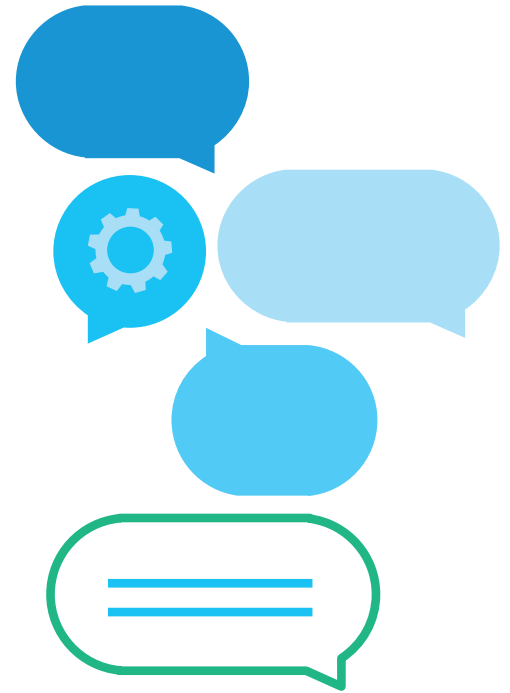


¿POR QUÉ HOJA DE RUTA?

La hoja de ruta busca orientar y brindar disparadores para reflexionar sobre el camino emprendedor. **Es una guía para enriquecer la tarea del mentor.**





ESTRUCTURA DE LA GUÍA

PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA MENTORÍA	4
Objetivo y esquema general de la mentoría más conceptos clave acerca de tu rol como mentor.	
FASE 1	7
FASE 2	53
ANEXO 1	65
ANEXO 2	67
Fichas con las que los emprendedores trabajarán en cada encuentro.	
GLOSARIO	111

PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA MENTORÍA

Estás por comenzar a vivir una **experiencia de aprendizaje colaborativo** que te permitirá compartir tu experiencia, tejer una nueva red de contactos e impactar en tu ciudad, tu país, contribuyendo con el crecimiento de emprendedores.

El programa de Mentoría tiene como objetivo que los emprendedores:

- + Identifiquen las oportunidades de su negocio.

- + Desafíen sus creencias.

- + Revisen prácticas.

- + Incrementen su capital social.

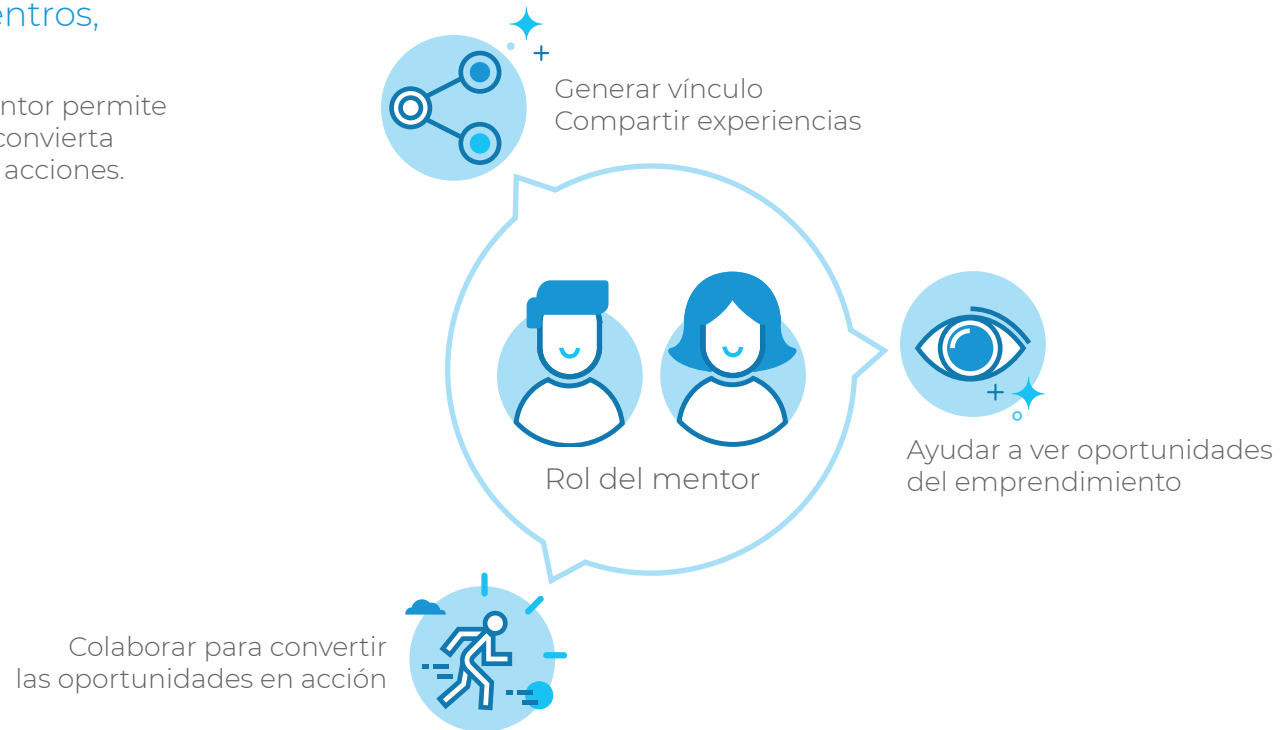
- + Piensen, diseñen y lleven a cabo las acciones necesarias para crecer.

Esta hoja de ruta está dirigida a emprendimientos en etapa de Desarrollo Temprano (ver Anexo 1 ¿A quiénes esta dirigido?).

TU ROL

En todo el proceso, en cada uno de los encuentros, **tu rol es clave.**

La experiencia del mentor permite que el emprendedor convierta sus oportunidades en acciones.



“Si yo tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, gastaría los primeros 55 minutos para determinar la pregunta apropiada, porque una vez que supiera la pregunta correcta, podría resolver el problema en menos de 5 minutos”.

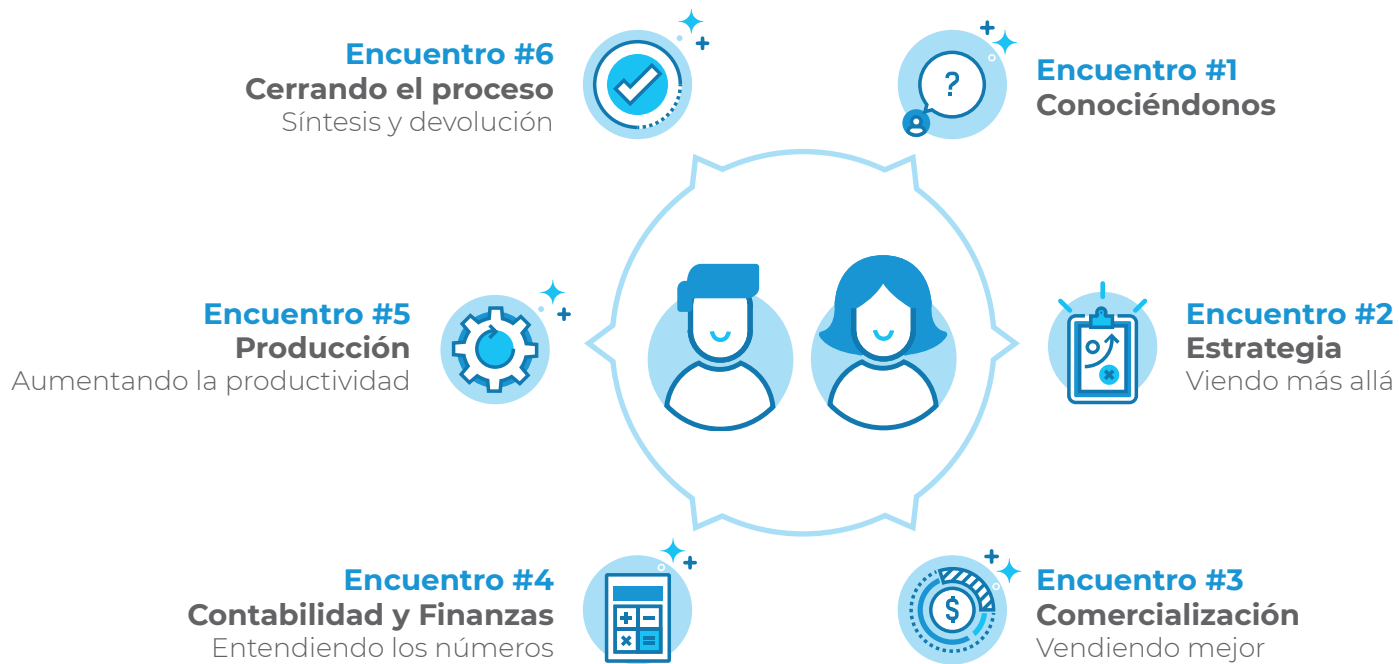
ALBERT EINSTEIN

FASE 1

LOS 6 ENCUENTROS



**El esquema de trabajo
consiste en 6 encuentros
que sirven de guía para
desarrollar el proyecto
de forma sistémica.**



ESTRUCTURA DE LOS ENCUENTROS

- 

1. Compartir realidades y experiencias.
- 

2. Desafiar el presente
para poder identificar las oportunidades.
- 

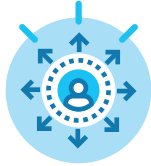
3. Pensar propuestas superadoras a las actuales que impliquen proyectar mejoras o cambios para el crecimiento del emprendimiento.



CONOCIÉNDONOS

ENCUENTRO #1

OBJETIVOS



Que el emprendedor perciba tu compromiso en este proceso, tus valores y tu predisposición para acompañarlo.



Que los emprendedores se conozcan entre ellos y a sus emprendimientos.



Que vos, como mentor, conozcas a los emprendedores y sus emprendimientos.

LOS 3 MOMENTOS



1. **Compartir realidades y experiencias.** La importancia de conocerse.
En esta parte del encuentro el foco está en conocerse y generar un vínculo.



2. **Desafiar el presente.** Las 5 dimensiones.
Es importante que el emprendedor conozca el marco de trabajo de la mentoría y entienda el motivo por el cual se enfocará en esas áreas de trabajo.



3. **Pensar propuestas superadoras.** Acuerdos.
Los acuerdos hacen al buen funcionamiento de los grupos. Puede ser útil plantear las reglas necesarias para trabajar en este proceso.

1. COMPARTIR REALIDADES Y EXPERIENCIAS

LA IMPORTANCIA DE CONOCERSE.



+ EMPEZÁ POR VOS.

Podés empezar contando tu historia, quién sos, tus desafíos y dificultades como emprendedor, lo que te motiva para estar hoy frente a él/ella y lo que esperás de la experiencia de mentoría.



+ INVITALOS A PRESENTARSE.

Podés realizar alguna dinámica o simplemente interactuar mediante preguntas. Todos en el grupo pueden preguntar para generar intercambio.



+ COMUNICATE ABIERTA Y HONESTAMENTE.

Es importante que hables desde la informalidad y te muestres tal cual sos.

“La confianza es la forma más importante de la motivación humana. Saca lo mejor de las personas.”

STEPHEN COVEY

PREGUNTAS

+ *¿Cuándo y dónde nació? ¿En qué ciudad?*

+ *¿Cuándo comenzó con su proyecto y por qué?
¿En qué consiste el mismo?*

+ *¿Por qué se inscribió en el programa y qué espera encontrar en esta experiencia?*

+ *¿Cuál identifica que es el desafío más grande que tuvo hasta el momento como emprendedor?*

+ *Alguna anécdota sobre sus primeros pasos como emprendedor (puede ser graciosa, o de aprendizaje, etc.)*

+ *¿Cómo está compuesta su familia? ¿Tiene hijos?
¿Estado civil? ¿Tiene mascota?*

+ *¿Qué lo/la motiva como emprendedor? ¿Qué impacto quisiera generar en su entorno? ¿Qué lo/la inspira?*

+ *¿Cuál es su frase de cabecera? ¿Cuál es el mejor consejo que le dieron? ¿Cuál es la expresión o frase que más repite?*

+ *¿Qué cosas lo/la enojan? ¿Qué cosas le divierten?
¿Su comida preferida? ¿Un lugar que siempre quiso visitar?*

+ *¿Qué actividades/hobbies le gustan/tiene?*



Distribuí el tiempo entre todos los emprendedores. Algunos quizás se expresen más que otros. Respetá los silencios, fomentá el compartir experiencias. No les digas que hacer, desafíá sus decisiones, sus formas de pensar. Comunicate abierta y honestamente.

2. DESAFIAR EL PRESENTE LAS 5 DIMENSIONES.

Cada emprendedor debe presentar su proyecto a partir del **autodiagnóstico realizado**. El objetivo es un análisis sistémico a través de 5 dimensiones.



1. ESTRATEGIA | VIENDO MÁS ALLÁ

Marco integral de acción del emprendimiento. Incluye su razón de ser (*el para qué, qué vende/qué necesidad satisface*), las características diferenciales del producto/ servicio, y su visión. Define el rumbo de la organización e impacta en sus **3 pilares fundamentales**: Comercialización, Contabilidad y Finanzas y Producción.



2. COMERCIALIZACIÓN | VENDIENDO MEJOR

Analiza el mercado, la competencia, el producto, la promoción y distribución para una mejor venta del producto/ servicio.



3. CONTABILIDAD Y FINANZAS | ENTENDIENDO LOS NÚMEROS

Comprende todas las variables económicas y financieras del emprendimiento, como ser la determinación de costos, ingresos, rentabilidad, movimiento de dinero, financiamiento e inversión.



4. PRODUCCIÓN | AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD

Refiere a los procesos “clave” del negocio tanto de emprendimientos productivos como de servicios. Se analizan insumos, proveedores y procesos clave.



5. ADMINISTRACIÓN | GESTIONANDO EL NEGOCIO

La administración del emprendimiento incluye el cumplimiento de requisitos formales (*ej., la conformación de sociedad*), determinación de la estructura de personal, y el análisis y diseño de sistemas y procesos.

La **mirada sistémica** permite ver cómo cada dimensión del emprendimiento interactúa con las otras dimensiones, conformando un todo.

3. PENSAR PROPUESTAS SUPERADORAS ACUERDOS.



EXPECTATIVAS

Es importante entender lo que los emprendedores esperan del mentor y de este proceso. Se puede usar una dinámica o simplemente escribirlas en una hoja; lo importante es que queden plasmadas y claras para todos.



REGLAS | ACUERDOS

Todo grupo de trabajo necesita reglas y acuerdos para su correcto funcionamiento. Definir aquellas que necesite el grupo.



CRONOGRAMA

Armar un cronograma con los próximos encuentros sirve para que todos estén al tanto de cada actividad y puedan organizarse para asistir.

COMPROMISOS

PARA EL ENCUENTRO #2

Antes de terminar este primer encuentro **es importante contarle a los emprendedores en qué consistirá el próximo.**



ENCUENTRO #2 **ESTRATEGIA** | VIENDO MÁS ALLÁ

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es la revisión de misión, visión y propuesta de valor de cada emprendimiento.

¿Y QUÉ ES?

Unificar el criterio de cada concepto.



Se recomienda el video **“El Círculo de Oro”** de Simon Sinek.

ESTRATEGIA

VIENDO MÁS ALLÁ

ENCUENTRO #2



**En este encuentro
el objetivo es que ayudes
al emprendedor a pensar
estratégicamente.**

OBJETIVO



Que el emprendedor defina **hacia dónde quiere ir**, tomando en cuenta su situación actual.

Esto permitirá al emprendedor seleccionar metas u objetivos y establecer las acciones para poder alcanzarlos.

El mentor debe orientar hacia un entendimiento claro respecto de esta dimensión.

LOS 3 MOMENTOS



1. **Compartir tu experiencia.**

Transmitir el valor de la misma y asegurarse que todo el grupo comprenda la importancia.



2. **Desafiá la misión, visión y propuesta de valor.**

Retomar la actividad propuesta en el **Encuentro #1** con una dinámica colaborativa para que todos puedan dar su visión acerca del material que trajo cada emprendedor del grupo.



3. **Promover su revisión y una construcción superadora.**

1. COMPARTIR REALIDADES Y EXPERIENCIAS



+ LA IMPORTANCIA DE ESTA DIMENSIÓN.

Compartí con ellos por qué revisar la estrategia de cada emprendimiento.



+ ¿Y CÓMO FUE TU EXPERIENCIA?

Seguramente en algún momento de tu carrera debiste enfrentarte al desafío de formular estos aspectos. ¿Cómo fue? ¿Qué aprendiste?



Compartí tus experiencias de manera informal pero clara para que el mensaje llegue. Hablales sobre tus vivencias. Empatizá y compartí tus sentimientos durante esa etapa.

“El aprendizaje es experiencia. Todo lo demás es información.”

ALBERT EINSTEIN

2. DESAFIAR EL PRESENTE

MISIÓN, VISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR.

PASOS DE LA DINÁMICA

Opción 1:

1. Cada uno de los emprendedores tiene una ficha completa con lo trabajado en su casa.

2. **A girar:** la ficha rota 5 minutos por cada emprendedor, cada uno debe hacer un aporte a modo de comentario o pregunta a su compañero. La ficha gira 2 veces, para que cada emprendedor reciba el aporte de sus compañeros.

3. **Vos también participás:** recibirás 1 ficha por cada emprendedor para que puedas hacer tu aporte, preguntas para desafiar lo que pensaron.

4. Cuando cada emprendedor recibe el aporte de sus compañeros, les das un tiempo para que reflexionen y/o reelaboren la misión, visión y propuesta de valor (10 minutos) tomando en cuenta la mirada de los otros.

5. **Puesta en común:** es un momento importante para que desafíes desde tu mirada, desde tu experiencia lo que cada emprendedor elaboró. En la página siguiente te compartimos algunas preguntas posibles.

Opción 2:

1. Dales un tiempo para que cada emprendedor cuente al resto de grupo lo que pensó respecto a la visión, misión y propuesta de valor de su emprendimiento.

2. Cada vez que termina uno, sus compañeros le hacen las preguntas y/o comentarios.

3. Es importante tu intervención a través de comentarios y/o preguntas que desafíen a los emprendedores.

4. Terminada la ronda, propones un tiempo para que puedan integrar los aportes a lo que ellos habían pensado.

PREGUNTAS

- + *Si tuvieran que definir la VISIÓN en una palabra, ¿Cuál sería? ¿Por qué?*

 - + *Además de obtener un beneficio económico, ¿por qué estás invirtiendo tiempo, dinero y recursos en tu emprendimiento? ¿Cuál es el motor de tu pasión emprendedora? ¿Qué te llevó a emprender? ¿Cuál es tu motivación?*

 - + *¿Cuál es la oportunidad más relevante que tiene el mercado donde opera el emprendimiento? ¿De qué depende que ocurra? ¿Cómo poder aprovecharla?*

 - + *¿Cuál es la amenaza más relevante que tiene el mercado donde opera el emprendimiento? ¿De qué depende que ocurra? ¿Cómo poder evitarla?*
- + *En una palabra, ¿cuál es el atributo principal de la propuesta de valor del emprendimiento que hace que el cliente te compre o contrate tu servicio y no a la competencia? ¿Está el atributo expresamente indicado en la propuesta de valor?*

 - + *¿A qué otros segmentos secundarios podría alcanzar la propuesta de valor? ¿Qué se necesita para ello? ¿Cuál es la dimensión de dicho segmento? ¿Vale el esfuerzo económico y demás recursos para ampliar la propuesta de valor e incluirlos?*

3. REVISIÓN Y CONSTRUCCIÓN SUPERADORA

Luego del espacio de preguntas podés sugerir al emprendedor que **piense y escriba**:



¿DÓNDE ESTOY?

Que puedan ver **donde están parados** respecto de sus emprendimientos, identificando prioridades, cuáles son sus desafíos y oportunidades.



¿HACIA DÓNDE VOY?

La misión y la visión les darán el norte, **el camino a seguir**. Esto les ayudará a visualizar cuál es esa meta a la que aspiran con su proyecto y podrán identificar qué pasos son necesarios para llegar a ella.



¿QUÉ ACCIONES DEBO TOMAR?

Saber **dónde están y hacia dónde van** les permite pensar en los pasos que podrían dar para alcanzar sus objetivos.



¿POR QUÉ TIENEN QUE ELEGIRME?

Es importante que ellos identifiquen en **qué se diferencia y cuál es el valor agregado que tiene su producto/servicio** frente a sus competidores, para así saber venderse y distinguirse.

COMPROMISOS

PARA EL ENCUENTRO #3

Antes de terminar este primer encuentro **es importante contarle a los emprendedores en qué consistirá el próximo.**



ENCUENTRO #3

COMERCIALIZACIÓN | VENDIENDO MEJOR

En este encuentro se trabajará en cómo optimizar la venta del producto/servicio del emprendedor.

¿EN QUÉ CONSISTE?

Analizar qué se ofrece/vende, cómo y a quién.

¿CÓMO ABORDARLO?

Se presenta una herramienta de análisis comercial para que el emprendedor revise algunos puntos relacionados a su producto: cuál es su producto/servicio, su mercado y sus estrategias de marketing.



COMERCIALIZACIÓN

VENDIENDO MEJOR

ENCUENTRO #3

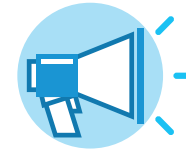
OBJETIVOS



Que el emprendedor analice las características de su público objetivo (quién compra su producto o servicio).



Identifique otras empresas que ofrezcan productos similares, u otros productos que podrían ser sustitutos.



Identifique las maneras de dar a conocer la marca y el producto/servicio; y las formas de distribución, logística y entrega.

LOS 3 MOMENTOS



1. **Compartir tu experiencia.**

La propuesta es que los emprendedores presenten algunos puntos de su **análisis comercial**.



2. **Desafiar el presente.**

Las preguntas ayudan a profundizar y aclarar.



3. **Pensar propuestas superadoras.**

Abordar un tema desde lo sistémico implica mirar el todo desde las partes para entender como eso impacta en cada una.

1. COMPARTIR EXPERIENCIAS

En este encuentro los emprendedores trabajarán en la presentación de su proyecto considerando su **análisis comercial**.

PASOS DE LA DINÁMICA

Opción 1:

1. Cada uno de los emprendedores prepara su pitch basado en el análisis que hizo (10 minutos para prepararlo).

El PITCH debe incluir: Misión/Visión, qué vende, a quién le vende, su valor respecto a la competencia, y cómo vende lo que vende.

2. Cada emprendedor tiene 5 minutos de **presentación**. Mientras uno presenta, el resto anota preguntas, dudas.
3. **Puesta en común.** Luego de que todos hayan presentado, se abre un espacio para hacerle preguntas a cada emprendedor con el objetivo de ampliar la mirada sobre el análisis comercial.

Opción 2:

1. Dales un tiempo para que cada emprendedor cuente al resto del grupo lo que pensó respecto a Mercado, Competencia, Comunicación y Distribución.
2. Cada vez que termina uno, sus compañeros le hacen las preguntas y/o comentarios.
3. Es importante tu intervención a través de comentarios y/o preguntas que desafíen a los emprendedores.
4. Terminada la ronda, proponeles un tiempo para que puedan integrar los aportes a lo que ellos habían pensado.



Pitch término en inglés que hace referencia a una **presentación verbal concisa de una idea**. Generalmente se usa para vender un proyecto y/o buscar financiamiento.

2. DESAFIAR EL PRESENTE

LA VISIÓN COMERCIAL

+ *¿Cuál es el poder de negociación de los clientes más relevantes? ¿Están distribuidos entre muchos o concentrados en pocos clientes?*

+ *¿Existe la posibilidad real de que ingresen nuevos competidores al mercado actual? ¿Qué estrategia defensiva se puede desplegar en dicho caso?*

+ *¿Existen productos/servicios sustitutos que puedan ofrecer prestaciones similares a las del emprendimiento y se vea amenazada la posición de mercado actual/futura? ¿Cómo harías frente a eso?*

+ *¿Qué es lo que el emprendimiento hace realmente diferente? ¿Por qué soy mejor que la competencia, actual y futura?*

+ *A los clientes actuales, ¿Existe un trato preferencial? ¿Algún servicio post-venta? ¿Algún programa de fidelización?*

+ *¿Cuáles son tus canales de venta y distribución?*

+ *¿De qué forma te comunicas con tus clientes?*

+ *¿Estás atento a las tendencias? ¿Cómo? ¿Cuáles son las 3 tendencias relevantes que son favorables para tu emprendimiento? ¿Cuáles son las 3 desfavorables?*

+ *¿De qué manera tu estrategia comercial contribuye a que alcances tu visión? ¿Cómo haces para comunicar la propuesta de valor a tus públicos?*

3. PENSAR PROPUESTAS SUPERADORAS

PROYECCIÓN COMERCIAL

Luego del análisis y las preguntas, es posible que el emprendedor tenga nuevas ideas, o dudas ante la nueva información recibida. Por eso, se propone un espacio de *coworking* para que los emprendedores puedan pensar qué acciones podrían ayudarlos a concretar nuevas iniciativas.

Se sugiere que el emprendedor elija un tema y haga una proyección comercial respecto de las áreas de la dimensión. **Ejemplo:**

LA DIVERSIFICACIÓN DE MIS PRODUCTOS

1. MERCADO:

¿A qué nuevos mercados descubriré que puedo llegar con el nuevo producto? ¿Qué características tiene? ¿Cuál será mi nueva estrategia de marca?

2. COMPETENCIA:

¿Qué nuevos competidores tendré? ¿Cómo me diferenciaré de ellos?

3. PLAN DE MARKETING:

¿Cuál será la estrategia para dar a conocer el producto? ¿Con que medios voy a trabajar? ¿Cuáles serán mis canales de distribución?



Es muy importante que les ayudes a incrementar su red de contactos para poder construir conexiones profesionales, personales, comerciales.



CoWorking (CoTrabajo) es una forma de trabajo que permite a diferentes profesionales compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual.

COMPROMISOS

PARA EL ENCUENTRO #4

Antes de terminar este primer encuentro **es importante contarle a los emprendedores en qué consistirá el próximo.**



ENCUENTRO #4

CONTABILIDAD Y FINANZAS | VENDIENDO MEJOR

El manejo eficiente de las cuestiones relacionadas al dinero son importantes en todas las etapas del emprendimiento. El tener claridad y foco desde el inicio, impactará de manera positiva en el emprendedor y su emprendimiento.

¿EN QUÉ CONSISTE?

En la identificación de la situación económico-financiera de cada emprendimiento así como de los desafíos inmediatos.

¿CÓMO ABORDARLO?

Contás con una herramienta de análisis para ayudar al emprendedor a reconocer los números de su emprendimiento.

La idea es que pueda identificar concretamente cómo gana dinero, su flujo de caja y su estructura de financiamiento.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

ENTENDIENDO LOS
NÚMEROS

ENCUENTRO #4



OBJETIVO



El objetivo de este encuentro es que el emprendedor identifique y analice su situación económica, el circuito de fondos y su estructura de financiamiento.

LOS 3 MOMENTOS



1. **Compartir tu experiencia.**

Se compartirán los **aspectos económicos y financieros** de los emprendimientos.



2. **Desafiar el presente.**

Repensar y trabajar sobre las dificultades para generar oportunidades sobre el valor y financiamiento de los emprendimientos.



3. **Revisión y propuesta superadora.**

Trabajar en una **síntesis que impulse la acción.**

1. COMPARTIR REALIDADES Y EXPERIENCIAS



Para comenzar, verificá **qué desafíos encontraron los emprendedores** al trabajar con la planilla de análisis.



La contabilidad y las finanzas de los emprendimientos son **herramientas de información muy valiosas** para la toma de decisiones y para la proyección de los emprendimientos.



Compartí tu experiencia, los desafíos a los que te enfrentaste, la manera en que buscaste soluciones.

“No fracasé, solo descubrí 999 maneras de cómo no hacer una bombilla.”

THOMAS ALVA EDISON

2. DESAFIAR SUS MODELOS

Analizar. Reconocer. Reflexionar. Se propone una actividad para que emprendedores evalúen cómo se encuentran respecto de algunos errores frecuentes.

PASOS DE LA DINÁMICA

Opción 1:

1. Dale el espacio a cada emprendedor para que comparta lo que analizó.

2. Podés pedirles que cuenten cuál es el punto más crítico de su emprendimiento en relación a la situación patrimonial.

3. Desafialos con preguntas para que puedan mirar de otra manera, encontrar oportunidades que no veían.

Opción 2:

1. Compartí con los emprendedores los errores más comunes en los tres puntos que ellos analizaron.

2. Preguntá si alguno de ellos ha pasado o está pasando por una situación similar. Si esto es así ayúdalos a buscar alternativas de solución.

LOS 3 ERRORES MÁS COMUNES:

Ecuación de valor: Muchos emprendedores no asignan un valor monetario al rol que ocupan en el emprendimiento. Este error provoca que el resultado de la organización sea impreciso, ya que no tiene en cuenta el salario de uno de los trabajadores.

Flujo de fondos: Muchos emprendedores evitan los flujos de fondos negativos obteniendo dinero de fuentes ajenas a la organización. Esto ocurre cuando la organización tiene una obligación de pago y no cuenta con efectivo suficiente, entonces el emprendedor lo resuelve, por ejemplo, utilizando dinero propio.

Capital y financiamiento: En ocasiones, los emprendedores recurren a inversores, préstamos u otros capitales externos, cometiendo el error de quedarse con un pequeño porcentaje del capital de la organización. Cuando esto ocurre, el emprendedor no podrá beneficiarse de las ganancias de su propio negocio.

3. PENSAR PROPUESTAS SUPERADORAS

Luego del análisis y las preguntas, es momento de pensar a futuro.

Se propone trabajar con el emprendedor en torno a: su **estado de resultado, flujo de fondos y financiamiento**.

La idea es que pueda hacer este ejercicio **proyectándose a corto y mediano plazo**, entre 3, 6 y 12 meses.

Las respuestas a este ejercicio dependen de cada emprendimiento y la visión de cada emprendedor.

Tu rol como mentor es desafiar sus límites y aportar una cuota de realidad cuando se desvíen del foco.



ESTADO DE RESULTADO



FLUJO DE FONDOS



FINANCIAMIENTO

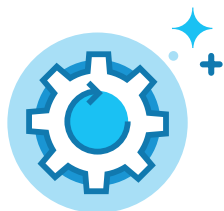


Es muy importante que les ayudes a incrementar su red de contactos para poder construir conexiones profesionales, personales, comerciales.

COMPROMISOS

PARA EL ENCUENTRO #5

Antes de terminar este primer encuentro **es importante contarle a los emprendedores en qué consistirá el próximo.**



ENCUENTRO #5

PRODUCCIÓN | AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD

Las organizaciones que comercializan productos tienen sistemas de obtención, elaboración o conversión de los mismos. Analizar estos procesos permite reducir costos e incrementar la calidad.

Las organizaciones que prestan servicios, por otra parte, desarrollan sistemas para satisfacer la necesidad o demanda de sus clientes. Su objetivo central será analizar los procesos clave que les permiten realizar sus actividades.

¿CÓMO ABORDARLO?

Contás con una plantilla como herramienta para ayudar al emprendedor a diagramar procesos y a analizar insumos, proveedores y capacidad de producción.

PRODUCCIÓN

AUMENTANDO
LA PRODUCTIVIDAD

ENCUENTRO #5



OBJETIVO



El objetivo de este encuentro es que el emprendedor **analice la productividad de su emprendimiento**, identificando oportunidades de mejora en relación a los insumos, a sus proveedores y a su capacidad productiva.

LOS 3 MOMENTOS



1. **Compartir tu experiencia.**

Sobre los aspectos de esta dimensión: insumos, proveedores, capacidad productiva.



2. **Desafiar su productividad.**

Generará un espacio para un espacio para repensar, trabajar sobre dificultades, y descubrir oportunidades.



3. **Propuesta superadora. Guía la proyección.**

Siguiendo a la dinámica, ayudará al emprendedor a trabajar en una síntesis que impulse la acción.

1. COMPARTIR REALIDADES Y EXPERIENCIAS



Verificá los desafíos que encontraron los emprendedores al trabajar con la planilla de análisis.



Conta tu experiencia o algún caso que conozcas para poder identificar la importancia de esta dimensión.



Invitalos a compartir qué elementos identificaron como parte de su sistema de producción y qué descubrimientos tuvieron respecto a la dinámica de funcionamiento del mismo.

*“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable.
Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes, la oportunidad.”*

VICTOR HUGO

2. DESAFIAR SU PRODUCTIVIDAD



Dale el espacio para que cada emprendedor comparta lo que analizó.



Podés pedirles que cuenten cuál es el punto más crítico en relación a la productividad de sus emprendimientos.



Desafialos con preguntas para que puedan mirar de otra manera, encontrar oportunidades que no veían.

NOTA:

El sistema de producción se refiere a una serie de elementos organizados, relacionados y que interactúan entre ellos y que van desde máquinas, personas, materiales, información, hasta los procedimientos y el estilo de gestión.

No se limita a la elaboración de productos, sino que involucra también las actividades orientadas a la prestación de un servicio, incluyendo la adquisición y consumo de todos aquellos recursos necesarios en el proceso.

PREGUNTAS

+ *¿A qué ideas asocia el concepto “mejoras de productividad” en un sistema de producción?*

+ *¿Puede asociarlo a mejoras en el resultado económico del emprendimiento? ¿Por qué? ¿Cuánto cree que aporta la idea de la mejora de productividad?*

+ *¿Puede asociarlo a mejoras en el impacto social del emprendimiento? ¿Por qué? ¿Cuánto cree que aporta la idea de la mejora de productividad? Si no lo percibe, ¿hay alguna acción que pudiera implementar en este sentido?*

+ *¿Puede asociarlo a mejoras en el impacto ecológico del emprendimiento? ¿Por qué? ¿Cuánto cree que aporta la idea de la mejora de productividad? Si no lo percibe, ¿hay alguna acción que pudiera implementar en este sentido?*

+ *Si su emprendimiento tiene implementadas medidas de mejora de la productividad y ello genera mejoras en su triple impacto, ¿cree que ese valor del emprendimiento es posible comunicarlo? ¿Cómo? Esta acción, ¿Se diferencia de su competencia?*

+ *En el sentido de “mejoras en la eficiencia” en el uso de los recursos, ¿Cuáles políticas, prácticas, estrategias y tácticas se encuentran en vigor actualmente? ¿Se las revisa y actualiza?*

+ *¿Tuviste en cuenta el marco legal de la industria a la que pertenece tu emprendimiento? ¿Cuáles son las normativas que te impactan directamente?*

3. PENSAR PROPUESTAS SUPERADORAS

Luego del análisis y las preguntas, es momento de hacer.

PROPONELE AL EMPRENDEDOR QUE A PARTIR DE LO CONVERSADO EN EL GRUPO:



1. Marque las oportunidades que tiene respecto a la productividad.



2. Defina cuáles son las acciones que tendría que comenzar a hacer para que esas oportunidades se conviertan en realidad.

PREGUNTAS

Se sugieren preguntas útiles para el grupo de emprendedores.

+ *¿Cuál es la disponibilidad de adquisición de cada insumo? (¿Cuánto tiempo te toma reabastecerte?).*

+ *¿En tu proceso productivo, identificás tiempos muertos o materiales no utilizados en su máxima capacidad?*

+ *¿Además de tus insumos, identificás algún otro limitante para tu proceso de producción? (por ejemplo, la capacidad de almacenamiento de productos).*

+ *¿Cómo inciden los insumos y/o el proceso productivo en la calidad de tu producto/servicio, y consecuentemente en el valor percibido por los clientes?*

+ *¿Podrías lograr mejores condiciones en la compra de insumos, que mejoren tu resultado económico-financiero (ej. menor costo, mayor plazo de pago)?*

+ *Teniendo en cuenta tu proyección comercial a largo plazo, ¿deberías realizar algún cambio en el proceso productivo para alcanzar los objetivos de producción?*



Es muy importante que les ayudes a incrementar su red de contactos para poder construir conexiones profesionales, personales, comerciales.

COMPROMISOS

PARA EL ENCUENTRO #6



ENCUENTRO #6

CERRANDO EL PROCESO

El último encuentro tiene 2 objetivos importantes.

Por un lado, es necesario que el emprendedor trabaje en la **proyección de su plan**. La misma lo ayudará a consolidar toda la información recibida y trabajada durante estos 3 meses, así como le dará la posibilidad para acceder a los próximos 3 meses de mentoría.

Por otro lado, dar un cierre a la experiencia compartida a través de un momento de retroalimentación individual y grupal.

“Si quieres entender a una persona, no escuches sus palabras, observa su comportamiento”.

ALBERT EINSTEIN

CERRANDO EL PROCESO

ENCUENTRO #6



OBJETIVOS



Que el emprendedor elabore un plan de acción con proyección a 6 y 12 meses.



Evalúe su proceso de mentoría.



Reciba devolución de su mentor.

LOS 3 MOMENTOS



1. **Compartir tu experiencia**



2. **Desafiar sus emprendimientos**

“La visión sin acción es un sueño”, desafíe a los emprendedores a poner todo lo trabajado en un plan de acción con proyección.



3. **Devolución**

Es el cierre de esta primer fase de la mentoría, es el momento de recibir y dar una devolución sobre el proceso y la experiencia compartida.

1. COMPARTIR REALIDADES Y EXPERIENCIAS

Durante los encuentros pudiste entablar una relación fluida y de confianza con tus emprendedores que te permitió abordar cada una de las situaciones de este camino de manera exitosa.

Mirar hacia atrás e integrar los aprendizajes que la experiencia dejó, es parte del propio desarrollo.

Se propone una reflexión para el emprendedor, pero también para vos desde tu rol de mentor:
¿Cómo comenzaste esta experiencia? ¿Qué descubriste sobre vos? ¿Qué aprendiste sobre tu grupo? ¿Cuál fue tu mayor desafío? ¿Cuál tu mayor aporte?

“La mente que se abre a una nueva idea, jamás volverá a su tamaño original”.

ALBERT EINSTEIN

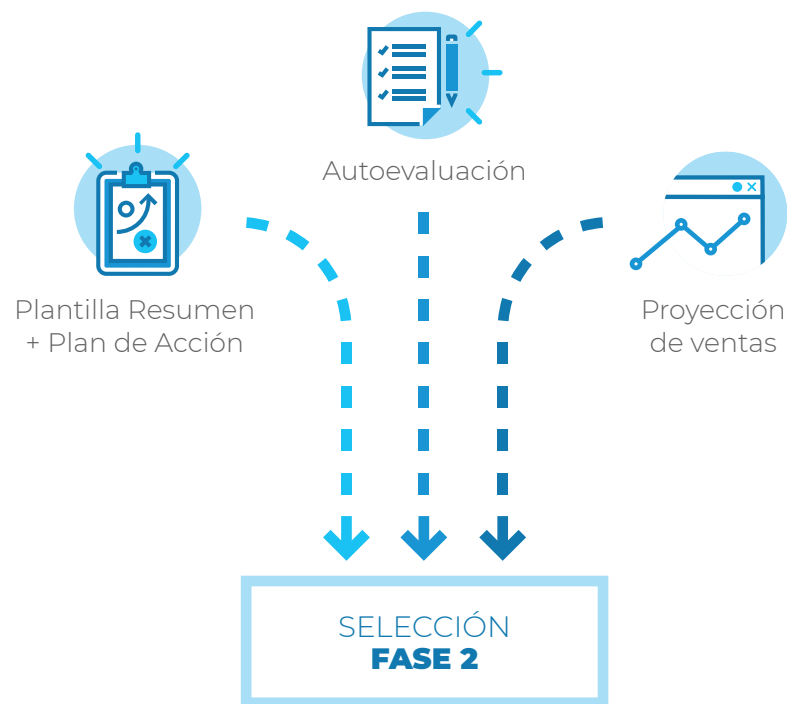
2. DESAFIAR SUS EMPRENDIMIENTOS

En esta última etapa se propone ayudar al emprendedor en el armado de un plan de acción.

El plan de acción está orientado a que el emprendedor desarrolle la proyección de su emprendimiento. Será clave para evaluar su continuidad en la **fase 2**.

Invitalos a colaborar entre ellos.

Recordales que el compartir sus ideas y el colaborar como equipo, no significa competir, sino nutrirse de diferentes perspectivas para ampliar la mirada.



“La visión sin acción es un sueño”.

JACK WELCH

3. SÍNTESIS Y DEVOLUCIÓN

Se sugiere tomar a cada emprendedor con su proyecto y:

- + Describir cuáles son las dimensiones fuertes de su emprendimiento, y cuáles sus áreas de desarrollo. Para esto puede servir recorrer y evaluar al emprendimiento desde dimensiones trabajadas.

Ejemplo: María, durante este proceso tenes muy clara la propuesta de valor del producto y cómo comunicarlo. Para desarrollar: falta claridad en cómo hacer eficientes los procesos de producción y el registro de números.

- + Describir las competencias, habilidades, actitudes más fuertes del emprendedor y aquellas que sería importante que desarrolle.
- + Compartir la visión acerca del compromiso y participación que tuvo el emprendedor durante el programa. Cada emprendedor necesitará un tiempo y cuando el mentor haya ofrecido su mirada, puede ofrecer la posibilidad de que sus compañeros también puedan opinar. Son todos aportes al crecimiento.



Algunos tips para que una devolución sea constructiva:

- Generar un clima amistoso.
- Hablar siempre de lo que la persona hace, no de cómo es la persona.
- No justificar, sólo ofrecer generosamente una mirada constructiva.

Al finalizar las devoluciones individuales, se sugiere hacer un cierre grupal partiendo de las siguientes preguntas:

+ *¿Cómo te sentiste vos con ellos?*

+ *¿Cómo viste vos al grupo entre ellos?*

Es importante que cada emprendedor pueda contar sus percepciones, sensaciones y vivencias del proceso vivido.

FASE 2

PROCESO DE MENTORÍA



**Este es el comienzo
de la segunda fase del
proceso de mentoría
para emprendedores que
transitan las primeras etapas
de desarrollo de sus
emprendimientos.**

¿QUÉ SE PROPONE EN LA FASE 2?

El objetivo es que los emprendimientos puedan desarrollarse, desplegar su potencial de riqueza y ampliar su mundo de oportunidades.

Los próximos meses de mentoría estarán orientados a que el emprendedor pueda alcanzar parte de lo proyectado al terminar la **fase 1**. Se profundizarán aspectos que se deben resolver para que el emprendimiento **alcance un próximo nivel**.

Por tal motivo, la estructura de trabajo que se propone para la **fase 2** ofrece una guía con mayor flexibilidad de “contenido”. Cada proceso será único y se construirá en función del recorrido que requiera el emprendedor.

Por esa razón los encuentros serán diálogos de negocios focalizados en la realidad y principales desafíos de cada emprendimiento.

Se plantea un esquema de **3 encuentros individuales** de 2 hs de duración orientados en ejes de trabajo



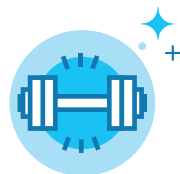
OBJETIVOS

Se espera que el proceso de mentoría ayude al emprendedor a **revisar y ejecutar el plan de negocios.**



OBJETIVOS A LOGRAR:

- + Identificar su mercado y segmento objetivo.
- + Definir actividades claves del modelo de negocio.
- + Diseñar y ejecutar el plan de marketing y ventas.
- + Elaborar el plan financiero.
- + Detectar socios y aliados estratégicos.



COMPETENCIAS A FORTALECER:

- + Pensamiento estratégico.
- + Visión comercial y de negocio.
- + Comunicación asertiva y empatía.
- + Autonomía.

Al finalizar esta 2° fase los emprendedores tienen que **presentar la proyección modificada** a partir del proceso de mentoría.

¿CÓMO ENCARAR ESTA ETAPA DESDE EL ROL DE MENTOR?



Desafiando la percepción del **emprendedor** en relación a los obstáculos que encuentra para que pueda construir soluciones o alternativas posibles.



Dando soporte a la **toma de decisiones**, contribuyendo al análisis más racional o analítico que requiere la decisión a la vez que empatizando con las emociones puestas en juego (temores, ansiedades, impulsos, etc.).



Ayudando a no perder de vista “el todo” e identificando **nuevas oportunidades**.

SUGERENCIAS PARA EMPEZAR

Tomar la proyección elaborada por el emprendedor al finalizar la Fase 1 y a partir de eso definir:

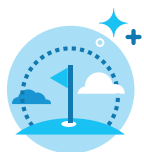
- + Cuáles son las líneas de acción prioritarias.
- + Qué necesita para poder implementarlas.
- + Qué dificultades supone el emprendedor que puede encontrar y cómo/qué puede hacer frente a ellas.

El siguiente es un modelo para que el emprendedor pueda **definir su plan de trabajo** para esta etapa:



HERRAMIENTAS PARA LLEVAR ADELANTE EL PROCESO

Las preguntas siguen siendo la principal herramienta.



PARA EL PASO 1 • META

- + *¿Por qué elegiste esta meta? ¿Por qué la considerás prioritaria con relación a otras?*

- + *¿Qué te proponés lograr?*

- + *¿Qué resultados estás buscando? ¿Son estos resultados razonables dadas las circunstancias?*

- + *¿Qué creés que te va a posibilitar lograr esta meta?*



PARA EL PASO 2 • REALIDAD

- + *¿Cuál es la situación actual?*

- + *¿Cuál entendés que es el problema “de fondo”?*

- + *¿Qué te dice que esa evaluación que estás haciendo es la correcta?*

- + *¿Qué suposiciones estás haciendo?*

- + *¿Qué percepciones podrían tener otras personas sobre este asunto?*

- + *¿Intentaste resolver este tema antes? ¿Cómo te fue? ¿Por qué?*

- + *¿Qué información tenés y cuál te faltaría para entender más completamente el problema?*



PARA EL PASO 3 • OPCIONES

- + *¿Qué opciones estás viendo?*

- + *¿Qué otras ideas tenés aunque las consideres menos probables de implementar?*

- + *¿Qué ideas te vienen a la mente cuando pensás en este asunto?*

- + *¿Qué recursos tenés disponibles para ayudarte a avanzar?*

- + *¿De qué jugadores clave necesitas ayuda?*

- + *¿Qué fuerzas pueden ayudarte y/o obstaculizarte?*

- + *¿Qué otra información necesitas para llegar a una solución?*

- + *¿Cuáles son los pros y los contras de cada solución?*



PARA EL PASO 4 • ACCIONES

- + *¿Qué vas a hacer? ¿Cuál es el primer paso que debes dar para alcanzar tu meta?*

- + *¿Cuándo?*

- + *¿Cómo?*

- + *¿Qué recursos necesitás?*

- + *¿Cómo te vas a dar cuenta que estás logrando lo que te proponés?*

- + *¿Cómo vas a evaluar la implementación y sus resultados?*

RUEDA DE PREGUNTAS

La siguiente “rueda” de preguntas puede ser de ayuda para aprovechar esta conversación.



PROPUESTA PARA EL CIERRE Y DEVOLUCIÓN

En este momento es interesante conversar sobre la **experiencia vivida** en el programa.



Por un lado, **escuchar la visión** de lo que el emprendedor vivió:

Cómo se sintió, qué logros alcanzó, cuáles fueron los elementos claves para que esto sucediera o no, qué momentos le resultaron más útiles, cuáles fueron los más incómodos.

Por otro lado, **ofrecerle la mirada que como mentor tenés de su proceso.**



Algunas **preguntas disparadoras** de la conversación podrían ser:

+ *¿Cómo te sentiste en los encuentros con él?*

+ *¿Qué logros creés que alcanzó en relación al desarrollo de su emprendimiento?*

+ *¿Cómo ves el desarrollo de sus competencias emprendedoras? ¿Cuáles son sus principales fortalezas, cuáles son sus oportunidades de crecimiento?*

+ *¿Cuáles sentís que fueron los mejores momentos?*

+ *¿Cuáles te resultaron más difíciles?*

+ *¿Cuál es tu conclusión del programa y del proceso?*

FINAL DE RUTA

“En la actualidad, el gran desafío es promover pequeñas comunidades en las que reine la paz, el respeto, la solidaridad. En el mundo ya existen cientos de miles de estas comunidades. Si logramos formar una red que conecte a este sinnúmero de pequeñas comunidades que promueven dichos valores, podremos entonces crear un mundo distinto.”

BROTHER DAVID STEINDL-RAST

ANEXO 1

¿A QUIÉNES ESTÁ DIRIGIDO?



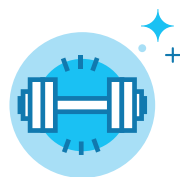
DESCRIPCIÓN

Los emprendedores de esta etapa poseen emprendimientos en funcionamiento con un plan de negocios consolidado. Han realizado sus **primeras ventas** y **contrataciones**.



OBJETIVOS A LOGRAR:

- + Identificar su mercado y segmento objetivo.
- + Definir actividades claves del modelo de negocio.
- + Diseñar y ejecutar el plan de marketing y ventas.
- + Elaborar el plan financiero.
- + Detectar socios y aliados estratégicos.



COMPETENCIAS A FORTALECER:

- + Pensamiento estratégico.
- + Visión comercial y de negocio.
- + Comunicación asertiva y empatía.
- + Autonomía.

ANEXO 2

FICHAS PARA TRABAJAR EN LOS ENCUENTROS



ESTRATEGIA

VIENDO MÁS ALLÁ

MATERIAL PARA EL **ENCUENTRO #2**



MIRADA ESTRATÉGICA

La **visión** y la **misión** juegan un papel importante en cualquier estrategia a largo plazo. **Ambas deben formularse conjuntamente** ya que es importante que sean coherentes entre sí.



+ VISIÓN

PROYECTÁ HACIA EL FUTURO.

La visión de una empresa se refiere a **una imagen que la organización plantea a largo plazo** sobre cómo espera que sea su futuro, **una expectativa ideal** de lo que espera que ocurra.

Ejemplo, la visión de una empresa tecnológica puede ser la de revolucionar las tecnologías de comunicaciones para mejorar la calidad de vida de las personas.



+ MISIÓN

SITUÁ EN EL PRESENTE.

La misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

Es la razón del ser del emprendimiento, el para qué.

Ejemplo de una empresa tecnológica: proveer a los clientes de tecnología de punta manteniendo el liderazgo en el área.

VISIÓN. HOJA DE TRABAJO.

¿Cuál es la imagen deseada de mi emprendimiento?

¿Cómo quiero que mi emprendimiento sea visto dentro de varios años?

¿Cómo hablarán del emprendimiento los clientes, los trabajadores y la gente en general con los que se tenga relación?

MISIÓN. HOJA DE TRABAJO.

¿Qué quiero hacer?

¿A qué se dedica mi emprendimiento? ¿Qué problemas resuelve? ¿Qué servicio ofrece?

¿Quién es el destinatario de mis productos/servicios?

MIRADA ESTRATÉGICA

El otro de los elementos claves de la estrategia es la **propuesta de valor** de los emprendimientos.



+ PROPUESTA DE VALOR

Debe comunicar aquello que tu emprendimiento espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia.

En la propuesta de valor explicás **cómo tu empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad del cliente**, qué **beneficios** debe esperar de tu servicio y por qué debería elegirte a vos y no a tu competencia.

La propuesta debe ser concreta, concisa, estimulante, desafiante y expresada a lo sumo en 2 breves párrafos resumiendo de la mejor forma la *“ofrenda de valor”* del emprendimiento a los clientes.



Ejemplo: Propuesta de Valor de Instagram.

PROPUESTA DE VALOR. HOJA DE TRABAJO.

¿Por qué razones los clientes van a elegir los productos/servicios de mi emprendimiento?

¿Cuál es la necesidad que satisface mi producto o servicio?

¿Cuál es mi valor diferencial?

¿Cuáles atributos definen mi “oferta de valor” a los distintos públicos?

¿Cuáles son las ventajas que le genera a los clientes?

¿Qué es lo que espero hacer mejor o de manera diferente que la competencia?




PARA EL ENCUENTRO #2

Sólo completá la 1ª columna y llevá esta hoja impresa al encuentro.

MI DESCRIPCIÓN

APOORTE EMPRENDEDOR #1

APOORTE EMPRENDEDOR #2



 VISIÓN <i>¿Adónde quiero llegar? "El por qué"</i>			
 MISIÓN <i>¿Qué es lo que hago? "El qué"</i>			
 PROPUESTA DE VALOR <i>¿Por qué me eligen mis clientes?</i>			

PARA EL ENCUENTRO #2

Sólo completá la 1ra. columna y llevá esta hoja impresa al encuentro.

MI DESCRIPCIÓN

APOORTE EMPRENDEDOR #1

 <p>VISIÓN <i>¿Adónde quiero llegar? "El por qué"</i></p>		
 <p>MISIÓN <i>¿Qué es lo que hago? "El qué"</i></p>		
 <p>PROPUESTA DE VALOR <i>¿Por qué me eligen mis clientes?</i></p>		

COMERCIALIZACIÓN

VENDIENDO MEJOR

MATERIAL PARA EL **ENCUENTRO #3**



VENDIENDO MEJOR

Una propuesta para **profundizar el análisis de los emprendimientos** con los siguientes ejes:



+ **MERCADO**
Hoja de trabajo.



+ **COMPETENCIA**
Hoja de trabajo.



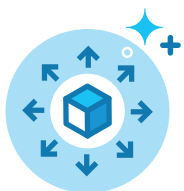
+ **PLAN DE MARKETING**
Hoja de trabajo.

Pensar estratégicamente implica **VER** lo que otros no ven, para **HACER** lo que otros no esperan que hagamos.

En un mundo donde lo único estable son los cambios, se torna imprescindible planear lo estratégico de cada emprendimiento, para entender las tendencias de mercado, así como los gustos y valores de los clientes.

ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial es clave para el emprendimiento ya que permite dar a conocer un nuevo producto o servicio, aumentar las ventas, lograr una mayor participación en el mercado.



+ HACIA AFUERA DE LA ORGANIZACIÓN

Analizar el público objetivo de un emprendimiento, su mercado, permite el diseño de mejores estrategias para satisfacer sus necesidades y deseos. De la misma manera, también es necesario analizar la competencia para aprovechar las ventajas comparativas.



+ HACIA ADENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El **Plan de Marketing** es el documento que establece la estrategia de ventas de la organización, mediante el análisis de algunos parámetros esenciales.

MERCADO Y COMPETENCIA

Todas las actividades de comercialización se desarrollan en función de una demanda de consumidores que involucra a aquellos que actualmente adquieren los bienes y servicios, así como también a aquellos que potencialmente podrían incorporarse en un futuro cercano.



+ MERCADO

Es la totalidad de consumidores -actuales y/o potenciales- de una categoría de productos o servicios determinados y su contrapartida, la totalidad de organizaciones competidoras que proveen bienes iguales y/o sustitutos. El mercado, por tanto, no remite a un lugar físico, sino al encuentro entre la *“oferta”* y la *“demanda”* de bienes o servicios para la satisfacción de determinadas necesidades, a cambio de una retribución.



+ COMPETENCIA

Está representada por otros negocios existentes en el mercado que ofrezcan productos o servicios iguales o similares. En el concepto actual la competencia no es un *“Adversario”* sino un aliado con el cual se puede establecer alianzas y de esta manera fortalecer la actividad.

VENDIENDO MEJOR. HOJA DE TRABAJO. PARA EL ENCUENTRO #3

Pensando **hacia afuera** del emprendimiento.

¿A qué mercado apunta mi producto/servicio? ¿Quiénes son mis clientes?

¿Quiénes son mis principales competidores? ¿Cuál es el valor diferencial de sus productos?

¿Cuál es el tamaño del mercado? ¿Cuántos clientes tendría si todos compraran mi producto?

¿Existen productos/servicios sustitutos? (aquellos que satisfacen la misma necesidad que mi producto/servicio)

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta de gestión que establece la estrategia de ventas de una organización. Un modelo clásico establece 4 parámetros fundamentales que deben ser analizados a la hora de construir este plan:

MODELO CLÁSICO “4P”:



1. Producto

Para la estrategia de marketing **se debe tener muy claro qué es lo que se ofrece al cliente**, tal como fue analizado anteriormente mediante la “*propuesta de valor*”. El producto es un paquete de características y beneficios que el cliente recibe.



2. Precio

A la hora de definir el valor de venta de un producto se debe conocer los precios de los competidores y también de los sustitutos, así como también identificar los costos y a qué tipo de clientes se quiere llegar. **El precio comunicará al cliente gran parte de la estrategia.**



3. Plaza

Se refiere al lugar donde se comercializará el producto o el servicio que se está ofreciendo. Este ítem debe definirse cuidadosamente, ya que al definir la plaza, se determinará qué tan fácil es adquirir el producto para el cliente.



4. Promoción

Comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, producto y sus ofertas son los pilares básicos de la promoción. Existen diferentes herramientas como la publicidad, las relaciones públicas y la interacción en medios digitales.

VENDIENDO MEJOR. HOJA DE TRABAJO. PARA EL ENCUENTRO #3

Pensando **hacia afuera** del emprendimiento.

¿Cómo diferencio mi producto de mi competencia?

¿Cómo doy a conocer mi emprendimiento y mis productos? ¿Qué medios de comunicación utilizo?

¿Cuánto vale mi producto? ¿En qué rango de precios estoy posicionado?

¿Qué canales de distribución y venta utilizo? ¿Cómo llego a mis clientes?

PITCH

Si tuvieras que explicar tu emprendimiento en distintos ámbitos, a distintas personas, amigos, empresarios, clientes, inversores.

Si más allá de explicar, lo que quisieras es despertar el interés, convencer, atraer... **Armar un Pitch puede ser una gran herramienta.**

CONTABILIDAD Y FINANZAS

ENTENDIENDO LOS NÚMEROS

MATERIAL PARA EL **ENCUENTRO #4**



ENTENDIENDO LOS NÚMEROS

Entender los números del emprendimiento permitirá maximizar las ganancias, identificar y optimizar los movimientos de dinero, y analizar las fuentes de financiamiento. Esto ayudará a una mejor organización desde el punto de vista económico y financiero, lo que constituye un pilar fundamental a la hora de crear un emprendimiento sustentable.



+ ECUACIÓN DE VALOR

Diferencia entre ingresos y gastos es decir, la forma de generar ganancias.



+ FLUJO DE FONDOS

Las entradas y salidas de dinero que se producen periódicamente.



+ CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

El origen del capital invertido y la necesidad actual de financiamiento.

ECUACIÓN DE VALOR

Toda organización busca alcanzar la **sustentabilidad económica**. Esto se logra mediante la maximización de las ganancias, que se definen como el resultado entre los ingresos menos los costos.



+ Las **empresas** buscarán distribuir los beneficios entre los propietarios y accionistas, mientras que las **organizaciones sin fines de lucro** reinvertirán ese capital para alcanzar las metas propuestas.

+ Un negocio es rentable cuando genera **mayores ingresos que egresos**; en esta etapa se repasarán los dos componentes de esta ecuación para comprender formas optimizarlos.

ECUACIÓN DE VALOR

COSTOS FIJOS Y VARIABLES

La forma más clara y útil de clasificar los costos consiste en diferenciarlos entre **fijos** y **variables**.



+ COSTOS FIJOS

Los costos fijos son independientes de la producción. Para entenderlos, es necesario responder a la siguiente pregunta: *¿cuáles serían los gastos, aún si no realizara ninguna venta?*

Ejemplo: Alquiler de oficina, conexión a Internet, teléfono, mantenimiento de cuenta bancaria, etc.



+ COSTOS VARIABLES

Los costos variables son los que dependen del volumen de ventas: aumentan con cada unidad vendida.

Ejemplo: Mano de obra directa, materia prima, empaquetado, costo de envío, comisiones sobre ventas, etc.

ECUACIÓN DE VALOR

INGRESOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

La ecuación fundamental para calcular el nivel de ingresos surge de multiplicar el precio de venta por la cantidad de unidades vendidas. Esta fórmula puede ser utilizada para realizar una proyección de ingresos (con ventas estimadas).



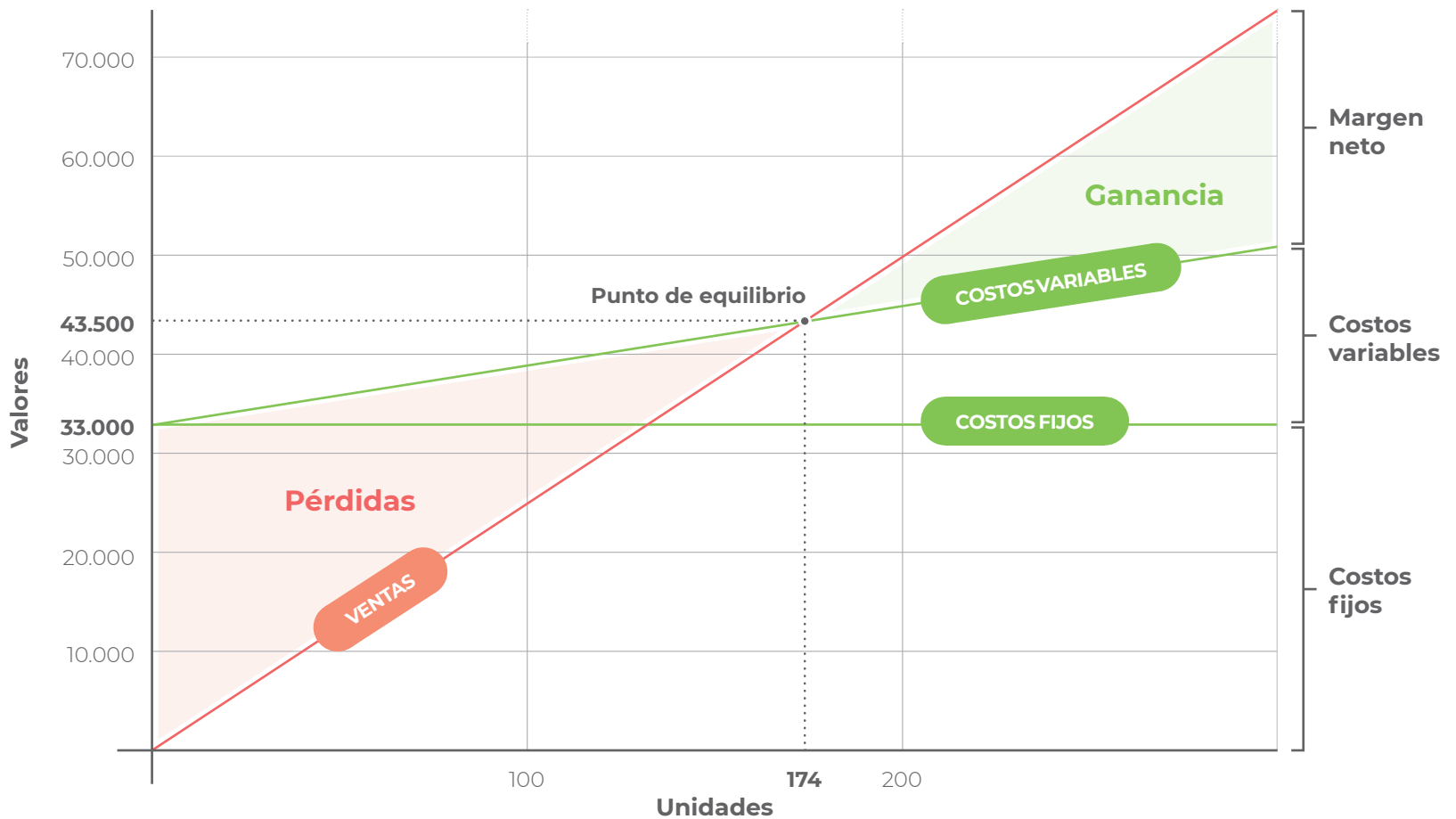
+ PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aquel nivel de actividad en el cual los ingresos totales son exactamente equivalentes a los costos totales. Es decir, establece la cantidad de unidades que se necesita vender para que no existan ganancias ni pérdidas.

El punto de equilibrio se expresa en cantidad de unidades, y se calcula generalmente en períodos mensuales.

Su fórmula es la siguiente:

$$\begin{aligned} & \text{Precio de venta unitario} \\ & \times \text{Cantidad de unidades vendidas (U)} \\ & = \text{Costos Variables} \\ & \times \text{Cantidad de unidades vendidas (U)} + \text{Costos Fijos} \end{aligned}$$



Ejemplo: Isidoro es un emprendedor textil que comercializa tejidos de lana. Los adquiere en Salta a \$50 por unidad y los transporta a Buenos Aires, donde les agrega un envoltorio (que consigue a \$10 por unidad). El precio venta unitario es de \$250. Para transportar la mercadería, contrató un flete por \$8.000. Para almacenar los productos en Buenos Aires, alquila un depósito por \$5.000. Además, paga salarios mensuales por \$20.000. ¿Cuál es su punto de equilibrio?

$$250 \times U = (50 + 10) \times U + (8.000 + 5.000 + 20.000)$$

$$250 \times U - 60 \times U = 33.000$$

$$190 \times U = 33.000$$

$$U = 174 \text{ unidades}$$

Para alcanzar el punto de equilibrio, debe vender 174 unidades mensuales.

IDENTIFICACIÓN DE INSUMOS

PLANTILLA PARA EL ENCUENTRO #4

El primer paso en esta ecuación es identificar los insumos:

Insumo. Listado y descripción de materia prima.	Precio (unitario o por cantidad)

Ejemplo: Calculemos los costos de insumos de nuestro emprendedor Isidoro.

Tejidos de lana	\$ 50
Envoltorio	\$ 10
	\$ 60

LISTADO DE INSUMOS POR PRODUCTO

PLANTILLA PARA EL ENCUENTRO #4

En el caso que nuestro emprendedor Isidoro quisiera elaborar sus tejidos en lugar de comprarlos hechos, podría utilizar la siguiente tabla para calcular el costo de su producto:

Producto: Tejido de lana Listado de insumos correspondientes al producto analizado.	Cantidad necesaria Cantidad necesaria para fabricar 1 producto.	Costo unitario Costo unitario o costo por cant. usual de compra (ej. Kg)	Costo total Costo unitario multiplicado por la cantidad necesaria.
Lana	400 gr.	\$ 80 x kg.	\$ 35
Hilos	50 cm.	\$ 10 x mt.	\$ 5
Botones	2 unidades	\$ 1 x unidad	\$ 2
Envoltorio	1 unidad	\$ 10 x unidad	\$ 10
Costo total del producto			\$ 49

RESULTADO DEL PERÍODO (MES)

PLANTILLA PARA EL ENCUENTRO #4

Nuestro emprendedor Isidoro está analizando sus ingresos y egresos del mes de Octubre en el cual vendió 200 unidades. Para hacerlo utilizó la siguiente tabla:

Resultados	Montos
Ingresos por ventas Calcular: precio unitario de venta del producto x cantidad de unidades vendidas.	\$ 250 X 200= \$ 50.000
Costo de mercaderías vendidas Calcular: Costo unitario x cantidad de unidades vendidas.	\$ 60 X 200 = \$ 12.000
Utilidad operativa Calcular: Ingresos por venta – Costo de mercaderías vendidas.	\$ 38.000
Mano de obra Calcular costo del personal responsable de la producción.	\$ 20.000
Costos de entrega y distribución	\$ 8.000
Costos indirectos (Ej. almacenamiento, comercialización, publicidad, etc.).	\$ 5.000
Utilidad neta Calcular: Utilidad operativa – (Mano de obra + Costos de entrega y distribución + Costos indirectos)	\$ 4.000

FLUJO DE FONDOS

El **flujo de fondos** (conocido en inglés como *cashflow*) es un informe en el cual se presentan las **entradas y salidas de dinero que se realizaron en un período de tiempo determinado** (por ejemplo, durante un mes) en una organización. Se incluyen movimientos de **efectivo**, así como también **depósitos bancarios y cheques**.



+ Del flujo de fondos se desprende la capacidad de la organización de **disponer de dinero en efectivo (liquidez)**, que es de vital importancia para cubrir gastos, pagar obligaciones, enfrentar situaciones de contingencia, y realizar inversiones.

+ Las premisa fundamental para que la organización tenga un flujo de fondos positivo, es establecer plazos de pagos mayores a los plazos de cobranzas.

RESULTADO FINANCIERO DEL PERÍODO

(LOS MOVIMIENTOS MENSUALES DE DINERO EN EFECTIVO)
PLANTILLA PARA EL ENCUENTRO #4

Dinero en existencias (cuánto dinero tenés al comenzar el período analizado)	\$
--	----

Ingresos mensuales

Ventas al contado (cobradas en efectivo o mediante transferencia bancaria)	\$
Cobro a clientes (cobranzas realizadas a clientes por deudas comerciales anteriores al período)	\$
Préstamos recibidos (dinero solicitado a entidades financieras)	\$
Aportes de capital (dinero aportado por el mismo emprendedor o sus socios)	\$
Total ingresos	\$

Egresos mensuales

Compras de contado (pagadas en efectivo o mediante transferencia bancaria)	\$
Pago a acreedores (pagos realizados a acreedores por deudas anteriores al período)	\$
Pago de salarios (pago de salarios del personal contratado o sub-contratado)	\$
Gastos varios (gastos operativos y generales de la organización)	\$
Pago de intereses e impuestos (pagos a entidades financieras y de recaudación fiscal)	\$
Total egresos	\$

Saldo final // Calcular: (Dinero en existencias + Total de ingresos mensuales) - Egresos Mensuales	\$
---	----

EJEMPLO RESULTADO FINANCIERO DEL PERÍODO

(LOS MOVIMIENTOS MENSUALES DE DINERO EN EFECTIVO)

Veamos cuáles fueron los movimientos de dinero del emprendimiento de Isidoro durante sus primeros 6 meses de actividad.

	Oct. 17	Nov. 17	Dic. 17	Ene. 18	Feb. 18	Mar. 18
Inversión inicial	\$ 20.000	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Dinero en existencias	\$ --	\$ 25.000	\$ 2.000	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 25.000
Ventas al contado	\$ 50.000	\$ 25.000	\$ 37.500	\$ 50.000	\$ 62.500	\$ 75.000
Cobranzas a clientes	\$ --	\$ --	\$ 12.500	\$ 25.000	\$ 37.500	\$ 50.000
Préstamos recibidos	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Aportes de capital	\$ --	\$ --	\$ 10.000	\$ --	\$ --	\$ --
Subtotal	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 62.000	\$ 81.000	\$ 109.000	\$ 150.000
Compras de contado	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Pago a acreedores	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 30.000	\$ 36.000
Sueldos y cargas sociales	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Gastos varios	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Total	\$ 25.000	\$ 2.000	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 25.000	\$ 60.000

CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

El patrimonio neto de la organización constituye la financiación propia del emprendimiento. Es decir, incluye el capital total que fue aportado por socios o inversores.



+ FINANCIAMIENTO EXTERNO

Toda obligación de pago que el emprendimiento ha contraído con entidades externas (por ejemplo, bancos) forma el **financiamiento externo**, y se traduce en deudas (en general, con interés financiero).

Determinar la mejor fuente de financiamiento es uno de los primeros pasos que el emprendedor deberá transitar en su camino. Una vez obtenido el capital, es importante identificar su **costo promedio** (calculado entre tasas de interés y retorno esperado por inversores y dueños), que servirá como medida de comparación frente a la **rentabilidad** del negocio.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

PLANILLA PARA EL ENCUENTRO #4

¿Cuáles fueron las fuentes de financiamiento que utilicé para iniciar mi emprendimiento?

Actualmente ¿mi emprendimiento necesita recibir financiamiento? ¿Conozco todas las alternativas que existen y cómo evaluarlas?

¿Cuánto dinero pedí prestado a personas o entidades externas? ¿Estoy considerando el impacto financiero del capital (intereses)?

¿Cuánto capital propio invertí? ¿Estoy considerando el costo de oportunidad de mi dinero (otras inversiones que podría haber hecho)?

PRODUCCIÓN

AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD

MATERIAL PARA EL **ENCUENTRO #5**



SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Para los emprendedores, luego de un gran recorrido es positivo volver a analizar su emprendimiento. En los distintos encuentros de mentoría se desafían algunos aspectos del mismo. La propuesta del último encuentro es **explorar el sistema de producción**. Eso implica el análisis de:



+ INSUMOS

Elementos necesarios para fabricar o elaborar los productos/servicios.



+ PROVEEDORES

Personas u organizaciones que abastecen los insumos.



+ CAPACIDAD

El máximo nivel de actividad con los procesos y recursos actuales.

El **sistema de producción** no se limita a la fabricación industrial; abarca cualquier proceso de obtención, elaboración o conversión de un producto. En las organizaciones que prestan servicios, donde no existen procesos productivos, se analizarán las actividades orientadas a satisfacer la necesidad o demanda de sus clientes.

Podemos encontrar también organizaciones de servicios con sistemas de producción; por ejemplo, un restaurante que elabora sus alimentos, un insumo fundamental para el servicio que brinda.

INSUMOS

Los insumos son los “**ingredientes**” que se incorporan a la creación de bienes o la generación de servicios.



+ CLASIFICACIÓN

La forma más común de clasificarlos distingue: la **mano de obra** (el personal) y el **capital físico o productivo** (materia prima, instalaciones, maquinaria y tecnología en general).

Frecuentemente, existen distintas formas de llevar a cabo la elaboración de un producto; por este motivo es importante realizar un análisis para identificar los mejores insumos para la producción (en términos de costo o calidad). Además, es importante garantizar que siempre existan productos para cubrir la demanda de ventas, por lo que se deberá adquirir y almacenar un **inventario óptimo** (suficiente para producir, pero sin generar gastos desproporcionados en almacenamiento).

PROVEEDORES

Los proveedores son personas u organizaciones que abastecen de insumos al emprendimiento, ya sea para su transformación en productos, o para servir de apoyo a la operación.

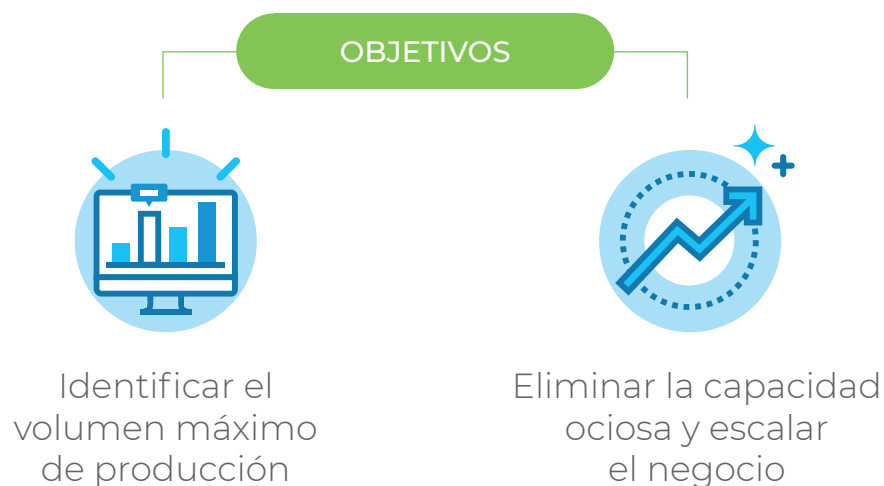


+ Es conveniente presentar varias alternativas (por lo menos 3) de proveedores, y realizar un análisis integral de cada uno, para garantizar sustento y validez de la elección.

+ La construcción de un vínculo y relacionamiento con los proveedores servirá para incrementar el poder de negociación del emprendedor. Esto le permitirá obtener mejores condiciones (por ejemplo: precios, entregas, exclusividad), reducir las contingencias e incrementar la confianza.

CAPACIDAD

Indica el volumen máximo de productos que una organización puede generar, o la cantidad máxima de veces que puede ofrecer un servicio. Este cálculo se realiza teniendo en cuenta todos los recursos que tiene disponibles (equipos, instalaciones, personal, tecnología, insumos, etc.).



+ La **capacidad teórica** (que supone el total aprovechamiento de los recursos) muchas veces debe distinguirse de la **capacidad real**, que considera la capacidad ociosa o los recursos mal utilizados.

+ **Utilizar plenamente los recursos** es un paso fundamental para poder abastecer al sistema de ventas de la forma más eficiente posible, y permitirá **escalar el negocio** para cumplir las proyecciones de ventas.

ESQUEMA GLOBAL DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

PLANTILLA PARA EL ENCUENTRO #5

Proveedores Listado de proveedores que abastecen los insumos.	Insumos Listado de materia prima, mano de obra y maquinarias, necesarios para la producción.	Procesos Detalle cronológico de las actividades del proceso productivo.

ANÁLISIS DE CAPACIDAD PRODUCTIVA

PLANILLA PARA EL ENCUENTRO #5

¿Quiénes son tus proveedores? ¿Podrías mejorar tu abastecimiento de insumos?

¿Cuál es la máxima cantidad de unidades que podrías elaborar en un día/mes? Si prestás un servicio, ¿cuántas veces puedes hacerlo en un día/mes?

¿Cuáles son tus insumos? ¿Podrías utilizar otros materiales para reducir los costos o incrementar la calidad?

¿Existen demoras, capacidad ociosa o recursos desaprovechados en alguno de tus procesos clave de producción o prestación de servicios?

CERRANDO EL PROCESO

MATERIAL PARA EL ENCUENTRO #6



SÍNTESIS

Es importante que puedas integrar tu análisis a los aportes del mentor. Focalizá en los siguientes puntos:

Mirada estratégica del negocio

Estrategia comercial

Contabilidad y finanzas

Sistema de producción

PROYECCIÓN

LLEVAR EL EMPRENDIMIENTO AL PRÓXIMO NIVEL.

Ventas, resultados, flujo de fondos, financiamiento.

Has recibido como material digital una planilla que cuenta con un instructivo y una pestaña de proyección para completar.



- + Los emprendedores deben completar con datos reales del último mes e información proyectada del mes en curso y los próximos 12 meses.

Al finalizar, guardar el archivo (con nombre y apellido) y adjuntarlo al plan de negocios.



- + La información aquí expresada es confidencial y no será compartida con nadie sin consentimiento.

Ante cualquier duda o comentario, cada emprendedor puede comunicarse con su mentor o con el equipo.

GLOSARIO



A.**ACELERADORA**

Una aceleradora es una organización que fomenta el desarrollo de empresas innovadoras de alto impacto, que tienen potencial de expansión en el mercado global. La aceleradora no solo realiza inversiones (financiamiento), sino que también brinda asistencia técnica para el proceso de creación, lanzamiento y desarrollo de un emprendimiento.

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Documento suscrito por emprendedor e inversor para mantener la confidencialidad de determinada información sensible sobre la compañía o el proyecto a la que tenga acceso el inversor durante las fases previas al cierre de la operación. La información considerada confidencial debe ser detallada en el acuerdo.

ASOCIACIÓN

Una forma de negocio en la que dos o más personas ejercen una empresa en funcionamiento con fines de lucro. Una asociación es considerada legalmente como un grupo de individuos y no como una entidad única, y cada uno de los socios de presentar su parte de los beneficios en sus declaraciones de impuestos individuales.

B.**B TO B**

Business to business. Empresa a empresa. Es un concepto utilizado en marketing y contratos legales para nombrar a aquellas empresas que producen productos y servicios destinados a otras empresas y no al consumidor final. Por ejemplo, una empresa que fabrica telas y vende sus productos a distintas empresas textiles, que con esas telas confeccionan indumentaria para vender en sus locales.

B TO C

Business to consumer. Empresa a consumidor. Es el término que se utiliza en marketing y contratos legales para nombrar a las empresas que producen productos y servicios para el consumidor final. Por ejemplo, una heladería que tiene local a la calle.

C.**CANVAS**

Canvas es una herramienta que permite desarrollar de modo sencillo y visual un modelo de negocios.

CAPACIDAD (DE PRODUCCIÓN)

Potencialidad de una organización para llevar a cabo un determinado nivel de producción, con los recursos que dispone, en un período de tiempo determinado.

CAPACIDAD OCIOSA

Aquella capacidad instalada de producción de una organización que no se utiliza o que se utiliza por debajo de su potencial.

CAPITAL SEMILLA

El Capital Semilla o Fondo Semilla brinda asistencia financiera y técnica a los emprendimientos que se encuentran en su etapa inicial, en especial, aquellos que fomentan la innovación y que tienen impacto social. Su objetivo es estimular la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de dichos emprendimientos.

CAPITAL SOCIAL

El capital social es el conjunto de dinero y otros activos que son propiedad de una organización, conformado por los aportes realizados por socios e inversores (inversión inicial), más las eventuales ganancias de la organización.

COORDINADOR REGIONAL

Es quien acompaña el proceso de mentoría y ayuda al mentor con el seguimiento de los procesos. Tendrá reuniones presenciales una vez al mes con el mentor de forma grupal o individual. Se comunica permanentemente con el mentor para compartir actividades, recursos, soluciones a dudas, problemas. Recoge las actividades y acciones que el participante está realizando, así como comparte prácticas de otros mentores. Genera redes entre los mentores.

COSTO DE CAPITAL

Cuando una empresa recurre al financiamiento externo, se compromete a pagar intereses y devolver el principal dentro de un plazo determinado. El costo de capital, como su nombre lo indica, es el valor que la organización debe pagar por el dinero obtenido.

COSTOS

Los costos fijos de una organización son aquellos que se tienen que pagar sin importar si la empresa genera ventas o no. Los costos variables son aquellos que dependen de su nivel de actividad, es decir, que aumentan a medida que la organización incrementa su volumen de venta de productos o prestación de servicios.

CROWDFUNDING

Es el proceso de pedir al público en general dinero para conseguir el capital necesario para la realización de nuevos proyectos o productos a cambio de unas recompensas que varían según el dinero que se ha donado. Emprendedores y nuevos empresarios se saltan bancos, financieras, inversores y proponen sus ideas a los usuarios de internet directamente, que son los que prestarán el apoyo financiero.

D.

DESIGN THINKING

Design Thinking o Pensamiento de diseño es una metodología que busca generar soluciones innovadoras a problemas vigentes.

E.

ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

El Ecosistema Emprendedor engloba a todas las variables sociales y económicas que afectan el desarrollo emprendedor en un lugar determinado. Entre estas variables se encuentran los emprendimientos en marcha y organismos como el Estado, Organizaciones de la Sociedad Civil y establecimientos educativos. También se incluyen factores como la disponibilidad de recursos financieros y naturales, y el contexto social. En su conjunto, estos elementos pueden estimular o limitar el desarrollo de los emprendimientos.

EMPRENDEDOR

Scott Shane (ganador del Global Entrepreneurship Research Reward de 2009) define que emprendedor es cualquier persona que se encuentra en el proceso de identificar, evaluar y aprovechar una oportunidad para el desarrollo de una nueva empresa. Existe un amplio consenso en que el concepto "*emprendedor*" no define la esencia de la persona sino una actividad que la persona realiza. Dicho de manera sencilla, emprendedor es cualquier persona que emprende. Por lo tanto, si emprender es el proceso de identificar, evaluar y aprovechar oportunidades para crear nuevas empresas, emprendedor es cualquier persona que esté protagonizando dicho proceso.

EMPRENDIMIENTO DINÁMICO

También conocidas como "*gacelas*". Es una empresa que después de facturar alrededor de US\$100.000 el primer año de operación, logra alcanzar tasas de crecimiento sostenidas de 35% (como mínimo) en la facturación anual durante los primeros 5-6 años.

EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO

Una empresa de triple impacto o "*empresa B*" es aquella que, además de generar valor económico, apunta al desarrollo social y a proteger el medio ambiente. Este tipo de emprendimiento apuesta a alcanzar un desarrollo sustentable y al mismo tiempo producir un cambio positivo en el planeta. Estos lineamientos atraviesan la estructura organizativa de la empresa e influyen en todos sus procesos.

EMPRESA INDIVIDUAL

Una empresa de propiedad y operado por una sola persona.

ENTREPRENEUR

Una persona que organiza, opera y asume el riesgo de una empresa de negocio. Un individuo que, en lugar de trabajar como empleado, tiene un pequeño negocio y asume todo el riesgo y la recompensa de un negocio, idea, producto o servicio ofrecido en venta. Es un empresario que comúnmente se representa como líder empresarial e innovador de nuevas ideas y procesos de negocio. Estos empresarios desempeñan un papel fundamental en cualquier economía. Son las personas que tienen las habilidades y la iniciativa necesarias para llevar buenas y novedosas ideas al mercado y tomar las decisiones correctas para hacer que la idea resulte rentable. La recompensa por los riesgos asumidos son los posibles beneficios económicos que el empresario podría ganar.

F.

FEEDBACK

Es la instancia de retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación, y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor.

FLUJO DE FONDOS (CASHFLOW)

Es un informe en el cual se presentan las entradas y salidas de dinero (en efectivo o mediante cuenta bancaria) que se realizaron en diversos períodos de tiempo (por ejemplo un mes) en una organización.

FINANCIAMIENTO

Es el acto de dotar de dinero a una organización, es decir, es la contribución que se requiere para desarrollar un proyecto, negocio o actividad. Existen diversas fuentes de financiamiento, generalmente clasificadas en internas (dinero propio) o externas (inversores, entidades financieras, etc.).

I.

INCUBADORAS

Una incubadora tiene como objetivo fomentar el surgimiento de nuevas empresas y acompañarlas para disminuir el riesgo de fracaso en sus primeras etapas. Colabora con estas en el proceso de difusión, formulación del plan de negocios y búsqueda de financiamiento. Acompaña a los emprendedores en la ejecución y rendición de los planes de negocio, realiza mentoreo y provee asistencia técnica.

INNOVACIÓN

La innovación es la introducción de algo nuevo en un entorno en búsqueda de una mejora. Se refiere tanto a la creación de nuevos bienes y servicios como a la generación de nuevos métodos de producción, la implementación de formas novedosas de acceder a las materias primas, o la introducción de un modo distinto de hacer algo o de usar algo que ya existe. El grado de innovación de una idea la define, en última instancia, el mercado cuando encuentra en dicha novedad algún elemento que representa un valor diferencial.

INTERÉS

Precio que se paga o se recibe por el uso de una mercancía prestada, generalmente dinero.

INTRAPRENEUR

Emprendedores que se encuentran en un ámbito corporativo, por ejemplo a cargo de crear unidades de negocio enteramente nuevas que atienden a nuevos tipos de clientes.

INVERSOR ÁNGEL

El inversor ángel o “Business Angel” es una persona física o jurídica que decide financiar un emprendimiento con el objetivo de obtener rentabilidad a partir de su inversión. A diferencia de las empresas de capital de riesgo, este tipo de inversor aporta su propio capital y se involucra activamente en el proyecto. Como empresario experimentado, el Business Angel aporta sus conocimientos sobre negocios, genera contactos entre los emprendedores y brinda asistencia en el armado del plan de negocios para fomentar la consolidación de la empresa.

ITERACIÓN

Iterar es repetir un proceso una y otra vez, tomando como punto de partida en cada repetición el último resultado obtenido. Con la iteración se busca la aplicación de un nuevo conocimiento o experiencia a un proceso con el fin de mejorarlo. Esta es una fase fundamental en la ejecución de las metodologías Lean Startup y el Pensamiento de Diseño.



LEAN START UP

El *Lean Startup* es una metodología que tiene como objetivo reducir la incertidumbre y el riesgo en el lanzamiento de productos o servicios, sin perder de foco la innovación. Este método se basa en el aprendizaje validado, la experimentación y la iteración. Para ello, parte de una hipótesis sobre los probables intereses de los consumidores. De acuerdo con esto, se idea el producto o servicio y se lo lleva a la experimentación con el lanzamiento al mercado de un producto mínimo viable. A continuación, se llevan a cabo mediciones destinadas a conocer más sobre la recepción del producto por parte de los consumidores. En base a esta información itera y se producen las modificaciones necesarias el lanzamiento de un nuevo producto mejor adaptado a las necesidades y gustos del mercado.



MAPA DE EMPATÍA

El mapa de empatía es una herramienta que permite conocer en profundidad a los clientes y entender qué les aporta valor. Se trabaja con un segmento de público específico sobre el que se realizan preguntas orientadas a determinar qué escucha, qué ve, qué dice y qué hace, qué piensa y qué siente, sus frustraciones y sus motivaciones. Esto permite que el emprendedor pueda realizar ajustes en sus productos y servicios y de esta manera los transforme en soluciones relevantes para los potenciales consumidores.

MARKETING

El conjunto actividades involucradas en la transferencia de bienes o servicios, desde el fabricante hasta el consumidor. Incluye todo lo relacionado con la publicidad, distribución, técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transportes y almacenamiento de bienes y servicios.

MARKETING DIRECTO

Una forma de publicidad en la que se proporcionan los materiales de marketing físicos a los consumidores con el fin de comunicar la información acerca de un producto o servicio. El marketing directo no implica anuncios en Internet, en la televisión o en la radio. Tipos de materiales de marketing directo incluyen catálogos, anuncios publicitarios y volantes.

METODOLOGÍAS ÁGILES

Las metodologías ágiles son técnicas que aportan eficiencia y velocidad a los procesos de trabajo. Buscan acortar los tiempos de producción y al mismo tiempo minimizar los factores que no generan valor con el fin de aumentar la productividad. Se caracterizan por su flexibilidad y por dar respuesta inmediata a los cambios abruptos en el proyecto al ajustarse a las nuevas condiciones del entorno. Ponen el foco en los individuos y su interacción con el producto, ya que utilizan el conocimiento derivado de esto para optimizar los procesos. Ejemplos de estas metodologías son el *Lean Startup* y el *Canvas*.

MENTORING

Apoyo del tipo acompañamiento al emprendedor por parte de empresarios y directivos con experiencia en procesos de búsqueda de financiación o desarrollo empresarial.

MENTOR

Es una persona con experiencia emprendedora o expertise en el desarrollo de un negocio que, voluntariamente ofrece su experiencia y su conocimiento, para guiar al emprendedor ayudándolo a impulsar sus proyectos. Las habilidades de un emprendedor se potencian bajo la guía de un mentor. Durante este camino ambos, emprendedor y mentor, tienen la oportunidad de aprender y expandir su desarrollo personal y sus habilidades de comunicación y planificación.

MENTORÍA PARA EL DESARROLLO TEMPRANO:

Dirigida a aquellos emprendedores que iniciaron operaciones, desarrollaron una primera aproximación a un plan de negocios. Han realizado sus primeras ventas o han tenido sus primeras contrataciones y tienen sus primeros proveedores.

MENTORÍA PARA LA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN:

Dirigida a aquellos emprendedores que han desarrollado un plan de negocios bien definido y han comenzado a definir procesos de negocios. Han definido su cartera de clientes y alcanzado el punto de equilibrio en su emprendimiento.

MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización. Define lo que pretende cumplir. Establece su actividad central.



PAC EMPRENDEDORES

PAC Emprendedores otorga asistencia financiera a nuevas empresas que tengan potencial de crecimiento y capacidad para ejecutar proyectos productivos, dinámicos, escalables e innovadores. La asistencia se realiza a través de Aportes No Reembolsables destinados a financiar la puesta en marcha y gastos iniciales de un emprendimiento.

PITCH

Un Pitch es un discurso corto y conciso que transmite un mensaje con el objetivo de atraer y captar la atención del interlocutor y abrir la posibilidad de una conversación más larga. El pitch concentra en pocos minutos las características fundamentales de un proyecto: de qué se trata, cuál es el problema que encuentra y la solución que propone, cuál es la propuesta de valor que plantea, quiénes integran el equipo que impulsa el proyecto y qué se busca del interlocutor. El pitch es una herramienta fundamental a la hora de buscar financiamiento, socios o encontrar un equipo de trabajo.

PROCESO EMPRENDEDOR

Se define como proceso emprendedor al proceso de identificar, evaluar y aprovechar oportunidades para la creación de un emprendimiento. Esta definición propuesta por **Scott Shane** (ganador del Global Entrepreneurship Research Reward de 2009) es una de las más utilizadas. Otra definición muy frecuentemente utilizada es la de **Albert Shapero** quien en 1983 definió que el proceso emprendedor consiste en i) tomar iniciativa, ii) reunir recursos, iii) dar forma a una organización y iv) gestionarla, todo esto realizado en un marco de autonomía y asumiendo riesgos. Finalmente, una definición también muy utilizada de proceso emprendedor es la que propone H. Kantis quien define que este proceso se compone de tres etapas: Gestación, Puesta en Marcha y Desarrollo Inicial. Cada una de estas etapas tiene eventos clave que las definen. La definición del concepto "proceso emprendedor" es fundamental para poder, no solo comprender la naturaleza sistémica de emprender, sino también para poder definir emprendedor, dado que emprendedor es toda persona que protagoniza el proceso emprendedor.

PRODUCTIVIDAD

Es la medida de eficiencia de la producción; la razón entre la cantidad de bienes elaborados (o de servicios prestados) y la cantidad de recursos utilizados.

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es el elemento diferencial que tiene un emprendimiento en relación a otros y constituye el principal motivo por el cual los clientes eligen un producto determinado en un mercado plagado de productos similares. La propuesta de valor se presenta como la respuesta innovadora a un problema o una necesidad insatisfecha y es una de las bases fundamentales de la estructura del modelo de negocios.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, en donde no existe ganancia ni pérdida.

A blue rounded rectangle containing the white letter 'R.' with a period.

REDES

Desarrollar contactos de negocios para formar relaciones de negocio, aumentar sus conocimientos, ampliar su base de negocio, o servir a la comunidad. También se usa para describir una conexión entre sistemas de computadoras juntos.

RENTABILIDAD

Es la capacidad de una organización para generar utilidad o ganancia. Un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos.

RUTA DE USUARIO

La ruta de usuario es una herramienta que permite entender la experiencia de un segmento determinado de clientes con un producto o servicio. Es un mapa en el que se muestran, desde la perspectiva del usuario, las etapas que se presentan a partir del momento en que surge una necesidad o deseo hasta que lo logra resolver. A partir de esto se identifican los puntos de contacto “memorables” de la experiencia, en los que se recomienda acompañar al usuario, y los “puntos de dolor”, que determinan oportunidades de mejora.

A blue rounded rectangle containing the white letter 'S.' with a period.

STARTUP

Una “Startup” es una organización que tiene un tiempo de vida corto antes de transformarse en una empresa consolidada, debido a que sufre un crecimiento abrupto desde el momento en que es creada. Se caracteriza por ofrecer productos altamente innovadores en poco tiempo y por funcionar en un ambiente de constante incertidumbre, con un modelo de negocios poco definido, pero escalable y fácilmente replicable.

A blue rounded rectangle containing the white letter 'T.' with a period.

TASA DE DESCUENTO

Es la tasa porcentual que, para una medida de tiempo, nos permite llevar un valor que se encuentra alejado temporalmente (por ejemplo un año), a valor presente (hoy). La tasa de descuento se basa en la preferencia de un ser racional de contar un valor monetario en el momento presente a esperar un tiempo para que este llegue, por ejemplo, contar con 100 en un año más, tiene menor valor comparado con tenerlo en este mismo instante.

TASA INTERNA DE RETORNO

Es la tasa de descuento bajo la cual el Valor Actual Neto de una serie temporal de flujos se hace cero. Implica que el emprendimiento debe tener una tasa mayor de rendimiento respecto de la TIR para ser económicamente viable.

TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES

Las tecnologías exponenciales son aquellas que en los últimos años se desarrollaron a un ritmo exponencial (en contraste con el desarrollo lineal de otras áreas). Tienen el potencial de impactar en todos los aspectos de la vida humana y el mundo en que vivimos. Por este motivo, se consideran elementos de innovación disruptiva. Ejemplos de estas tecnologías son las impresoras 3D, la robótica, la inteligencia artificial, los drones, las energías renovables, la nanotecnología y la biología digital.

TICS

Tecnología de la información y la comunicación. Aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos. Aplicables a multitud de campos: educación, medicina, empresas, etc.

U.

UTILIDAD

La utilidad operativa es la diferencia entre los ingresos del negocio y su costo de ventas o costo de producción. Esto implica restar a las ventas que se han generado, todos aquellos costos en los que hemos incurrido para la elaboración de nuestro producto. La utilidad neta muestra el rendimiento total de la empresa, ya que es el resultado de restar a la utilidad operativa los gastos financieros y los impuestos del periodo. Es decir, es el resultado final que considera ingresos menos gastos.

V.

VENTURE CAPITAL

El Venture Capital, también conocido como “*capital riesgo*”, es un modo de financiamiento por el cual se realiza una inversión de capital en un emprendimiento que presenta alto potencial de crecimiento a largo plazo, con el objetivo de obtener ganancias futuras. Debido a que este financiamiento se realiza en las etapas tempranas del desarrollo del proyecto, el inversor debe asumir los riesgos elevados de la operación, pero en contraparte, puede cumplir un rol activo en la toma de decisiones de la empresa.

VISIÓN

La visión indica el rumbo de la organización. Es un estado ideal, una meta a futuro que inspira y orienta las acciones de todos sus miembros.

FUENTES:

- Academia Argentina Emprende www.academia.gob.ar/glosario
- Incuba en Exactas · UBA www.incubacen.exactas.uba.ar/?page_id=2752

NOTAS

NOTAS
