

APRENDER A EMPRENDER

2024



**Junior
Achievement
Argentina**

Miembro de
JA Worldwide

MANUAL DEL EMPRENDEDOR

Etapa 1 | Organización





JUNIOR ACHIEVEMENT CREEMOS EN EL POTENCIAL SIN LÍMITE DE LOS JÓVENES

QUIÉNES SOMOS

 **+12 MILLONES
DE ESTUDIANTES
EN TODO EL MUNDO**

 **500.000
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

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. Solo tres de cada diez finalizan la universidad.

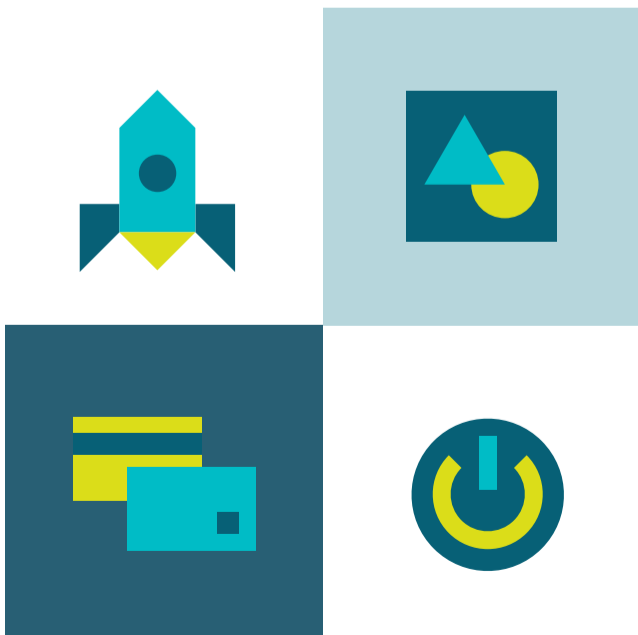
El desempleo juvenil duplica el promedio nacional. A este contexto, se suma otro dato preocupante: el 52% de las empresas no encuentra los perfiles que necesita.

La solución

Desde hace 100 años, promovemos una actitud emprendedora en millones de jóvenes.

Los impulsamos para que se sientan protagonistas de sus propias vidas. Tendemos puentes para conectar a los estudiantes con el mundo del trabajo. Nuestros programas presenciales y virtuales se basan en la pedagogía de aprender haciendo, con sentido y por proyectos. A través de cada propuesta, **los jóvenes desarrollan las competencias socioemocionales necesarias para el siglo XXI:** pensamiento crítico, creatividad, comunicación, colaboración, iniciativa y liderazgo. Además, promovemos especialmente las carreras del futuro vinculadas a las STEM (siglas en inglés de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) y las habilidades digitales.

NUESTROS EJES DE TRABAJO



Emprendimiento

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

Preparación para el trabajo

Maximizar las posibilidades de conseguir empleo a través del desarrollo de competencias socioemocionales.

Educación financiera

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

Habilidades digitales

Desarrollar las competencias tecnológicas y potenciar las oportunidades en áreas claves.

MISIÓN

Inspira y prepara a los jóvenes para el éxito en una economía global.

VISIÓN

Un mundo en el cual los jóvenes tienen las habilidades y la mentalidad para construir comunidades prósperas.

VALORES

- Creemos en el potencial sin límite de los jóvenes.
- Promovemos un aprendizaje activo, relevante y práctico, a través de la metodología de aprender haciendo.
- Enseñamos economía y espíritu emprendedor basados en los valores y principios del mercado para construir un mundo más sostenible.
- Trabajamos con pasión, honestidad, integridad y excelencia.
- Buscamos la diversidad de trayectorias, perspectivas y talentos en nuestro equipo, voluntarios y juntas directivas para reflejar las geografías y comunidades a las que servimos.
- Fomentamos el poder del trabajo en equipo y la colaboración.

**JUNIOR
ACHIEVEMENT
EN ARGENTINA**



DESDE 1991 FORMAMOS
EMPREENDEDORES EN LAS 24
PROVINCIAS DEL PAÍS:
**+1.100.000 ESTUDIANTES
IMPACTADOS**

En 2023



+ 53.556 JÓVENES
75.666 EXPERIENCIAS
EDUCATIVAS



**+ 1.945
DOCENTES**



**+ 1.136 MENTORES
Y VOLUNTARIOS**



**+150 EMPRESAS
Y ORGANIZACIONES
ALIADAS**

CONTAMOS CON **SEDE** EN BUENOS AIRES, CÓRDOBA,
MENDOZA, SANTA FE Y SALTA

LA EXPERIENCIA DE APRENDER A EMPRENDER

Como miembro del emprendimiento, vas a desarrollar tu propio proyecto. Lo harás en conjunto con tus compañeros, desde su creación hasta su liquidación. Por eso, es importante que sepas que el éxito de tu organización dependerá de los esfuerzos combinados de todos los participantes.



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

- Establecer metas y objetivos para el emprendimiento.
- Definir un organigrama y elegir las autoridades.
- Desarrollar fondos para impulsar el proyecto 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 la inversión inicial y su ganancia lograda.

Además, atravesarán múltiples experiencias:

- Fortalecerán los vínculos entre compañeros.
- Conocerán nuevas personas.
- 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 tomar decisiones, trabajar en equipo y comunicarse de forma efectiva.



¿Cuál es tu rol en el emprendimiento?

Durante esta experiencia, vas a cumplir distintos papeles:

- Achiever > Participante**
- Accionista > Dueño** del emprendimiento
- Miembro del Directorio >** Parte del equipo **responsable** del proyecto
- Trabajador >** Participante del **proceso productivo**
- Vendedor >** Responsable de posicionar tu producto o servicio en el **mercado**

Además, tenés la posibilidad de ser elegido por tus pares como **director** general o de alguna de las cuatro áreas del emprendimiento. ¡Podés transformarte en uno de los líderes de proyecto!

¿quiénes te van a acompañar en este desafío?

A lo largo de todo el programa Aprender a Emprender, contarán con el apoyo y asesoramiento de uno o más docentes de tu escuela. Ellos les van a dar herramientas y asistencia durante el proyecto. Los guiarán y les darán las pautas necesarias, proponiéndoles alternativas de acción.

Durante las primeras semanas, van a recibir un fuerte acompañamiento de su parte para organizar el emprendimiento. Pero, **una vez que hayan elegido a las autoridades, tendrán que dirigir el proyecto ustedes solos.** Es importante recordarles que los docentes no integran el Directorio. Esto quiere decir que, al no ser miembros de la organización, no pueden tomar decisiones. En cambio, participan como consultores externos.

Desde el equipo de Junior Achievement, se les otorgará un facilitador que los podrá asistir en todo momento. Es la persona a quien le deberán entregar la documentación. Además, les dará información detallada sobre las fechas y actividades complementarias. **La comunicación permanente con el facilitador estará a cargo del profesor y del director de Recursos Humanos del emprendimiento.** Sin embargo, les sugerimos que no dejen de acercarse en las situaciones en que lo necesiten.

Niveles de certificación de aprender a emprender

Certificado de egreso: Junior Achievement Argentina certifica como egresados a los estudiantes que hayan completado el programa con un **promedio de asistencia mínimo del 60%.**

Certificado ESP

(Entrepreneurial Skill Pass). Quienes hayan obtenido el primer certificado, podrán presentarse a rendir un examen internacional llamado ESP (Pase de Habilidades Emprendedoras, por sus siglas en inglés). Se realizará a través de una plataforma virtual. Una vez aprobado, recibirán el certificado ESP avalado por la Organización de Estados Americanos y la Comisión Europea. Para acceder a estas certificaciones, deberán realizar previamente la encuesta de medición de impacto.

¿cómo usar este manual?

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.

Cada etapa está organizada en sucesivos módulos de trabajo, con tareas y contenidos correspondientes a cada uno. Los módulos tienen duración variable (entre 1 y 3 semanas aproximadamente) y las etapas tienen una duración de dos meses. Además, tu docente y tu facilitador/a de Junior Achievement te darán soporte en este aspecto.

Si tenés conexión a internet al leer este manual, hacé clic en los títulos para acceder rápidamente al contenido de cada módulo. ¡También podés navegar por el contenido complementario haciendo clic en los vínculos!

Ante cualquier duda, consultá con tu facilitador/a de Junior.

Celebramos esta 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, **tu equipo y vos van a elegir y diseñar su producto o servicio.** Nuestra propuesta es que reúna las siguientes características:

- Que sea **innovador.**
- Que responda a una **problemática real** que te interese.
- Que se proyecte con una mirada de **triple impacto.**

¡Todo un desafío!

Además, tendrán que definir los cargos de cada uno de los miembros del emprendimiento y seleccionar a sus cinco autoridades. Para alcanzar estos primeros objetivos, realizarán las tareas de los primeros cinco módulos.

2 ETAPA DE DESARROLLO

En esta etapa, vos y tu equipo deberán enfocarse en:

- Definir** las políticas de la empresa.
- Establecer** las metas financieras, comerciales y productivas.
- Determinar** las políticas de recursos humanos.

Esta fase se desarrolla en los módulos 6, 7, 8 y 9. ¡En esta instancia podrás participar de la **Rueda de Capitalización!**

3. ETAPA DE ADMINISTRACIÓN

¡Es momento de poner en marcha el proyecto! En esta etapa te dedicarás principalmente a la **producción y a la venta.**

Durante estas semanas tendrás la primera auditoría. También podrás participar de la **Feria de emprendimientos** junto con tu equipo.

4. ETAPA DE LIQUIDACIÓN

En este último período, deberán realizar el cierre del emprendimiento. Para esto, será necesario realizar lo siguiente:

- Liquidar todo el stock
- Realizar el balance de finanzas
- Devolver las acciones
- Pagar los impuestos y salarios
- Presentar el informe final
- Realizar el examen

A lo largo de esta etapa vas a transitar los últimos dos módulos. **Una vez concluido el programa, realizarás el examen final y participarás del evento de cierre.**

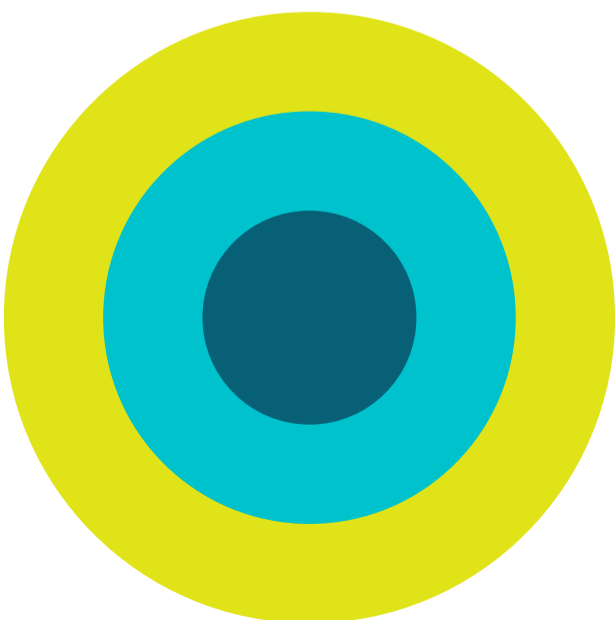


Cada etapa está organizada en sucesivos módulos de trabajo, con tareas y contenidos correspondientes a cada uno.

01



ETAPA DE ORGANIZACIÓN



TAREAS

1. Elegir el producto o servicio a partir del modelo Design Thinking
2. Empatizar con el usuario y el contexto
3. Definir una necesidad para ser resuelta
4. Idear una solución concreta e innovadora para esa necesidad
5. Prototipar
6. Definir el organigrama y los roles de
7. los participantes
8. Crear la identidad de la marca

CONTENIDOS

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

ACTIVIDADES

-Primera Incubación



Soluciones / Prototipar / Viabilidad / Testeo / Iteración / Mejora continua / Experiencia del usuario

Design thinking / Innovación / Empatizar / Necesidad del usuario / Definir el desafío / Idear / Lluvia de ideas

MÓDULO 1/ El desafío

Tareas

1. Introducción al programa. Conocer sobre:

- a) qué es Aprender a Emprender.
 - b) qué es emprender.
 - c) cuáles son los tipos de organizaciones.
 - d) cómo se va a organizar tu emprendimiento.
2. Realizar actividad de sensibilización (opcional).
3. Elegir un Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS).
4. ¿Este desafío me corresponde? Reflexionar e identificar en grupo problemáticas o necesidades cercanas a ustedes. Deben estar relacionadas con el ODS elegido.
5. Gestión de proyectos. Conocer los pasos para iniciar tu proyecto.



Entregar inscripción individual y autorización
vía formulario web

LA ORGANIZACIÓN DE TU EMPRENDIMIENTO

Visión general

En las próximas semanas vas a organizar tu emprendimiento. En ese proceso, vas a conocer mejor a tus compañeros. Deberás trabajar con ellos y con tus docentes para organizarse como empresa. Tendrán que escoger el nombre, el producto o servicio y establecer las metas de la organización. Además, vas a tener la oportunidad de decidir cuál va a ser tu aporte para el éxito del proyecto.

Espíritu emprendedor

¿Qué es emprender?: es el conjunto de acciones para hacer realidad una idea o sueño, o para aprovechar una oportunidad. Se desarrolla 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. Se caracterizan por **su liderazgo y una actitud transformadora ante su realidad**. Sin embargo, esto no siempre implica la creación de un proyecto desde cero. Los emprendedores (*entrepreneurs*, en inglés) juegan un rol relevante en la sociedad. Lideran procesos de innovación social, crean oportunidades de trabajo y desarrollan ideas o productos nuevos para el mercado.

¿A qué se le llama “espíritu emprendedor”?

Es un impulso que te lleva a salir de tu zona de confort para ser arquitecto y constructor de tu propio futuro.

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

El espíritu emprendedor implica asumir riesgos en lugar de aferrarse a lo seguro. Vas a equivocarte y lograr aciertos, pero sentite siempre orgulloso de tu camino recorrido. Los errores son parte inherente del camino emprendedor, y te permitirán aprender y crecer a nivel personal y profesional!

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. Y, más allá de los talentos emprendedores innatos, hay habilidades que se pueden aprender. **Este programa está orientado a hacer realidad un emprendimiento de tipo empresarial.** La creación de tu proyecto será un ejercicio para **poner en práctica múltiples habilidades**. Vas a 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.

CUALIDADES DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

- Iniciativa (poder lograr objetivos sin necesidad de ser impulsado por otros)
- Responsabilidad y compromiso
- Trabajo en equipo
- Perseverancia
- Creatividad
- Dinamismo
- Sentido crítico
- Asunción de riesgos
- Búsqueda de superación
- Confianza en sí mismo
- Capacidad de negociación (para llegar a acuerdos)
- Capacidad de decisión y de trabajar bajo presión (ante problemas o situaciones difíciles)

¡Y muchos otros factores que hacen a las personas activas y resolutivas ante sus circunstancias

**¿Cuáles de estas cualidades reconocés en vos mismo?**

Estas habilidades son muy importantes, ya sea para trabajar de forma independiente o dentro de una organización. Desarrollarlas favorece la empleabilidad.

EL CAMINO DEL EMPRENDEDOR



El camino de todo emprendedor recorre cinco momentos. Primero, **detecta una oportunidad**, una problemática de su contexto. Algo que no funciona bien o que está faltando. Esto lo lleva a soñar, a **imaginar** una posible solución. ¡El emprendedor piensa en grande y fuera de la caja! Luego, desarrolla un **plan de acción** para transformar esa idea en realidad. Debe establecer metas y objetivos concretos. Debe pensar qué recursos le permitirán llevarlo a la práctica. Debe considerar indicadores con los que evaluar el éxito de su proyecto.

El emprendedor se anima a dar el paso, a llevar a la acción sus ideas. Su perseverancia es clave para seguir adelante frente a la adversidad. Durante el camino, celebra los logros y aprende de los desaciertos. Conoce y **acepta los resultados** como parte de un proceso de crecimiento. A partir de ellos, decide sus próximos cursos de acción.

SER EMPRENDEDOR Y SER INTRAEMPRENDEDOR

A partir de tu experiencia en el programa, podrás entender que ser emprendedor requiere de valor para arriesgarse por una idea y poder concretarla. Implica crear un negocio novedoso e innovador, apuntando a que sea sostenible en el tiempo.

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 u organización. Podés impulsar mejoras y cambios en la forma de trabajar de ese espacio. Podés generar oportunidades de negocio e innovar dentro de una organización que dispone de una infraestructura propia. A diferencia del emprendedor, en lugar de percibir las ganancias del proyecto, recibirás un sueldo o salario. De esta manera, podrás realizar tus ideas, reduciendo 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. Según cada caso, varían las posibilidades de intercambio entre pares y superiores.

IDENTIFICA TUS CAPACIDADES E INTERESES

La elección del camino que te apasiona está relacionada directamente con un previo autoconocimiento.

Esto implica que sepas sobre tus propias capacidades e intereses. Para eso, te proponemos que pienses lo siguiente:

¿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 definir tu 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 para ayudarte a pensarlo:

- ¿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 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 requiere de una preparación especial.
- En el mundo actual es necesario formarse durante toda la vida.

¡Comenzamos a trabajar sobre tu emprendimiento!

Ya identificaste tus intereses personales. Ahora, podés empezar a pensar cómo organizar el emprendimiento junto con tu equipo.

LAS NUEVAS ECONOMÍAS/ CONSIDERACIONES PARA SENTAR LAS BASES DE TU EMPRENDIMIENTO

Emprendimientos de triple impacto

Tradicionalmente, las empresas comerciales crean una propuesta de solución para una problemática específica. Buscan generar riqueza y maximizar sus ganancias en términos económicos. Sin embargo, desde hace algunos años, crecen en el mundo **nuevos paradigmas**: la economía circular, la economía verde, la banca ética y las empresas sociales, entre otros.

En esta etapa inicial de tu proyecto, te invitamos a que conozcas el movimiento llamado **Sistema B** (www.sistemab.org). Esta propuesta apunta a una economía que pueda **crear valor integral para el mundo y la Tierra**. Así, promueve formas de organización económica que consideren simultáneamente el **bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra**, a corto y largo plazo. Las empresas organizadas según este sistema se conocen también como “empresas con propósito” o “empresas de triple impacto”. Reciben este nombre ya que buscan generar valor económico, social y ambiental.

Es importante señalar que se diferencian 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 Cosméticos o Aguas Danone.

LOS TRES PILARES DEL EMPRENDIMIENTO DEL FUTURO



Para poder existir, cualquier organización debe producir, como mínimo, los mismos ingresos que gasta. Mediante la generación de valor económico, logra la sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Además, aumenta su actividad y alcanza 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 sus participantes y sus proveedores
- Resuelve problemas e inquietudes de sus consumidores



Es probable que se te vengán a la cabeza merenderos infantiles, escuelas rurales o distintas instituciones y acciones comunitarias. Pero, ¿nos creés si te decimos que todas las empresas ya están generando un impacto social? Lo hacen mediante la forma en la que se vinculan con sus accionistas, colaboradores, proveedores y consumidores. Esto incluye políticas de inclusión y no discriminación, prácticas para minimizar accidentes, liderazgo positivo y transparencia, entre otras posibles acciones. ¿De qué forma te querés relacionar con todas estas personas? Cada organización lo define y vos tendrás que definir la tuya.



Toda actividad económica genera un impacto en sus ambientes. En función 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 este modo, luego de su actividad, hay menos de los que había al inicio.

Modelo regenerativo

Las organizaciones ayudan a regenerar los ambientes con los que se vinculan. Así, mediante su actividad, dejan una huella positiva en el planeta. La naturaleza tiene su propia fuerza para sobreponerse y para desarrollarse. Tanto es así que algunas organizaciones deciden utilizar esa potencia 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, no es un resultado que se alcanza donando recursos excedentes. Es el efecto central de su propósito. Así, el impacto favorable sobre los factores comunitarios, ambientales y económicos se presenta como meta u objetivo en la planificación. Cada uno puede medirse y evaluarse por separado. Sin embargo, en la práctica son interdependientes y se producen en simultáneo. Se retroalimentan, y eso le da más fuerza al emprendimiento en su conjunto. Por eso, en este tipo de emprendimientos cada uno de los tres componentes presenta similar importancia.

Llevar adelante estas prácticas de protección y cuidado del medioambiente incluye, entre otras:

- Desarrollar políticas ecológicas para el tratamiento de los residuos
- Considerar logísticas de envío con el menor impacto ambiental posible
- Trabajar con productores locales

Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE o RSC)

Los emprendimientos pueden buscar el mejoramiento social, económico y ambiental de su entorno con acciones específicas adicionales al propio negocio. Con su política de RSE, las organizaciones buscan impactar positivamente en las comunidades y ambientes a los que ya afectan por su propia actividad. Lo hacen mediante acciones que están por fuera del negocio mismo. Para ello, destinan un porcentaje de sus recursos disponibles, que implican tiempo tanto como dinero.

Las políticas que adquiera la empresa pueden ser varias: donar un porcentaje de sus ganancias; distribuir otros insumos tales como alimentos, útiles, medicamentos, etc.; o dictar 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 eso, a la hora de emprender, se encuentran bajo el mismo marco jurídico que las sociedades comerciales tradicionales. La Ley

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

A continuación, te presentamos una posible clasificación de estos entes de acuerdo a quién o quiénes son sus dueños:

Empresas unipersonales

Una empresa con un solo dueño

Ventajas

-Satisfacción personal e incentivos

Hay un único propietario que es su propio jefe. Es responsable por las decisiones claves y recibe todas las ganancias obtenidas.

-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 el progreso de la empresa y 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 General de Sociedades N° 19550. En su artículo 1° nos da la definición de sociedad.

Ventajas

- Responsabilidad compartida:** al haber más de un dueño, es más fácil la división en la toma de decisiones.
- Requisitos legales:** 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 si el patrimonio de la empresa no alcanza para cubrir las deudas.

Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL)

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 la sigla SRL.”

Ventajas

- Responsabilidad limitada:** los socios limitan su responsabilidad al capital que han aportado.
- Requisitos legales:** con respecto a sus requisitos, son más fáciles de constituir que las sociedades anónimas (SA), pero menos que las sociedades colectivas (SC).
- Socios:** el ingreso y salida de socios no pone fin a la sociedad.
- Dirección profesional:** pueden contratarse 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 (SA)

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 o la sigla SA”

Ventajas

- Expansión:** para expandir sus operaciones, las SA obtienen dinero 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. En caso de cierre, se debe acordar por mayoría simple de socios.
- Anónima:** por su cantidad de socios, generalmente, muchos de ellos no se conocen. Esto hace que resulte impersonal, de donde viene su nombre.

Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS)

Desde el 2017, en Argentina también existen las sociedades por acciones simplificada (S. A. S.). Es un tipo societario que —a diferencia de una S.A. o una S.R.L.— se puede constituir de manera simple. Esto ahorra costos y requiere menos trámites. No se necesita un socio para constituirla, sino un capital social equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles.

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

Cooperativa: es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente. Se trata de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Por eso, su 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.

Entidad sin fines de lucro: estas entidades persiguen el bien común para un grupo miembro o para terceros. En ningún caso buscan ganancias, sino que reinvierten todos sus ingresos para su propia misión. Se organizan como asociaciones o fundaciones con un órgano, la Comisión Directiva o Consejo de Administración. Este dirige sus operaciones, pero 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, 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) sus equipos y materiales especiales. Además, recibe asistencia de comercialización y asesoramiento en la administración. Quien 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. Por ejemplo, una franquicia de McDonald's es muy cara, pero el apoyo de esta corporación 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



¡Start-ups! tal vez hayas oído hablar sobre estas empresas emergentes. A diferencia de las PyMEs, son rápidamente escalables mediante el uso de tecnologías digitales. Este potencial se caracteriza por llegar a importantes números de usuarios y clientes. Así, incrementa los ingresos más velozmente que los costos, haciéndolas altamente rentables. Algunos ejemplos de empresas que empezaron como start-ups son Facebook, Airbnb, LinkedIn, BuzzFeed y Mercado Libre. Por su parte, otros emprendimientos de este tipo generaron innovaciones en los modos de fabricación y en el diseño de productos y servicios ya existentes. Tal es el caso de PedidosYa y Rappi (delivery) o de las bicicletas eléctricas plegables cordobesas Gi FlyBike. Aunque en distintos rubros, optimizaron sus procesos a través de nuevas tecnologías.

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 de tiempo indefinido: tiene fecha de inicio, pero no de finalización. También llamado “por tiempo indeterminado”.

-Contrato temporal, 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. Puede hacerlo 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 —“full-time” (de ocho horas o más por día)—o parciales, “part-time” (de cuatro a seis horas por día). Es importante que sepas que, en cualquiera de sus modalidades, deberás siempre formalizar la contratación por escrito.

EL FUNCIONAMIENTO DE UN EMPRENDIMIENTO JUNIOR ACHIEVEMENT

A continuación, te presentamos la propuesta de Junior Achievement para la organización de tu emprendimiento. Esta deberá quedar plasmada en los estatutos de tu empresa. Tené en cuenta que, según el artículo IX del estatuto, tendrán la posibilidad de enmendarlo. En tal caso, se hará 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 de Junior se organizan dentro del paradigma de empresas de triple impacto. Jurídicamente, siguen la forma de una sociedad anónima (SA). Si bien funcionan como una SA, 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 SA o SRL.

Ventajas de esta forma de organización de la empresa

Las sociedades anónimas 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. Una vez concluido el ciclo de la empresa, se distribuyen según corresponda.

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

En una empresa Junior, todos los integrantes son accionistas, comúnmente llamados "accionistas internos". 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 el total del 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 SA hacen que los riesgos del negocio sean compartidos por varios individuos.

El directorio

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

En las sociedades anónimas, la máxima autoridad es la Asamblea de Accionistas. Está 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. Además, este órgano debe aprobar las decisiones más importantes de aquel.

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

En este sentido, es fundamental que sepas que los accionistas constituyen la máxima autoridad. Por eso, 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, una vez por mes, realicen comunicaciones oficiales a los accionistas externos desde el Directorio. Recordá que ellos 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: son los encuentros en los que ustedes, como miembros del emprendimiento, evaluarán los progresos, analizarán problemas y discutirán alternativas de acción. Cada área deberá presentar un resumen de su estado actual. Así, podrán ver el progreso de la producción y de las ventas con respecto a los objetivos planteados. Les recomendamos realizar una reunión de directorio por semana o, al menos, una cada 15 días.

Estatuto del emprendimiento**ARTÍCULO I. Miembros**

- A.** Son miembros del emprendimiento todos los estudiantes participantes de Aprender a Emprender. Éstos conforman el Directorio.
- 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 salarios y comisiones (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.
- D.** Se pueden crear puestos adicionales, a discusión del Directorio.

ARTICULO V. Remuneraciones

- A.** El salario mínimo es de \$30 por módulo. Este monto se pagará a los trabajadores (no directores) por cada módulo en el cual hayan participado. Si un miembro no participa en las tareas de un módulo, no recibe pago por el mismo. Este pago les corresponde a todos los miembros de la organización que no son directores.
- B.** El salario mínimo para directores de área es de \$45 por módulo y \$60 en el caso del director general.
- C.** Se pagarán salarios por cada módulo de la empresa. En los primeros tres módulos, todos los miembros recibirán el mismo tipo de salario ya que no hay autoridades definidas.
- D.** Se pagará una comisión por venta mínima del 10%.

ARTICULO VI. Finanzas

- A.** El departamento de finanzas llevará un registro detallado de los comprobantes de compra y venta recibidos y emitidos. Deben ser facturas con validez fiscal.
- B.** La empresa deberá presentar a Junior Achievement los comprobantes de todas las compras y los recibos de las ventas realizadas.

ARTICULO VII. Operación

- A.** La empresa limitará sus actividades al área correspondiente al territorio argentino (salvo autorización en contrario). 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 Junior.

ELECCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

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 de un marco de referencia, que también es muy actual y real: la Agenda 2030.

El desafío

Ya sabés qué es un emprendimiento, un emprendedor y a qué refiere el espíritu emprendedor. Ya viste cómo se estructura una empresa, los distintos tipos de organizaciones, las distintas áreas y equipos, y 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. Ahora, llegó el momento de asumir el desafío que te propone 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 se desprenden de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda.**

Este documento fue definido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como respuesta a las crisis que el mundo nos presenta. Son objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. La agenda tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos años: se trata de los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**

Te invitamos a investigar de qué se trata cada uno y cuáles son sus respectivas metas. Ingresá a la [web de la ONU](#) para conocer los 17 ODS. Una vez que te hayas familiarizado con esas problemáticas, **elegí con tus compañeros un objetivo que los inspire para trabajar con su emprendimiento.**

Este desafío, ¿me co-responde?: en este momento previo a iniciar las etapas de diseño, te proponemos esta pregunta subjetiva y muy personal. La idea es que te ayude a conectar con tu individualidad y tu originalidad, con aquello que despierta tu entusiasmo. Esto, ¿me co-responde?

Escuchá tus deseos y tus intereses más genuinos. Te estamos invitando a que transformes el mundo. Y, para eso, es necesario que puedas detectar las 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 DEXI, desarrollado por ella misma para complementar el modelo design thinking. Queremos acercarte esta herramienta para que te conectes con tu pasión por la vida: tu deseo de belleza, de justicia, de bien, de felicidad. 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. Pero, entre todos, pueden elegir el desafío que más los movilice internamente como personas y como equipo.

Reflexión

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son grandes retos para toda la humanidad. Pueden verse muy desafiantes y complejos de resolver. Nuestra propuesta es que tu proyecto pueda hacer un aporte. No hace falta que piensen en cómo resolver todo el problema de una vez.

Ahora que ya eligieron su ODS, es momento de llevar este gran desafío a un terreno más conocido. Les proponemos que reflexionen sobre el modo en que la temática seleccionada se presenta en su vida diaria. Piensen los problemas y necesidades de su vida cotidiana que se relacionan con el ODS elegido.

Primero, anotá en un papel los problemas que observás y/o experimentás en tu día a día. Luego, compartí tus notas con el resto de tus compañeros. ¿Hay puntos en común? ¿Pueden identificar una problemática que les sea cercana y los movilice a actuar? Ése es el punto de partida.

DINÁMICA DE SENSIBILIZACIÓN - JUEGO DE MODELOS DE IMPACTO

Presentación de la actividad

La dinámica “Modelos de Impacto” es un juego para ejercitar la creatividad. El objetivo de la dinámica es conocer las diferentes posibilidades de generar impacto positivo a través de un emprendimiento. Durante el ejercicio, los participantes toman contacto con distintos modelos de impacto (diferentes maneras de contribuir positivamente con su comunidad), con modelos de venta y con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU.

Descripción

Durante el juego, los participantes deberán elegir (de manera intuitiva) 6 objetivos de desarrollo sostenible, 6 modelos de impacto y 6 modelos de venta. Para cada lista tendrán un tiempo acotado. Deberán hacer una lectura rápida, sin detenerse en los detalles. Luego tirarán un dado para definir aleatoriamente un elemento de cada categoría (1 modelo de venta, 1 modelo de impacto y 1 ODS). A continuación, tendrán que articularlos en el armado de una idea para un emprendimiento y crear un pitch para presentarla al resto de sus compañeros. Es importante que no elijan los elementos de las categorías suponiendo las posibles combinaciones.

El proceso debe ser ágil, ya que es una dinámica de sensibilización. Tengan en cuenta que las decisiones que tomen durante el juego no incidirán sobre el proceso de elección del producto o servicio que van a realizar como grupo.

Preparación previa

Para comenzar, deben armar grupos de más de 3 personas. Es importante que se forme más de un grupo. De esta manera, luego podrán poner en común los resultados de cada uno. La actividad tiene una duración aproximada de 1 hora y 30 minutos. Materiales: lista de modelos de impacto, lista de modelos de venta, lista ODS, dado (si no tienen, pueden utilizar uno virtual).

Materiales: lista de modelos de impacto, lista de modelos de venta, lista ODS, dado (si no tienen, pueden utilizar uno virtual).

Consignas de la actividad

Los tiempos propuestos son estimados y pueden variar. Sin embargo, se recomienda no utilizar más de 15 minutos en las primeras consignas. ¡La idea es que sea intuitivo!

- 1** Leer rápidamente los 17 ODS (sin detenerse en el detalle) y elegir 6. Anotarlos en un papel numerados del 1-6. Tiempo estimado: 10 minutos.
- 2** Leer rápidamente los diferentes modelos de impacto (sin detener en el detalle) y elegir 6. Anotarlos numerados del 1-6. Tiempo estimado: 10 minutos.
- 3** Leer rápidamente los diferentes modelos de Venta (sin detener en el detalle) y elegir 6. Anotarlos numerados del 1-6. Tiempo estimado: 10 minutos.
- 4** Tirar el dado. Según el número, obtendrán azarosamente: 1 ODS, 1 modelo de venta y 1 modelo de impacto. Con los 3 factores que les hayan tocado, deberán pensar un posible emprendimiento y su producto. Armen un pitch de 1 minuto contando la idea. Tiempo estimado: 20 minutos.

Cierre

Presenten su idea de negocios en 1 minuto. Pueden pasar todos los grupos o solo algunos.

Reflexión final

¿Conocían todas estas formas de venta y modelos de impacto? ¿Les costó pensar una idea de negocios? ¿Les resultó más fácil de lo que esperaban?

Este ejercicio se puede repetir más de una vez. La creatividad es una habilidad que se ejercita. Con la práctica, cada vez les costará menos combinar los elementos. Luego de la actividad, pueden profundizar en los ODS, los métodos de venta o los modelos de impacto que les hayan interesado y tenerlos presente para su emprendimiento. Ahora que se familiarizaron con esta gran cantidad de opciones y modelos de negocios posibles, están listos para trabajar en su propio proyecto. ¡Manos a la obra!

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Todos nos hemos involucrado alguna vez en aspectos de la dirección de proyectos. De hecho, seguramente estuviste desarrollando proyectos en tu día a día por mucho tiempo sin saberlo. Cada vez que planificaste qué ropa llevar a unas vacaciones, programaste una salida con amigos, organizaste una fiesta de cumpleaños o preparaste una presentación, estabas practicando varias competencias de la dirección 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 desarrollarlo y gestionarlo, se requieren varias habilidades y competencias. Una de ellas es la capacidad de dirigir o gestionar un proyecto (o “*project management*”). A continuación, te presentamos una serie de herramientas que te serán muy útiles si fuiste elegido como director general o de un área del emprendimiento.

¿Qué es un proyecto?

Es la planificación de un conjunto de acciones a ejecutar con un objetivo determinado:

- Es temporal.
- Tiene un principio y un fin.
- Crea un producto, servicio o resultado único.
- Puede implicar la creación de un nuevo producto o servicio en una empresa, ¡o algo tan simple como ser el anfitrión de una cena familiar!



ETAPAS DE LA GESTIÓN DE TU EMPRENDIMIENTO

Todo proyecto, sin importar su tamaño o complejidad, involucra habilidades, herramientas y procedimientos específicos para completar sus metas. La dirección de proyectos puede desglosarse en cinco procesos consecutivos:



INICIACIÓN

Es el principio del proyecto: En este momento se identifican los interesados y se selecciona al director. Se definen metas y objetivos y se obtiene autorización para proceder con el trabajo.



PLANIFICACIÓN

Durante este proceso, 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. Además, establecen la línea de tiempo y el presupuesto disponible para el proyecto. Este momento es muy importante para el éxito general del proyecto. Sin una minuciosa planificación, puede ser muy difícil alcanzar el éxito. Como resultado de este proceso, se suele obtener un modelo y/o un plan de negocios.



EJECUCIÓN

Involucra el desarrollo de las actividades delineadas durante el proceso de planificación. Por eso, es importante orientar el trabajo con el plan del proyecto.



MONITOREO Y CONTROL

Se produce durante todo el proyecto. Consiste en garantizar que todas las actividades del plan del proyecto sean completadas a tiempo y dentro del presupuesto. Además, implica realizar los cambios necesarios para alcanzar las metas del proyecto exitosamente.



CIERRE

Es el momento de entregar las metas del proyecto. Se completa el trabajo administrativo final y se registran las lecciones aprendidas para mejorar proyectos futuros. Pero, además, ¡involucra tomarse el tiempo para celebrar los éxitos del equipo durante el camino!

Estas 5 fases coinciden con las etapas que vas a recorrer durante el programa:

- Organización (inicio)
- Desarrollo (planificación)
- Administración (ejecución, monitoreo y control)
- Liquidación (cierre)

¡Este emprendimiento que estás por comenzar es una oportunidad para adquirir y ejercitar habilidades para la gestión de proyectos!

INICIO DEL PROYECTO/ LA DEFINICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Al iniciar 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 la etapa de iniciación, deben definir las metas del proyecto y los resultados esperados. Las siguientes seis preguntas les ayudarán a definir sus proyectos.

¿Por qué? ¿Por qué debemos iniciar el proyecto? ¿Cuál es la razón para comenzarlo?

¿Quién? ¿Para quién realizamos este trabajo? ¿Quiénes son los participantes? ¿Quiénes se ven afectados por el resultado del proyecto, ya sea positiva o negativamente?

¿Qué? ¿Qué es lo que entregaremos? ¿Qué trabajo necesitamos completar? ¿Qué recursos y fondos necesitamos para producir los entregables?

¿Cuándo? ¿Cuándo produciremos estos entregables? ¿En qué momento el patrocinador del proyecto aprobará y aceptará el entregable final?

¿Dónde? ¿Dónde se utilizarán los entregables? ¿Dónde se llevará a cabo la entrega? Si la escuela está planificando un día de campo anual para recolectar fondos, la respuesta podría ser "en el parque local".

¿Cómo? ¿Cómo cumpliremos con las metas y objetivos del proyecto? ¿Cómo se medirá el éxito del proyecto?

Estos son algunos de los interrogantes que tendrán que responder en la primera etapa del programa. Al contestarlas, estarán sentando las bases de la política organizacional de su emprendimiento.

Diseñar la planificación

Una vez que tu proyecto está definido, y antes de volcarse a la acción, es necesario 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

Elaborar un cronograma de proyecto

Para crear un cronograma de proyecto es necesario identificar los hitos y las actividades que deben ser completadas. Es importante incluirlas las fechas de inicio y finalización de cada una. Eso los ayudará a cumplir con la fecha límite para el lanzamiento del evento. Esta herramienta es especialmente valiosa para quienes dirigen las áreas de Marketing y Producción. **Para diseñarlo, les proponemos los siguientes pasos:**

01. IDENTIFICAR LOS HITOS

Se trata de localizar los puntos críticos en la línea de tiempo del proyecto. Es decir, señalar los momentos de culminación de etapas importantes. Más adelante, verificarlos les permitirá determinar si el proyecto va de acuerdo con lo planificado.

02. DEFINIR ACTIVIDADES

Implica determinar qué actividades necesitan ser completadas para alcanzar cada hito.

03. REALIZAR UN LISTADO DE ACTIVIDADES

Supone organizar en listas las actividades por hacer. Se detallan por separado los hitos y actividades del proyecto, **a través de la estructura de desglose de trabajo.**

04. DETERMINAR LA SECUENCIA

Definir en qué momento cada hito, actividad o tarea debe ser completada. Para ello, es necesario identificar qué actividades son dependientes y cuáles son independientes.

Estos son algunos de los interrogantes que tendrán que responder en la primera etapa del programa. Al contestarlas, estarán sentando las bases de la política organizacional de su emprendimiento.

Diseñar la planificación

Una vez que tu proyecto está definido, y antes de volcarse a la acción, es necesario 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

Elaborar un cronograma de proyecto

Para crear un cronograma de proyecto es necesario identificar los hitos y las actividades que deben ser completadas. Es importante incluirlas las fechas de inicio y finalización de cada una. Eso los ayudará a cumplir con la fecha límite para el lanzamiento del evento. Esta herramienta es especialmente valiosa para quienes dirigen las áreas de Marketing y Producción. **Para diseñarlo, les proponemos los siguientes pasos:**

Tarea dependiente: Su ejecución requiere que otra actividad haya sido concretada previamente. Por ejemplo, para realizar una entrega de alimentos, es necesario que antes se haya efectuado su compra.

Tarea independiente: Se trata de una actividad que puede ser completada en cualquier momento. Es decir, no está condicionada a la realización previa de otra tarea.

05. ESTIMAR LA DURACIÓN

Calcular el tiempo aproximado que durará cada tarea en ser completada. A partir de experiencias anteriores, deberás hacer una suposición según el tipo de trabajo que implica. Subestimar la cantidad de tiempo requerido es un error muy común. Por eso, incorporar tiempo adicional en el cronograma puede ayudar a completar el proyecto a tiempo.

06. ARMAR EL CRONOGRAMA

Con toda la información a mano, ¡ahora es posible organizar el cronograma!

Asignar roles y responsabilidades

Es importante entender las fortalezas, destrezas y habilidades de cada uno de los miembros del equipo. Así, cada quien podrá asumir las responsabilidades correctas. Es decir, aquellas que respondan a su personalidad y habilidades.

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM): puede ser usada para asignar las actividades apropiadas a los miembros del equipo. Una buena práctica es designar suplentes en caso de que la persona principal no se encuentre disponible. A continuación, les presentamos un 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, cómo y qué comunicarás

Tanto los miembros del equipo como los interesados necesitarán información sobre el desarrollo del proyecto. Así, podrán saber a tiempo qué modificaciones se requieren para el cumplimiento del trabajo de los objetivos. Por eso, es imprescindible planificar las comunicaciones. Esto implica saber con precisión quién debe comunicarse con quién y con qué frecuencia. Y, además, tener en claro cuál es la información relevante y útil para cada interesado.

¿QUIÉN SE COMUNICA?	¿QUÉ COMUNICA?	¿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 9 a.m.

Planificar para los riesgos

Es importante identificar los posibles riesgos que pueden impactar en el resultado del proyecto. Esto brinda la oportunidad de planificar una respuesta tanto para el éxito como para el fracaso. Además, puede ayudar a evitar o minimizar los impactos negativos. Hay más de un aspecto de nuestro proyecto que puede verse afectado.

Te presentamos algunas de las más importantes:

Recursos: la habilidad de adquirir personas, equipo, fondos o cualquier otro recurso necesario para completar el proyecto.

Tiempo: los entregables o el proyecto entero, ¿pueden ser completados de acuerdo al cronograma?

Alcance: Implica la finalización y entrega de todos los puntos mencionados en el alcance original.

Calidad: se trata del modo en que cada entregable alcanza las metas fijadas en los criterios de aceptación.

A continuación, te proponemos una herramienta útil para evaluar estas posibles situaciones, la **matriz de evaluación de riesgos**:

¿QUÉ PUEDE SALIR MAL?	NIVEL DE RIESGO		ÁREA DE IMPACTO		¿CÓMO PREVENIRLO O ARREGLARLO?
	B = Bajo A = Alto	M = Medio	R = Recursos A = Alcance	T = Tiempo C = Calidad	
El lugar cancela en el último minuto	B		C		Reservá un lugar de respaldo que esté siempre disponible. Por ejemplo, el jardín del hogar de ancianos.
No se recibe suficiente interés del hogar de ancianos		M	R		Promocioná en otros hogares de ancianos vecinos.
No se recibe la decoración		A	R+C		Hablá con el dueño de la tienda local y tené decoraciones manuales disponibles.

Ahora ya conocés las bases de la gestión de proyectos. Te sugerimos que pongas estas herramientas en práctica para iniciar y planificar tu emprendimiento. Más adelante, te presentaremos herramientas para las etapas de ejecución, monitoreo y control, y cierre.



MÓDULO 2/ Empatizar

Tareas

- Conocer el proceso de *design thinking*
- Realizar la primera etapa del proceso: empatizar

Técnica 1. Observar

Técnica 2. Entrevista

Técnica 3. Mapa de empatía

Técnica 4. Compartir y agrupar ideas

INTRODUCCIÓN AL DESIGN THINKING

Una vez seleccionado el reto, usarás la herramienta **Design Thinking** para diseñar un producto o servicio que dé una solución real a usuarios reales. En primer lugar, esta herramienta te hará conectar con tus potenciales usuarios y un problema puntual al que se enfrenten. Luego de concluidas esas etapas, llegará el momento de elegir junto a tu equipo un producto o servicio que dé respuesta al problema detectado. Pero el proceso aún no termina. Este método te propone prototiparlo, testarlo 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.

El Design Thinking es un método para generar ideas innovadoras. Su eficacia radica en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (clientes).

A continuación, te presentamos cinco principios básicos en los que se cimienta:



Empatía: para solucionar un determinado problema o necesidad, es clave que puedas colocarte en el lugar del usuario. Por eso, es fundamental que interactúes con él para entender cómo se siente, qué le alegra y qué le frustra.



Trabajo en equipo: esta modalidad permite sumar distintos puntos de vista, múltiples conocimientos y experiencias. Cuanto más diverso sea el grupo, mejor será la experiencia.



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.



Ambiente lúdico: para explotar tu potencial al máximo, es imprescindible una atmósfera de trabajo que permita el disfrute.



Contenidos visuales: durante el proceso, se deben desarrollar continuamente técnicas de contenido visual y plástico. Esto hará ejercitar tu inteligencia creativa y analítica. Así, vas a poder alcanzar resultados innovadores y factibles a la vez.



ETAPAS DEL PROCESO

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

01 EMPATIZAR

El primer paso implica ponernos en la piel de nuestros potenciales clientes y comprender de forma profunda sus necesidades. En esta etapa, aprovecharé 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.

02 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. Un problema mal definido puede llevar a soluciones incorrectas o ineficientes.

03 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.

04 PROTOTIPAR

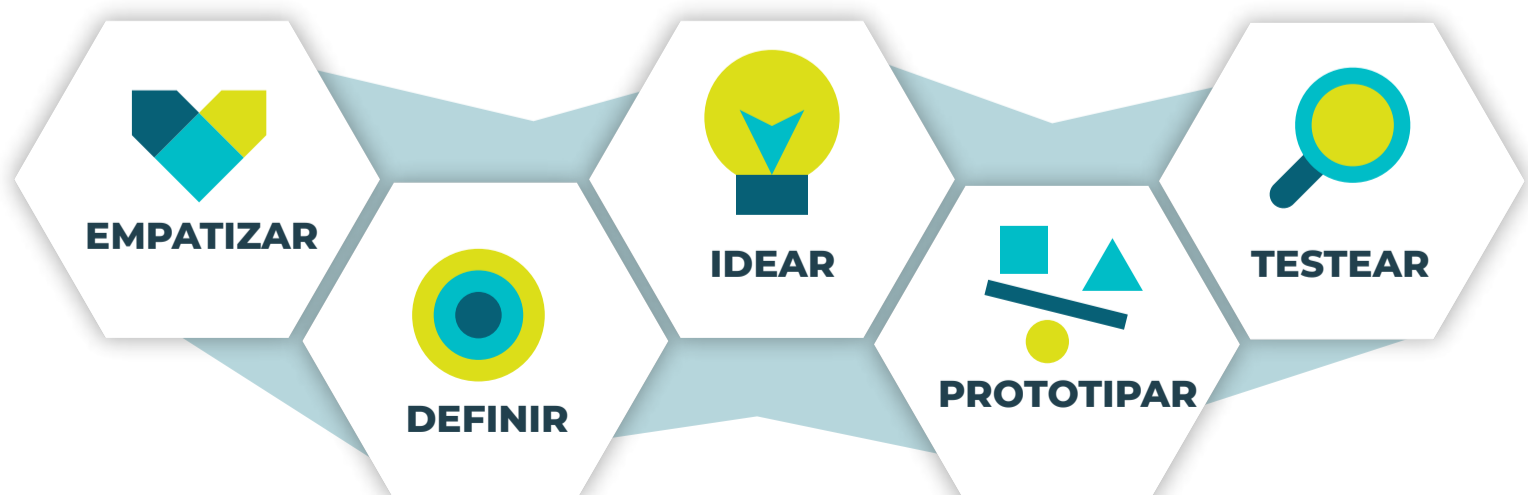
En la cuarta etapa es hora de volver realidad las ideas. Construir prototipos hace que las ideas se vuelvan palpables. Ayuda a visualizar la solución. Además, permite descubrir aspectos que deben mejorarse o retocar antes de llegar al resultado final.

05 TESTEAR

Durante esta última fase 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 la 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 buscás.

Durante el proceso, pasarás por etapas de pensamiento divergente: vas a ampliar las opciones y la mirada. En las etapas de pensamiento convergente, deberás estrechar el marco y recortar 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, vas a tener que ponerte en el lugar de las personas. Y, además, tendrás la oportunidad de vincularte 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**. No olvides que ya tienen un punto de partida. Seleccionaron un ODS y, a partir de allí, identificaron una problemática cotidiana que los moviliza como grupo. Es hora de empatizar con personas de tu comunidad y conocer cómo ellas se vinculan con esta temática.

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. Recordá 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: ponerse en el

Consejos

- Hacé lo posible por distanciarte de tus propios intereses y percepciones.
- Buscá necesidades concretas, evitá problemas genéricos.
- El principal objetivo es aprender del cliente y comprenderlo.
- No lles respuestas preconcebidas ni anticipes soluciones.
- Intentá conocer la opinión de la persona sobre la temática que eligieron con tus compañeros.
- Prestá atención al lenguaje no verbal.
- Documentá los comentarios textualmente.
- Evitá hacer preguntas que condicionen las respuestas.
- Detallá información acerca de las características de las personas con las que te contactes (edad, zona de residencia, hábitos, profesión, etc.).
- Agrupá la información recabada de las personas con características comunes.

Técnicas para empatizar

Les recomendamos realizar al menos dos de las siguientes técnicas:

TÉCNICA 1/ OBSERVACIÓN

¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

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

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

Tareas: respecto de la situación que estás observando, preguntate 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 posibles preguntas de interés.
2. Identificar y agrupar las preguntas por temas.
3. Filtrar las preguntas para quedarte con las esenciales.

Consejos:

- Preguntar ‘por qué’ aunque parezca obvio.
- Incentivar el desarrollo de historias y respuestas completas. Dejar lugar para los silencios y momentos de reflexión.
- 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

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

Tarea: 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). Agruparlas en función de patrones que permitan identificar las necesidades significativas de los usuarios.

Consejo: para esta actividad les recomendamos utilizar papeles de distintos colores y tamaños como soporte de la información. Con las ideas expuestas de forma visual, les será más sencillo establecer conexiones y agrupar conceptos.

Módulo 3/ Definir

Tareas

- Definir la oportunidad: usuario, necesidad, insights.
- Realizar el CV personal y el perfil en LinkedIn.
- Definir el organigrama: elegir roles y cargos.
- Enterprise Space: completar los cargos en la sección de Recursos Humanos.



2. DEFINIR LA OPORTUNIDAD

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. Si detectan que les ocurre esto, vuelvan un paso atrás en el proceso para corregir el error.

¿Qué se necesita para definir el problema?

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

- Usuario**
- Necesidad**
- Revelaciones** (o *insights*, en inglés)

Usuario: se define como el rango de personas a las que afecta el problema o necesidad en cuestión. Es quien utilizará la solución que estás diseñando. Es el potencial cliente para su producto o servicio. Por eso, 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”

Tené cuidado con las definiciones muy amplias o vagas. En esta etapa buscamos definir con la mayor precisión posible. Esto nos ayudará a desarrollar un diseño que se adapte bien a las características del usuario. Consideren quiénes son los más afectados por el problema que están observando.

Para cualquier producto o servicio hay un segmento de clientes. Sabemos que identificarlo puede ser difícil. Por eso, al pensar en la necesidad o el problema, conviene describir en qué circunstancia se experimenta. Cuanto más precisa sea la identificación de esos potenciales clientes, más fácil será contactarlos en las próximas etapas.

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. Otra opción es dibujar la experiencia o viaje del cliente (en inglés, *customer journey*). Intentá recrear los pasos que da esta persona para conocer su comportamiento. Tu objetivo es comprender dónde aparecen sus necesidades para entender cómo resolverlas.

Necesidad

Delimitar 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. Esto puede conducirlos a cometer errores. Por eso, es muy importante tener en cuenta que en esta etapa están planteando la necesidad y NO la solución. ¿Cómo se plantea 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 casos presentados, les proponemos el siguiente ejemplo:

- “Las personas que trabajan en oficinas necesitan disminuir su nivel de estrés en el trabajo porque...
- ... a la mayoría les provoca problemas de salud”.
- ... resultarían mucho más productivas si trabajaran con tranquilidad”.
- ... las oficinas suelen ser ambientes estresantes”.
- ... generalmente no hay actividades desestresantes en las oficinas”.

¿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 correctamente 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.

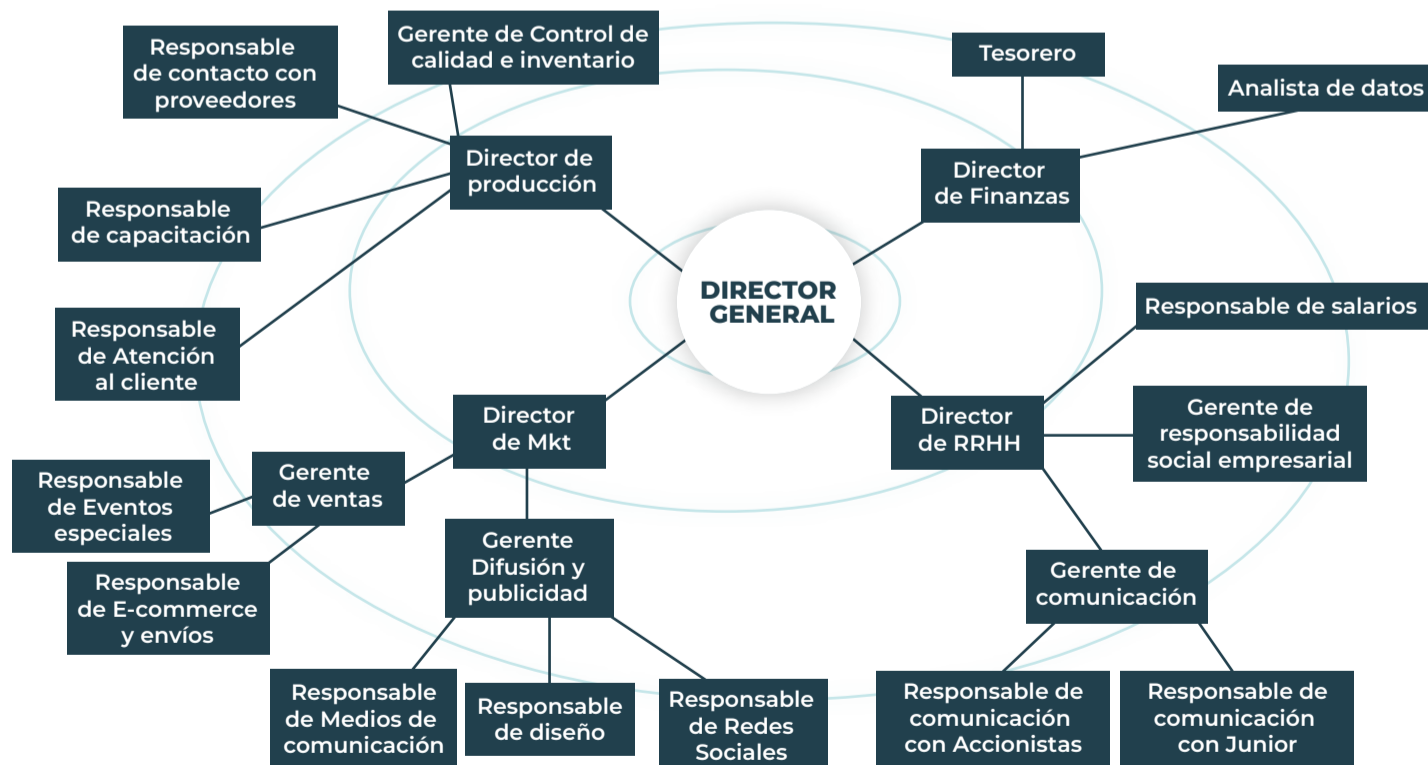
Definición incorrecta del problema

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

Organigrama

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

A continuación, te proponemos un modelo de organigrama. Los puestos se pueden ajustar a la cantidad de miembros del equipo. Por lo tanto, podrán modificarlo (agregar, cambiar o quitar puestos) 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.** Los puestos que se encuentran debajo de los directores de cada área son funciones importantes. Una misma persona puede realizar varias. Las funciones de los cargos no ocupados deben ser absorbidas por un gerente o por el director. Más allá del cargo asignado, **todos los integrantes tienen que participar de la producción y de la venta.** Además, cada miembro será parte de una de las áreas de la organización. Como podrás ver, el organigrama que te presentamos tiene un diseño circular, lo cual favorece la integración entre las áreas.



El organigrama de tu emprendimiento determinará la estructura de la organización. Va a definir el tipo de relación y comunicación posible entre sus miembros. Es importante que tengas esto en cuenta al momento de diseñarlo. Existen dos tipos de estructuras:



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



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.

Las estructuras horizontales promueven el trabajo en equipo, favorecen la flexibilidad y la innovación. Por eso, hoy en día, las organizaciones tienden a adoptarlas cada vez más.

¿Cuáles son los beneficios del trabajo en equipo?

- Los miembros reciben *feedback* (retroalimentación) y reconocimiento por sus tareas, lo cual aumenta su autoestima.
- Los integrantes pueden intercambiar experiencias y conocimiento, impulsando su crecimiento personal y profesional.
- Aumenta la eficacia y eficiencia.

Además, es importante definir la estructura de la organización en función de su tamaño, su contexto y la tecnología con la que cuenta.

ÁREAS Y ROLES DEL EMPRENDIMIENTO

Director general

La persona que ocupa esta posición tiene a su cargo las siguientes tareas:

- Reportar al Directorio (en este caso, los miembros del emprendimiento) la información relevante con respecto al funcionamiento de la empresa.
- Coordinar las actividades de la organización con los docentes y el facilitador de Junior. Para eso, puede 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 toda la información solicitada por Junior se haya enviado en tiempo y forma.
- Coordinar todos los procedimientos de liquidación.
- Confeccionar el informe de auditoría y el informe final junto con los directores.

Área de Marketing

Se ocupa de todo lo relacionado con las ventas, comercialización, distribución y posicionamiento del producto en el mercado. En esta área se diseñan la estrategia de ventas y se analiza la relación con los clientes. Además, se realizan investigaciones de mercado y encuestas de satisfacción a los clientes para mejorar sus estrategias. Así, Marketing determina qué clientes se beneficiarán más con su producto o servicio. Y, en función de eso, se encarga de enfocar las ventas y actividades de promoción con el objetivo de llegar a ellos.

Director de Marketing

El director de Marketing tiene las siguientes funciones:

- Reportar el funcionamiento del área 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 Difusión y Publicidad y los responsables de Eventos Especiales, E-Commerce (ventas online), Redes Sociales, Medios de Comunicación y Desarrollo Web, entre otros.

- 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.
- En conjunto con el gerente de ventas, diseñar un entrenamiento de venta para dar apoyo y motivación a todos los miembros en esta tarea.
- Junto con el grupo de Ventas, desarrollar un programa de incentivo 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 o servicio.
- Informar los ingresos por ventas al director de Finanzas.
- Coordinar reuniones periódicas con su equipo.
- Hacer los informes de ventas para las reuniones de equipo.
- Realizar los informes de Marketing para el informe de auditoría y el informe final.

Gerencia de Ventas

El o los gerentes de ventas son responsables de las estrategias de ventas y del seguimiento de los vendedores. Dentro de esta gerencia, se encuentran también los **responsables de E-Commerce** y **Envíos** y los **responsables de Eventos Especiales**.

E-Commerce y Envíos se encargan de desarrollar y atender los canales de ventas online y la logística de envíos.

Eventos Especiales es responsable de buscar nuevos puntos de venta y organizar exposiciones y presentaciones del emprendimiento. El objetivo de estas acciones es darse a conocer y aumentar las ventas. Se debe entrenar al personal para cada ocasión y asegurarse de que el stand cumpla con las condiciones requeridas por el lugar.

Gerencia de Difusión y Publicidad

Este equipo es el responsable de producir catálogos, videos o anuncios que presenten el producto o servicio. Además, debe investigar periódicamente la recepción por parte de sus consumidores. Su objetivo es saber el modo en que los clientes piensan que el producto o servicio puede mejorar, su opinión respecto del precio, del nombre y de la presentación. De acuerdo con los resultados obtenidos, tendrá que proponer las mejoras que considere necesarias. Dentro de esta gerencia se encuentran los **responsables de Redes Sociales, Diseño y Medios de comunicación**.

Redes Sociales se encarga de implementar la estrategia de comunicación a través de las redes. Esto supone construir y administrar las comunidades online. Por un lado, implica la promoción e interacción con los clientes: realizar publicaciones, contestar mensajes, comentarios, etc. Por otro, la recepción de pedidos realizados a través de este canal. Además, pueden sumar estrategias de promoción con otras cuentas o usuarios.

El o los responsables de Diseño se encargan de desarrollar piezas audiovisuales (videos, fotos, folletos, carteles, anuncios) para promocionar y dar a conocer su emprendimiento. Se trata de los materiales de promoción utilizados en redes sociales, canales de E-Commerce y al momento de ofrecer el producto o servicio.

Por último, el equipo de Medios de Comunicación se encarga de contactar a los medios de cercanía para dar a conocer su emprendimiento en la comunidad. Esto incluye programas de radio y televisión, diarios y revistas locales.

Área de Finanzas

Este grupo es el responsable de gestionar y cuidar el dinero del emprendimiento. Debe llevar los registros e informar 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 Enterprise Space.
- 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. En función de eso, debe 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 ocupa este cargo se encarga, por un lado, de recibir el dinero (de forma física o virtual) de las ventas (entregado por el gerente de ventas) y de las acciones. Por otro, debe garantizar el pago de los sueldos, las comisiones, las deudas, etc.

Analista de datos

Quienes ocupan este rol deben asegurar que el registro de ingresos y egresos de dinero del sistema de gestión Enterprise Space coincida con los registros de compras y ventas comunicados al área de finanzas. Deben garantizar que todos los movimientos estén registrados correctamente y sin duplicados. Además, tendrán que analizar los indicadores financieros que arroja el sistema.

Área de Producción

Si tu negocio ofrece un producto, es necesario fabricarlo. Si es un servicio, es necesario diseñar una buena manera de brindarlo. 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 de la venta.

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, integrado por el responsable de Relación con Proveedores, el gerente de Control de Calidad e Inventario, el responsable de Servicio al Cliente y el responsable de Capacitación.
- 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, desarrollar un sistema para controlar la calidad del producto/servicio.
- Analizar los métodos de producción/operaciones y estudiar nuevos métodos para mejorarlo.
- Confecionar 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 deben 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.

Relación con Proveedores

Esta área se encarga de la adquisición y el traslado de la materia prima. Además, debe controlar su calidad y el registro en el inventario.

Control de Calidad e Inventario

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. Además, deberá llevar el control de inventario. Esto implica que deberá controlar la disponibilidad de materia prima para la producción, así como la cantidad de productos terminados enviados a Marketing.

Servicio al Cliente

Un buen servicio al cliente es un aspecto fundamental del emprendimiento. Este equipo será el responsable de brindar soporte al cliente, resolviendo sus consultas y reclamos. Su objetivo es que esté satisfecho, en pos de lograr su fidelidad con la empresa.

Capacitación

Este sector se encarga de capacitar al equipo en las tareas de producción o implementación del servicio. Su finalidad es minimizar el riesgo de accidentes y de productos defectuosos o servicios mal brindados.

Área de Recursos Humanos

Esta área se ocupa de gestionar el talento y capital humano del emprendimiento. Analiza si se necesitan más personas para determinados puestos y se asegura de que todas las tareas tengan un responsable. Debe garantizar que todos los miembros de la organización tengan en claro cuáles son sus tareas y responsabilidades. Además, se encarga de generar estrategias para lograr un buen clima de trabajo. Por último, es el equipo 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 intereses de las personas y sus capacidades.

Las funciones que debe 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 docente 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 su facilitador de Junior y enviar reportes para informar acerca del estado del emprendimiento.
- Distribuir en tiempo y forma a todos los integrantes del equipo la información brindada por Junior Achievement.
- 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 a los gerentes de Comunicación, el de Responsabilidad Social Empresarial y el de Salarios.
- 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.

Responsable de Salarios

Se encarga de tomar asistencia (registrarlas en Enterprise Space), calcular las remuneraciones y pagarlas al final del programa.

Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial

Este equipo se ocupa de llevar adelante políticas que cumplan con los objetivos de impacto social/comunitario del emprendimiento. Deben diseñar e implementar un plan de acción y luego dar cuenta de sus resultados.

Gerente de Comunicación

Se encarga de asegurar la buena comunicación interna entre las áreas y miembros del equipo. Debe investigar cómo se encuentra el ánimo general del equipo, cómo se desempeña cada uno en sus funciones y si existe algún obstáculo a afrontar. Para eso, realizará periódicamente encuestas y cuestionarios a los integrantes. Asimismo, se encarga de la comunicación con los principales actores externos: la escuela (acuerdos y permisos para realizar actividades, por ejemplo, de promoción y venta), los accionistas y Junior Achievement. Es por ello que dentro de esta gerencia se encuentran los responsables de comunicación con accionistas y de la comunicación con Junior Achievement.

El responsable de comunicación con los accionistas deberá contactarse con ellos al menos cuatro veces durante el programa para reportar los avances.

Esta área es la responsable de que las acciones se devuelvan al finalizar el programa y enviar la carta a los accionistas.

El responsable de comunicación con Junior Achievement debe estar en contacto con su facilitador/a para reportar avances y enviar la información que le sea solicitada. Además, recibirá información por parte de Junior: invitación a eventos y actividades, fechas de entrega, etc. Es el encargado de mantener a su equipo al tanto de todo.

¿CÓMO ELEGIR LAS AUTORIDADES DEL EMPRENDIMIENTO?

Si querés ocupar un cargo directivo (o cualquier otro puesto) dentro de tu emprendimiento, es necesario que pienses qué capacidades y cualidades tenés. Y, sobre todo, 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 facilitadores 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 su equipo. Trabaja para que todos puedan hacer su tarea del mejor modo posible en pos de lograr el objetivo común. Es un rol que supone:

- Ser referente para los demás miembros del equipo
- Saber escuchar y respetar opiniones
- Tomar responsabilidades y motivar a otros
- Ser decidido y proactivo
- Tomar decisiones y solucionar problemas
- 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. No es necesario saber todas las respuestas ni controlar las tareas de tu equipo todo el tiempo. Delegar y confiar en ellos es parte del trabajo del líder.

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



CURRICULUM VITAE

Escuela:

Nombre y Apellido:

Información personal

DNI:

Dirección (calle, N°, CP, localidad, provincia):

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

Nacionalidad:

Fecha de Nacimiento:

Sexo:

Estado Civil:

Puesto deseado:

Alternativa:

Habilidades

Cursos

Intereses y hobbies: (aquellas actividades que disfrutás realizar, por ejemplo, deportes)

Idiomas: (incluí aquellos idiomas que sabés, indicando el nivel: básico, intermedio o avanzado)

Herramientas digitales: (detallá qué programas/ herramientas sabés utilizar y en qué nivel: básico, intermedio o avanzado)

Herramientas complementarias al CV

El CV es una 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 correo electrónico en formato PDF. Hoy en día, la mayoría de las empresas solicitan a sus candidatos que envíen una carta de intención junto con el CV. En ésta, la persona explica por qué está interesada, por qué es indicada para ese puesto y qué contribución puede hacer a la compañía.

Además, existen otras herramientas complementarias al CV, que seguramente te ayudarán mucho a extender tu red de contactos. Y, si lográs que tu perfil llegue a más personas, podés aprovechar al máximo tu capital social. Para eso, te sugerimos 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 registrarte y completar ahí tu perfil con información similar a la que cargaste en tu CV. Al concluir el programa Aprender a Emprender, podrás agregar en tu cuenta tu experiencia en el programa y adjuntar los certificados.

Otra herramienta que te invitamos a desarrollar —y que podrás subir a la misma plataforma— es la del video CV. Actualmente, es una modalidad muy solicitada 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.

Módulo 4/ Idear

Tareas

- Realizar lluvia de ideas de soluciones.
- Elegir las tres mejores ideas. Considerar condiciones obligatorias y recomendaciones.
- Realizar la investigación de mercado de los tres productos y servicios finalistas.



3. 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.

Este período es puramente creativo. 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). 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. 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 para ver qué nuevas ideas aparecen. 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?
- Se puede definir el número de ideas a alcanzar antes de empezar.

Selección de ideas

Si la sesión de generación de ideas fue buena, 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. Revisen la lista de condiciones obligatorias (pág. 59) detalladas más adelante para asegurarse de que lo sea.
- Las soluciones deben estar orientadas al usuario/cliente y responder a uno o varios insights.

Consejo

Para analizar las ventajas y desventajas de su idea, y entender qué tan viable es, utilicen las hojas de evaluación de producto o de servicio que se encuentran más adelante (pág. 53).

Te proponemos **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.** Conocé cómo realizar una investigación de mercado en el apartado que se encuentra más abajo.



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. Realizar una investigación de mercado detallada te ayudará a obtener información valiosa al respecto. Además, te permitirá determinar el tipo de demanda que existe para el producto o servicio, conocer el mercado y su potencial de crecimiento. Existen dos tipos de investigación:

Primaria

Se trata de información recolectada directamente por tu empresa. Por ejemplo:

- Investigar a tus competidores en internet, a través de sus páginas 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, posiblemente 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 acerca de comportamientos de consumo de un grupo de edad específico que provenga de investigaciones producidas por un organismo público o internacional importante.

SEIS PASOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

-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. Al delimitar tu mercado, vas a obtener información más precisa en la investigación. Una vez realizado esto, podrás formular las técnicas para obtener la información valiosa para tu emprendimiento en esta instancia del programa (ver punto 3).

-Determiná las fuentes de información. Es decir, 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.

-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:

¿Comprarías este producto?

¿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)

¿Cuántos comprarías?

¿Comprarías en más de una interacción a lo largo de cuatro meses?

¿Lo comprarías para vos o para un tercero?

¿Qué uso le darías?

¿Qué problema resolverías con esta compra?

¿Qué colores preferirías?

¿Cuál diseño te gusta más?

¿Te gustaría que venga envuelto? ¿Cómo?

¿Cómo sería una experiencia ideal desde tu punto de vista?

Recolectá la información.

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

-Tomá decisiones y diseñá estrategias.

HOJA DE EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Respondé las siguientes preguntas destinadas a evaluar posibles productos. Marcá la opción que elijas. Al final, sumá los puntos. Cuando hagas la evaluación, 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.

1. El producto es de baja calidad y/o tiene un diseño pobre.
2. El producto alcanza la calidad estándar, pero no llama mucho la atención.
3. El producto es de buena calidad y bastante llamativo.
4. El producto es de excelente calidad y sumamente llamativo.

Amplitud del mercado

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

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

1. Se necesita una camioneta para trasladarlo.
2. Entra en un armario.
3. Es fácil de transportar.
4. 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.

Se estropea fácilmente, se seca, se derrite, pierde vigencia.

Es estacional, una moda pasajera o tiene vencimiento al mes.

Puede durar un año o más o, al menos, todo el semestre.

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.

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

Producción

No es recomendable el uso de herramientas eléctricas o especiales. Los mejores productos para un emprendimiento Junior, son aquellos que demandan una producción intensiva y cuyo proceso es enriquecedor.



Materiales: Los materiales deben encontrarse fácilmente.

1. Todos los materiales deben comprarse a distintos proveedores lejanos.
2. La mayoría de los materiales se consiguen en la ciudad, pero algunos elementos claves hay que comprarlos a un proveedor lejano.
3. El o los proveedores de los materiales son locales (cercanos)
4. El o los proveedores de los materiales son locales (cercanos) y, además, nos fue recomendado por un familiar, amigo o conocido.

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

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

Seguridad: Evitá productos frágiles, que requieran una envoltura especial o que contengan elementos químicos peligrosos.

1. Requiere entrenamiento especial y medidas de seguridad especiales, para las que debemos capacitarnos.
2. Las herramientas son peligrosas (quemador de madera, soldador de hierro, antiparras, campanas de metal, etc.) y/o los productos son frágiles o filosos.
3. Requiere herramientas manuales simples y materiales seguros (destornilladores, pinzas, lijas).
4. 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.

1. En una o dos sesiones pocos miembros producen todo lo planeado.
2. La producción sólo puede ser realizada por un grupo pequeño de integrantes de la empresa.
3. Todos los miembros pueden integrar la línea de montaje, pero la producción de todo lo planeado lleva 2 o 3 semanas.
4. 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.

1. El empaquetado es más complicado que la producción.
2. El empaquetado es fácil pero caro.
3. El empaquetado es fácil y barato.
4. 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? Tengan en cuenta que los precios más bajos requieren más ventas y los productos más caros resultan más difíciles de vender.

Margen bruto: Debe ser por lo menos del 35-45%

margen bruto = $(\text{precio} - \text{costo de materiales}) / \text{precio} \times 100$

1. Margen bruto < 35%
2. Margen bruto = 35-40%
3. Margen bruto = 40-50%
4. Margen bruto > 50%

Sumá los puntos aquí _____

Puntos Calificación

28-33	excelente
22-27	bueno
16-21	aceptable
10-15	pobre
0-9	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. Tildá los puntos que le asignes a cada uno.

Características del servicio

Atracción: Al menos un segmento de consumidores deben considerarlo útil.

1. El servicio es de baja calidad y/o se aplica en pocas situaciones.
2. El servicio alcanza la calidad estándar pero su demanda es limitada.
3. El servicio es de buena calidad y bastante demandado.
4. El producto es de excelente calidad y sumamente demandado.

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

1. Es estacional, esporádico o de única 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 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.

1. Todos los materiales deben ser comprados a distintos proveedores.
2. La mayoría de los materiales se consigue en la ciudad, pero algunos elementos claves hay que comprarlos a un proveedor lejano.
3. Los materiales pueden solicitarse a un solo proveedor local o nacional.
4. Los materiales pueden comprarse a un proveedor local o nacional que, además, nos fue recomendado por un familiar, amigo o conocido.

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, consultorías).
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.

1. 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).
2. Las herramientas son peligrosas (soldadora para hierro, taladros de mano, cuchillo utilitario).
4. Se requieren pocas herramientas manuales y materiales seguros (destornilladores, pinzas, lijas).
5. 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.
3. Todos los servicios pueden ser realizados en una o dos sesiones por todos los miembros.
4. 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.

Margen bruto: El margen bruto debe ser por lo menos del 35-45%

margen bruto = (precio - costo de materiales) / precio

1. Margen bruto < 35%
2. Margen bruto = 35-40%
3. Margen bruto = 41-45%
4. Margen bruto > 45%

Sumá los puntos aquí _____

(Si creés que tu equipo tendrá el orgullo de producir y vender este servicio, ¡agregá dos puntos de bono!)

Puntos	Calificación
23-27	excelente
18-22	bueno
13-17	aceptable
8-12	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 Junior Achievement 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.).
- Deberán respetar las normas establecidas de la localidad en la que vayan a operar.
- 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. Es necesario incluir 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 y/o medicamentos. Tampoco pueden ser utilizados 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.



Módulo 5/ Prototipar

Tareas

- Elegir el producto y/o servicio (cantidad máxima: 3)
- Prototipar
- Leer y firmar el estatuto
- Crear el nombre, logo e identidad de marca (libre de registro)
- Abrir las redes sociales del emprendimiento

Entregar el perfil del emprendimiento para la web.

- Enterprise Space: cargar asistencias (Recursos Humanos) y completar la sección "Comunicación" (Marketing)

4. PROTOTIPAR

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. Además, vas a 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. 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. 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.

Hay tres formas básicas de prototipar:

- Dibujo
- Maqueta
- Role playing

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.

La marca

El nombre de tu emprendimiento y de tu producto debe transmitir valores con los que tus consumidores simpatizan. Al momento de elegir la marca, te sugerimos tener en cuenta:

- Los atributos y beneficios del producto
- Los valores y la cultura de la comunidad a la que se dirige
- 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 para generar recordación de la marca en el público y para distinguir tus productos. Además, puede incluir 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, se debe enviar a la oficina de patentes y marcas registradas la siguiente documentación:

- Un formulario de solicitud por 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 de Junior Achievement, 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> hacé lo siguiente:

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

Si el resultado arroja que 'no se encontraron registros', podés usar esa marca. Si ya está 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

Tu marca no debe:

- Significar algo negativo en otro idioma
- Parecerse a marcas existentes en el mercado para este tipo de producto o servicio

La identidad de marca es importante para dar entidad y presencia a tu emprendimiento, y para generar confianza.

Los clientes y los potenciales inversores van a querer corroborar que tu emprendimiento es real.

Cuando ya tengas definidos los elementos de la marca, podés abrir las redes sociales. Así, vas a mostrar que tu emprendimiento existe. A la hora de crear los perfiles, **considerá qué redes sociales se adaptan mejor a tu marca.** Esto dependerá principalmente del segmento de usuarios y del estilo de comunicación que van a utilizar. Es recomendable comenzar con pocas cuentas. ¡Mantenerlas actualizadas demanda bastante tiempo! Y, si el perfil está vacío o se ve abandonado, no generará confianza. Por el contrario, dará la impresión de que el emprendimiento no está activo.

Propiedad intelectual

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

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. Esto incentiva tanto la mejora y puesta en valor de creaciones precedentes como la propuesta de ideas superadoras. Así, propicia constantemente las futuras innovaciones.

En el caso de tu proyecto, mientras esté desarrollado en el presente marco educativo, no tendrás que preocuparte por esto. ¡Te lo contamos para que lo sepas a futuro!

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

Marca: Es el signo distintivo que permite identificar los productos o servicios de una empresa. 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 le permiten a su dueño hacer uso exclusivo de ella. Así, tiene la posibilidad de decidir cuándo un tercero puede o no usarla o mencionarla. Vencen luego de 10 años y son renovables por períodos iguales. Al crear la identidad visual y el logotipo de tu empresa, es importante que los protejas registrando tu marca.

Patente: Permite el derecho exclusivo sobre una invención, es decir, un producto o servicio que proporciona una nueva manera de hacer algo. En efecto, da derecho al titular a decidir si su invención puede ser utilizada por terceros y de qué modo. A este derecho, se le añade la obligación de poner a disposición del público la información técnica relativa a la invención. Dura veinte años. Vencido ese plazo, el invento pasa a ser de dominio público.

Derecho de autor (copyright, en inglés). Es el término jurídico que engloba los derechos de los creadores sobre sus obras, sean científicas, didácticas, literarias y/o artísticas. Esto les permite hacer uso exclusivo o autorizar el uso a terceros en los términos que ellos definan. Esta licencia puede regir sobre libros, música, pintura, escultura, películas, programas informáticos, bases de datos, anuncios publicitarios, mapas, dibujos técnicos, entre otras creaciones. 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, manifiesta cuál es el cometido de la organización en el mundo. Por eso, debe establecer qué hace la empresa y qué la diferencia de las demás. Se escribe en tiempo presente, como si ahora ya estuvieran desempeñando eso que vinieron a hacer. ¡Considera que engloba las razones fundamentales de aquello para lo cual fue creada la empresa!

Preguntas clave

¿Cuál es nuestro objetivo general?

¿Para qué creamos esta empresa?

Características de una buena misión empresarial

Corta y precisa. La declaración de misión debe ser sencilla y fácil de comprender, para que todo el mundo la entienda.

Inspiradora. Tiene que motivar a todos los integrantes de la empresa a alcanzar las metas propuestas.

Original. Debe hablar de aquello que caracteriza a la empresa, qué hace y qué es lo que la hace diferente.

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 al cual la empresa se propone 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

- Proyectada hacia el futuro*: Se debe proyectar en el corto, mediano y largo plazo.
- Clara y realista*: Todos deben entenderla y se debe poder alcanzar.
- 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, 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. Así, le otorgarán su propia identidad.

Preguntas clave

- ¿Qué valores decimos y decidimos honrar con esta empresa?
- Si observamos cómo nos comportamos realmente, ¿cuáles son los valores que honramos?

Características de los valores

- Convincentes*: Deben representar lo que verdaderamente cree la empresa, ya que con ellos manifiesta su nivel de compromiso.
- Cohérentes*: Deben ser congruentes con los valores de los miembros del equipo y con los valores de los socios del negocio.
- Aceptados y cumplidos*: 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 fundamento que sustenta la acción. Es el eje que orienta la toma de decisiones, en la cotidianidad y ante situaciones importantes. Al tener el propósito en claro, es posible comprender qué decisiones son correctas y generan valor real. Sobre todo, porque ayuda a diferenciarlas de 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

- Permanente*: No se modifica con el tiempo.
- De triple impacto*: Integra, en el corazón de su negocio, su vinculación con el ambiente y las comunidades con las cuales se relaciona.