanzar los objetivos planteados, mientras que el modelo actúa como destino, destacando las claves que garantizan exactamente cómo la empresa generará ventas, ingresos y, en última instancia, conservará clientes.

·El modelo de negocio forma parte del plan, pero es un integrante fundamental del mismo ya que, entre otras cosas enuncia la propuesta de valor y la manera en que el negocio gana dinero. Sobre esa base, el plan de negocio provee los detalles del negocio, menciona el personal necesario para cumplir objetivos, proyecta los flujos financieros y establece objetivos de rentabilidad del negocio.



## MÓDULO 7

# EL VALOR DEL AUTOCONOCIMIENTO

510 545      2 324 140  
42 372      3 124 764  
69 491      4 033 850  
Start at monthly      5 083 675  
Can we do this?      6 35 414



JA Argentina

100 AÑOS DE LOGROS

Miembro de JA Worldwide

# El valor del autonocimiento

Quienes buscan producir cambios y no esperar que solamente ocurran) se ponen en acción para alcanzar una situación deseada, diferente a la actual. Por lo tanto, la situación deseada se convierte en un elemento motivador y de impulso para esas acciones. Entre la situación actual y la deseada existe una brecha de insatisfacción. Sin una insatisfacción con la realidad presente y sin una visión de un futuro mejor, no hay razón para la acción. Quien pueda verse como protagonista de su destino, con la capacidad de influir y de hacer que su ambición se convierta en realidad, estará probablemente más cerca de alcanzar la situación deseada, de verla como algo real y posible de lograr.

# F.O.D.A.

## FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Un recurso práctico y sencillo para comenzar un análisis orientado al autoconocimiento es la herramienta F.O.D.A. aplicada a uno mismo

### ASPECTOS INTERNOS

- **Fortalezas**

son las capacidades, habilidades y aptitudes personales positivas con que contamos para llevar adelante los desafíos que se nos presentarán en busca de lograr la situación deseada.

- **Debilidades**

son aquellas características personales, carencias o limitaciones propias que actúan en forma negativa de cara a la búsqueda de una situación deseada.

### ASPECTOS EXTERNOS

- **Oportunidades**

son factores positivos y favorables que aparecen en el entorno en el que actuamos; plantean escenarios potencialmente favorables a nuestro camino hacia el estado deseado.

- **Amenazas**

también están presentes en el entorno pero se trata de elementos externos que pueden plantear potenciales escenarios negativos.

# Recursos de autoconocimiento

Es valioso que quienes recorren el camino emprendedor tengan en claro algunos aspectos que forman parte del basamento sobre el cual se construye la relación con otros interlocutores tales como los miembros de su equipo y potenciales clientes. Entre esos elementos clave destacamos:

- **El sueño:** Es el reconocimiento de aquellas temáticas, tareas u objetivos que nos apasionan, de tal modo que la perseverancia se torna orgánica, estamos dispuestos a tomar riesgos y a aprender de los errores. El sueño es el vector de la acción
- **La empatía:** Consiste en estar centrado totalmente en el otro, haciendo desaparecer momentáneamente nuestro diálogo interno, escuchando a nuestro interlocutor a un nivel racional y emocional.
- **La escucha:** Es la capacidad de valorar opiniones ajenas. Es una actitud activa, que nos compromete desde la humildad, haciéndonos permeables al aprendizaje.
- **La misión:** Es el sueño puesto en acción, desarrollando su poder modificador sobre el entorno (mercado, sociedad, cultura, etc.).

# MISIÓN, VOCACIÓN Y PASIÓN

## MISIÓN

La misión es el sueño proyectado en acciones orientadas a la mejora del entorno elegido (comunidad, sociedad, educación, etc.). El espíritu emprendedor se vuelve vehículo de cambios observables a través del proyecto y su iniciativa. El sueño se torna un modelo de vida cuando se traduce en misión, y el soñador comienza su camino hacia el liderazgo. Como todo camino se recorre con pasos previstos e incertidumbres.

## VOCACIÓN

Se relaciona con los deseos y afecciones que tienen las personas hacia aquello que le resulta inspirador. Los intereses peculiares de cada persona, los temas por los que uno siente más curiosidad o aquellos atraen más la atención impulsan la motivación para la acción. La vocación es aquella atracción por lo que deseamos hacer, nuestra inspiración, nuestros sueños y anhelos. La vocación es la forma en que nuestros valores y la formación como personas salen a la luz y son expresadas a través de la profesión elegida.

## PASIÓN

La pasión es una fuerza interna que nos orienta a recortar y priorizar determinados objetos y formas de intervenir sobre el mundo. Los rasgos que identifican una pasión son fácilmente rastreables desde nuestra infancia. La pasión insiste, nunca es suficiente, es renuente a la frustración. Está ligada esencialmente a la creatividad e implica la forma de felicidad y plenitud que nos es propia.

# Ikigai

La matriz de propósito basada en el "ikigai" es una herramienta que puede contribuir a su autoconocimiento y a definir su situación deseada



# Recursos de autoconocimiento

El término japonés ikigai hace referencia a nuestra razón de vivir; Esta idea fue trasladada al mundo del emprendimiento y los negocios, aportando un interesante cuestionamiento para definir nuestro rumbo.

La matriz está compuesta por cuatro grandes áreas que podríamos ilustrar como círculos que se entrelazan entre sí.

1. **Aquello que nos gusta hacer: lo que verdaderamente disfrutamos y que lo podríamos hacer todos los días sin aburrirnos.**
2. **Aquello que somos buenos haciendo: nuestras habilidades y talentos, nuestras fortalezas frente a los demás.**
3. **Aquello por lo que nos pueden pagar: la manera de monetizarnos e insertarnos en el mercado.**
4. **Lo que el mundo necesita: el valor que le agregamos a la comunidad y a los demás.**

Conforme se van entrelazando estas áreas, van apareciendo otras, pero si no se conectan las cuatro facciones, nunca se podrá llegar al ikigai.

# ¿Cuándo somos líderes?



➤ Ser líder no se refiere únicamente a tener un puesto en primera línea en una empresa multinacional, es también ser el dueño de una pyme, es llevar adelante una familia, es luchar para que un emprendimiento salga adelante, es guiar a un grupo de voluntarios, es ser capitán de un equipo deportivo, es el que organiza la cena con amigos todos los fines de semana, etc. Para ser líder se requiere el deseo de querer serlo.

# LIDERAZGO

La palabra liderazgo define una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Los emprendedores tienen la habilidad de auto-liderarse para alcanzar sus metas.

La palabra liderazgo define una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Los emprendedores. Tienen la habilidad de auto-liderarse para alcanzar sus metas.

# LIDERAZGO

**Respeto:** Los buenos líderes inspiran y manifiestan respeto en su grupo. Generar respeto genuino en los demás no puede provenir del miedo, la intimidación o la dominación, sino por causa del trato frontal, considerado hacia los demás.

**Comunicación eficiente:**

Debe buscar la forma de transmitir de la mejor forma su idea o la visión que tiene de las cosas a sus seguidores. La comunicación requiere una especial destreza en el lenguaje, la escucha activa y la empatía para lograr resultados más eficientes.

**Valorar la creatividad (no temerle):** Muchas veces la solución a los problemas reside en áreas insospechadas o en formas de pensar novedosas, inesperadas, atrevidas. Un buen líder ha de ser capaz de considerar estas alternativas cuando sea necesario, sin pecar de aventurero pero sin castigar el pensamiento novedoso.

# AUTOLIDERAZGO

La persona emprendedora puede elegir armar su propio proyecto y ser un emprendedor, o puede tomar su carrera profesional dentro de una organización, como si fuera su propio emprendimiento. En ambos casos, la habilidad de auto-liderarse es clave.

Alguien que presenta habilidades de autoliderazgo muestra previsión, toma las decisiones y elecciones correctas por su cuenta y exhibe dedicación para lograr sus objetivos.

Construir ese autoliderazgo requiere de algunos elementos sobre los cuáles basarse:

**Autoconocimiento:** requiere la capacidad de comprender los propios valores, deseos, perspectivas, fortalezas y debilidades, propósitos y creencias. Saber quiénes somos, cómo percibimos el mundo y qué nos impulsa.

**La autoconfianza:** proviene del autoconocimiento. Al estar al tanto de tus fortalezas y habilidades, te vuelves seguro de ti mismo y tienes la disposición para enfrentar los retos y desafíos. Al saber con certeza que puedes manejar lo que se te presente en el futuro, desarrollas la autoeficacia. Nuestros talentos se ven potenciados cuando confiamos en nosotros mismos, nos planteamos nuevas metas, mejoras y crecemos integralmente.

**Autodirección:** está vinculada con la disciplina y el enfoque que tenemos hacia lograr lo que nos proponemos. Es la autonomía y capacidad de decisión que una persona ejerce y que le permite hacerse responsable de sus acciones, sus emociones, sus resultados y de todo lo que sucede en su vida, tomando una postura proactiva que le permite decidir de forma consiente lo que quiere hacer, no lo que "tiene" que hacer.



Ante los diferentes estímulos que el contexto ofrece, las personas tienen la capacidad y habilidad de decidir qué tipo de respuesta dar, ejerciendo su libertad para desempeñar una determinada conducta. Entre el estímulo y la respuesta existe algo que es la "libertad interior de elegir".

## ACTITUD PROACTIVA

Quienes aplican una actitud proactiva llevan consigo su propio clima y temperatura, dominan sus impulsos, se mueven por valores cuidadosamente internalizados y deciden qué respuesta tener sobre aquello que las afecta. Son protagonistas de su vida y se responsabilizan de sus acciones. Algunas actitudes que suelen estar presentes en la persona proactiva son:

- Generar, crear.
- Tomar iniciativa.
- Ser flexible.
- Poner atención al entorno (mercado, competencia, cambios en su equipo, etc.).
- Asumir riesgos.
- Su actitud negociadora se caracteriza por ganar vs. ganar.

## ACTITUD REACTIVA

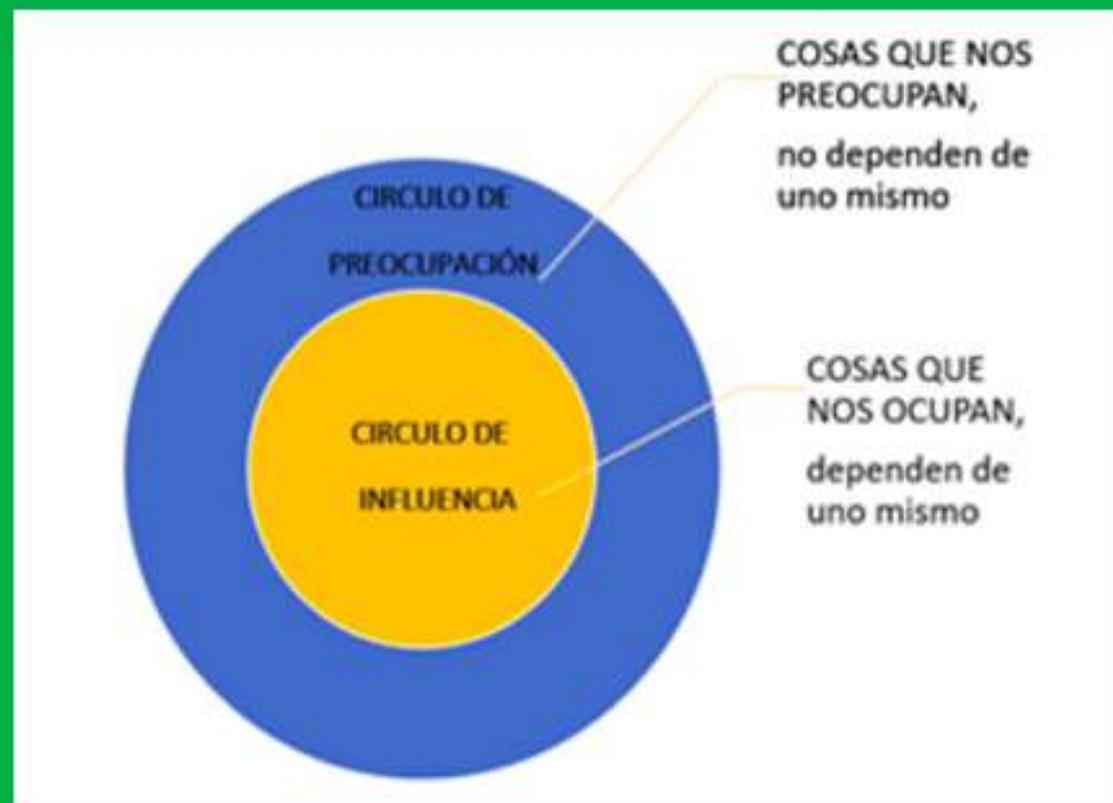
Quienes adoptan una actitud reactiva, tienden a responder ante los eventos externos. Se ven a menudo afectados por el ambiente en el que se encuentran y por el "clima social". El lenguaje reactivo responde con explicaciones tranquilizantes, desligando a quien lo utiliza de su responsabilidad.

Algunas actitudes que suelen estar presentes en la persona reactiva son:

- Reitera sus modelos de acción.
- Conservadora en sus modos de gestión.
- Prioriza la rapidez en sus respuestas por encima
- del timing del negocio (tiempo oportuno).
- Su actitud negociadora se caracteriza por ganar vs. perder.
- Adheridas a normas y procedimientos rígidos.

# Círculo de preocupación e influencia

- El autor Stephen R.Covey<sup>1</sup>, desarrollo y difundió el concepto de círculo de preocupación y círculo de influencia. Ese concepto propone la existencia de diferentes situaciones que nos afectan y nos preocupan. Aquellas que están fuera de nuestro dominio o control, conforman el círculo de las preocupaciones. Aquellas sobre las que sí podemos hacer algo integran el círculo de influencia.





El enfoque proactivo busca ampliar el círculo de influencia. Consiste en cambiar de adentro hacia afuera: ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: puedo ser más ingenioso, más diligente, más creativo. Las personas proactivas centran sus esfuerzos y energía en las áreas donde tienen control y pueden realizar cambios. En ese círculo predomina la capacidad de decidir y esforzarse por realizar cambios.



La actitud reactiva tiende a reducir el círculo de influencia. Aquellas personas que centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación, se desgastan frente a situaciones que no pueden cambiar y están ajenas a su control. De ello, pueden resultar sentimientos de culpa, frustración, acusaciones, impotencia y estrés.

Determinar sobre cuál de estas dos áreas están focalizadas nuestra energía y tiempo es crítico si queremos ser efectivos en cómo enfrentamos las dificultades y guiamos nuestro actuar.

MÓDULO 8

# NOCIONES FINANCIERAS BÁSICAS



JA Argentina

100 AÑOS DE LOGROS

Miembro de JA Worldwide

## COSTOS FIJOS

Son todos aquellos que se mantienen **constantes** independientemente de la cantidad producida y de las ventas.

Ejemplos: el alquiler, los seguros, los servicios (comunicación, hosting, etc)

Aunque la producción y las ventas crezcan o se reduzcan, los costos fijos **no se modifican**, al menos en el corto y mediano plazo.

En una compañía J.A. los costos fijos suelen concentrarse en pocos ítems. Por ejemplo: alguna herramienta o equipo necesario para la producción, el informe final, o algún alquiler para evento.

## COSTOS VARIABLES

Son los que **sí cambian** con la cantidad de unidades producidas y/o vendidas. Están estrictamente **relacionados con el nivel de producción y/o ventas**: si la producción baja, los costos variables serán menores; si la producción aumenta, estos costos serán mayores. Ejemplos: materias primas, empaque, distribución, entre otros.

Los costos variables se calculan teniendo en cuenta:

- Cantidad de unidades a producir.
- Proyección de costo total de los materiales necesarios para esa producción.
- El costo de material por unidad.
- Cierta margen por desperdicios o errores.

Es importante establecer cuál será el costo variable unitario que tendrá cada producto elaborado.

**El costo total es el resultado de la suma de los costos fijos y los variables.**

# PUNTO DE EQUILIBRIO

El cálculo de punto de equilibrio determina la cantidad de productos o servicios necesarios a vender para cubrir los gastos (costo total) de la compañía y que no pierda dinero. De esta manera, cuando se llegue al equilibrio, todo lo que se venda pasará a ser ganancia.

El punto de equilibrio se establecerá cuando se logre determinar un **PRECIO** y una **CANTIDAD** de equilibrio.

## ¿Cómo calcularlo?

El primer paso la estimación de un precio, aunque éste no sea el definitivo, ya que uno de los factores que ayudan a establecer el precio definitivo es, justamente, este cálculo de punto de equilibrio. No obstante, estimar un precio inicial permite tener un punto de partida para el cálculo. Una vez realizado el cálculo, el precio (como las demás variables) puede ajustarse de acuerdo a los resultados obtenidos.

**Precio – Costo Variable Unitario = Contribución Marginal (GANANCIA)**

**Punto de Equilibrio =** 
$$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Contribución Marginal}}$$
  
(en unidades)

**Unidades de equilibrio x Precio = Ingreso de equilibrio (ventas)**

Para comenzar un emprendimiento, se necesita algo de dinero. Todos los negocios, en general, gastan dinero antes de que puedan empezar a ganarlo. Aún los negocios simples tienen gastos en su comienzo. Para algunos significa simplemente un catálogo impreso, tarjetas de presentación o el costo de llamadas telefónicas. Para otros, significa establecer una planta de manufactura.

### Los negocios necesitan 2 tipos de dinero:

- De inicio para comenzar el negocio, que es el capital inicial.
- Dinero necesario para luego mantener estable la operación diaria de un negocio, que es el capital circulante.

### ¿Cuánto dinero necesitará recaudar la compañía para comenzar?

Es importante desdoblar el análisis en dos partes: el aspecto económico y el aspecto financiero.

**Visión económica:** Tiene en cuenta cuándo se determina el hecho capaz de generar ganancias y costos en el negocio (compras, ventas, capitalización, salarios, entre otros) sin importar en qué momento se realiza el movimiento de dinero.

**Visión financiera:** Considera cuándo ocurre efectivamente un pago, una cobranza o cualquier otro movimiento real de dinero.

**El cálculo de punto de equilibrio** permite saber, en primera instancia, a partir de qué cantidad de unidades habrá ganancias. Ese planteo contempla un resultado **económico**, estableciendo el precio, el objetivo de ventas y de producción en vistas a la búsqueda de un resultado positivo: que la compañía obtenga ganancias en el cierre.

Desde el lado **financiero**, el cálculo de flujo de caja permitirá saber cuándo se necesitarán fondos para cubrir los gastos necesarios para que la compañía funcione. Eso hará posible disponer de los fondos en tiempo y forma para comprar materiales, herramientas, y demás gastos necesarios para tener los productos y realizar las ventas que generarán luego, un ingreso de fondos.

Calcular los ingresos y egresos con la mayor precisión posible, será vital, entre otros, por los siguientes dos motivos:

1) Para evitar situaciones en las que no se pueda afrontar un pago y que eso comprometa

la producción. Por ejemplo: no poder ir a comprar materiales por no contar con dinero y posponer la producción en forma total o parcial, perdiendo varios días de venta.

2) Para evitar pagos de cifras mayores por no haber contado con el dinero en el momento

necesario. Por ejemplo: comprar cantidad menor a lo posible (con precio minorista, más elevado) ya que no se cuenta con el dinero para comprar mayor volumen y así obtener un precio más conveniente.

Considerando que la mayor parte del capital inicial la destinarán a comprar insumos para producir, es clave hacer una proyección de:

- Cuáles serán los costos necesarios para comenzar la actividad, para poner en marcha la producción.

-Cuál será la capacidad de producción semanal, ya que de eso depende la cantidad de unidades disponibles para vender y generar así ingresos.

-Cuáles serán los ingresos por ventas y cuándo comenzarán a producirse.

# FLUJO DE CAJA

También llamado **"cash-flow"**, es una herramienta de análisis FINANCIERO indispensable para tener precisiones en cuanto a la salida y al ingreso de fondos.

Se le llama **"caja"** al dinero que el negocio tiene disponible para utilizar.

El **flujo** explica cómo varía la caja en un período determinado (mensual, anual, etc.) y su cálculo es vital ya que si un negocio ECONOMICAMENTE VIABLE se queda sin caja, corre riesgo de cerrar. Por lo tanto, planificarlo es muy importante para disponer de fondos en el momento en que haya que realizar pagos.

## ¿Cómo preparar un Flujo de Caja?

- Establecer el horizonte temporal. La extensión del flujo de fondos depende de la complejidad del negocio y del tamaño de la inversión.
- Proyectar ingresos. Contempla el ingreso por venta de acciones en el capital inicial, más los ingresos por ventas. El número de ventas por periodo y el precio son las variables a tener en cuenta. Hay que recordar que el flujo de fondos opera con el criterio contable de lo percibido, es decir que un ingreso se registra sólo cuando efectivamente se cobra el dinero.
- Proyectar egresos. Registrar las estimaciones de salidas de dinero recordando que siempre se emplea el riterio de lo percibido.
- Armar una planilla que permita integrar el período de tiempo, las proyecciones de ingresos y de los egresos. Ese será el flujo de caja que se deberá analizar, ajustar y considerar al estimar el capital inicial necesario para cubrir los gastos que permitan a la compañía tener un funcionamiento saludable.

# CAPITAL INICIAL

▶ *Para conseguir la suma de dinero inicial se puede pedir un préstamo o vender parte del negocio y así sumar otros socios inversionistas al proyecto. La compañía J.A. debe capitalizarse a través de la venta de acciones, pero es importante contemplar las características de la utilización del préstamo como fuente de fondos para comenzar un emprendimiento.*

## ▶ 1) Capitalización por venta de acciones

Cuando le venden a alguien parte de su negocio, están vendiendo patrimonio o participación en las acciones del mismo. Al comprar acciones de su compañía, esas personas se convertirán en accionistas y estarán depositando una cuota de confianza en su emprendimiento.

**Accionistas Internos:** Todos los miembros de la compañía deben comprar al menos una acción, eso los convierte en accionistas internos y miembros del directorio, es decir, serán quienes tomen las decisiones sobre la compañía. Todos los miembros de la compañía deben poseer la misma cantidad de acciones. Ningún miembro puede tener más que otro.

**Accionistas Externos:** Cada miembro de la compañía debe vender una acción a un accionista externo. La cantidad de acciones externas debe ser igual o mayor que la cantidad de acciones internas. Los accionistas externos pueden tener diferentes cantidades- Los accionistas externos no tienen voz ni voto en las decisiones de la compañía.

## Características de la capitalización con acciones:

- Los accionistas sólo reciben dividendos si hay ganancias.
- La devolución de acciones y el pago de dividendos se realizan al liquidar la compañía, por lo cual no afecta al flujo de dinero necesario para las operaciones diarias o semanales de la empresa.
- La inversión, sobre todo la de accionistas externos, traen en forma implícita confianza y una valoración positiva hacia la propuesta y el emprendimiento.
- Los accionistas externos no tienen participación en las decisiones de la empresa J.A. (eso no ocurre así en las S.A.).
- Otras personas, que no trabajan para el negocio, son dueñas de una parte del mismo y obtendrán beneficios sin haber participado en el proceso de elaboración, ventas ni en ningún otro trabajo necesario para el éxito de la compañía.
- En una compañía J.A. los únicos que tienen voz y voto son los accionistas internos, es decir, los estudiantes que la integran. Las decisiones más importantes son definidas por la mayoría de votos por parte de los accionistas internos.

La porción de ganancia obtenida por cada acción se denomina dividendo. En las sociedades anónimas, normalmente, se pagan dividendos cada año (si hubo ganancias, claro). En las compañías J.A. se pagan dividendos en el cierre. Al liquidar la empresa los accionistas internos y externos recibirán:

El monto de su inversión inicial más los dividendos si hubo ganancias (se superó el punto de equilibrio).

El mismo monto de su inversión inicial, si sólo se logró alcanzar el punto de equilibrio

Un monto menor al de la inversión inicial si hubo pérdidas (no se alcanzó el punto de equilibrio).

### Rueda de Capitalización

La Rueda de Capitalización es un evento en el cual cada compañía J.A. podrá exponer su plan de negocio frente a posibles nuevos inversores externos, y así lograr reunir el capital necesario para afrontar el emprendimiento que hayan desarrollado. Para ello deben establecer objetivos y definir un plan de acción acorde, así como también realizar una exposición oral del proyecto frente a un auditorio.

## 2) Préstamo

Se denomina préstamo al dinero que alguien te facilita para financiar tu negocio, con el compromiso de hacer la devolución de ese dinero en un plazo acordado entre ambas partes. A partir de que se obtiene ese préstamo, ese compromiso de devolución se denomina deuda. Esa deuda se suele pagar en intervalos regulares, independientemente de que el negocio haya comenzado a generar dinero o no.

El monto a devolver suele ser superior al recibido en el préstamo, ya que quien presta el dinero le agrega una suma extra en concepto de "intereses". Los intereses pueden variar de acuerdo al período de devolución, al monto del préstamo, entre otros.

### Características de la obtención de préstamos:

- A quien te presta no le pertenece parte alguna del negocio, por lo que todas las decisiones quedan a cargo de los estudiantes.
- Además, desde un principio la compañía sabrá cuánto dinero debe y podrá así planificar un presupuesto para devolverlo.
- El préstamo debe ser pagado, se encuentre tu negocio ganando dinero o no.
- Los pagos de intereses se tienen que hacer regularmente, usualmente de forma mensual. Si las tasas de interés fluctúan con el tiempo, puede ser difícil saber cuánto dinero tendrán que pagar de vuelta.
- Si la compañía no obtiene ingresos en el momento adecuado, se puede poner en riesgo el funcionamiento del emprendimiento ya que habrá que cumplir con el pago del préstamo.

# PROYECCIÓN DEL VALOR DE LA ACCIÓN

**El valor final de la acción estará sujeta a un cálculo económico en el cual se deben contemplar las Estimaciones que la compañía tendría en cuanto a:**

**El monto del capital inicial// El monto de ingresos por ventas // El monto de egresos por costos de producción// El monto de egresos por salarios, comisiones e impuestos// Otros egresos.**

El resultado de ese cálculo nos indicará el monto total de ganancias o pérdidas. Ese resultado, dividido por el total de acciones emitidas, será el valor de cada acción al cierre de la compañía.

Proyectar hacia el futuro es estimarlo, intentar saber qué es lo que va a ocurrir, acercarse a lo que podrá suceder en realidad. En el momento del cálculo real, al cierre de la compañía, se verá cuán alejado o cercano se estuvo de esos valores reales.

## **¿Por qué adelantarse y no esperar a tener los valores reales?**

- Como toda proyección, es importante hacerla para tener una guía, un norte hacia dónde ir.
- Saber de qué tipo de negocio estamos hablando y qué resultados se esperan.
- Además, puede ser un análisis útil para saber si es necesario modificar los objetivos de ventas y producción, o ajustar los costos, o el precio, en pos de un valor de acción diferente al que la proyección nos brinde.
- También es información fundamental para brindar a los inversionistas una estimación del retorno que obtendrán como pago de dividendos por cada acción en su poder.
- Una vez hecha la proyección, los estudiantes tendrán una mayor noción de dónde están parados, hacia donde ir y cuán ambicioso y viable habrán sido los objetivos planteados.



MÓDULO 9

# MARKETING Y VENTAS



JA Argentina

100 AÑOS DE LOGROS

Miembro de JA Worldwide

# EL ROL DEL VENDEDOR

En general, la función del vendedor no se limita simplemente a vender y brindar el servicio al cliente.

Generalmente, las otras funciones que también tiene a su cargo un vendedor promedio son, entre otras:

- Atraer nuevos clientes;
- Mantener a los clientes actuales;
- Conocer en profundidad todos los productos y servicios que ofrece la empresa;
- Conocer el mercado y la competencia;
- Administrar de manera eficiente su cartera de clientes;
- Formarse constantemente para actualizar sus técnicas y estrategias de venta.



La fuerza de ventas se encarga de una tarea esencial: ser el nexo entre el cliente y la compañía. La acción de ventas representa una actividad clave dentro de las compañías, al tiempo que requiere arte realizarla con éxito.

# HABILIDADES DE LOS VENDEDORES

## SABER ESCUCHAR:

Un vendedor que escucha, puede identificar mejor las necesidades y deseos de su cliente, y así enfocar mejor su venta. Por si fuera poco, un cliente que reconoce que su promotor lo escucha, tiende a establecer mejores relaciones con este.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA:

Cuando se vende es importante tener la capacidad de transmitir los mensajes correctos y dejarse entender por los clientes

## SABER QUÉ NO HACER:

También es importante estar al tanto de qué es lo que no hay que hacer, es decir, actitudes que no colaboran con el éxito de la venta: interrumpir/ competir con el cliente/ ser soberbio/ dejar de prepararse y aprender, etc.

## PREPARACIÓN:

Conocer el público y sus posibles objeciones permitirán tener de antemano respuestas que permitan aclarar malos entendidos o creencias acerca del producto, o bien animen al cliente a valorar el producto a pesar de esos detalles “no positivos”

## PERSISTENCIA Y ACTITUD POSITIVA:

Un vendedor no puede rendirse fácilmente, debe entender que la acción de ventas no es tarea sencilla.