

# EMPREN DAMOS



PROTAGONISTAS DE NUESTRO PRESENTE



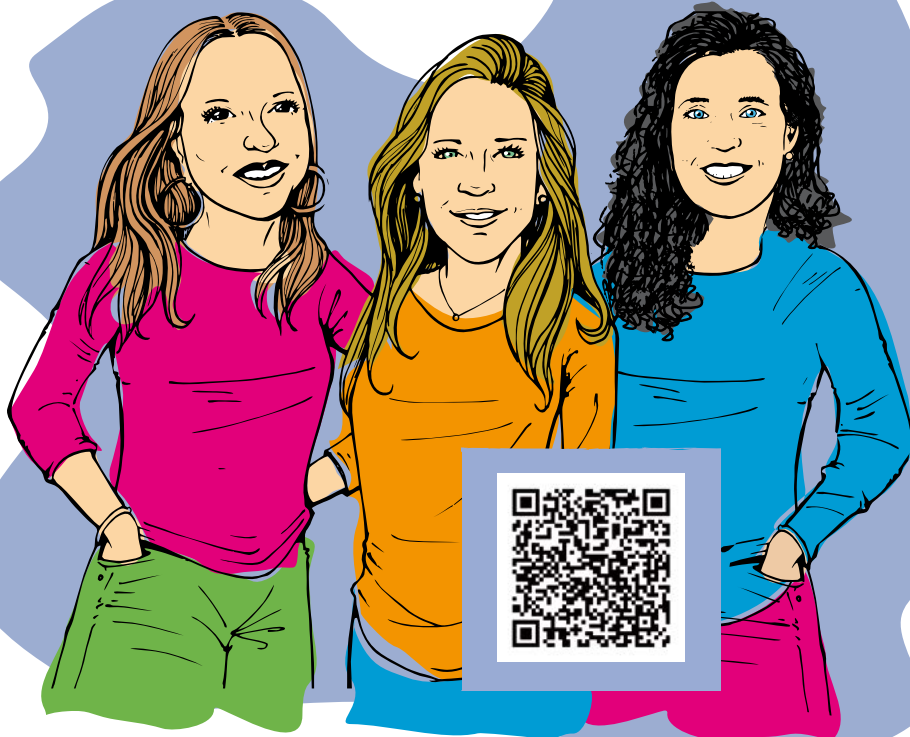
-ENDEAVOR

# NOS PRESENTAMOS

## ¡BIENVENIDOS A BORDO!

Queremos presentarles a quienes hicieron posible este material que tienen en sus manos.

¿Están listos? Les compartimos un video para que conozcan a las autoras del libro y a una referente de Endeavor Argentina.



**VIRGINIA  
WERNICKE**

**VICTORIA  
CERRANO**

**JULIA BEARZI**

# INDICE

## I Pensar y actuar como **EMPRENDEDOR** pág. 10

**1** *Emprender un camino* pág. 12

**2** *El emprendedor y su equipo* pág. 20

Equipo emprendedor

Organigrama

**3** *Inspiración* pág. 28

**4** *Ideación* pág. 38

**5** *Prototipado* pág. 48

Canvas

Prototipo

**6** *Presentación de la idea* pág. 56

Conformación del capital

*Pitch*

## II **COMENZAR** y **ORGANIZAR** el proyecto pág. 66

**7** *Producción: las manos en la masa* pág. 68

Registro de producción

**8** *Organización* pág. 76

Tablero SCRUM

**9** *Plan de marketing* pág. 84

Plan de marketing

**10** *Estructura de costos* pág. 92

Presupuesto

**11** *Registro contable* pág. 100



### III

## EXPLORAR ESTRATEGIAS

pág. 108

**12** Canales de distribución pág. 110

---

**13** Marketing digital pág. 116

Plan de marketing digital

---

**14** Marketing no convencional pág. 122

Experiencia BTL

---

**15** Visión de sostenibilidad pág. 128

Plan de sostenibilidad

### IV

## ESCALAR el NEGOCIO

pág. 138

**16** Recalculando pág. 140

---

**17** *Network*: gestando redes pág. 146

---

**18** Fuentes de ingresos pág. 152

Canvas actualizado

---

**19** Cuestiones legales pág. 158

---

**20** Finanzas para emprendedores pág. 166

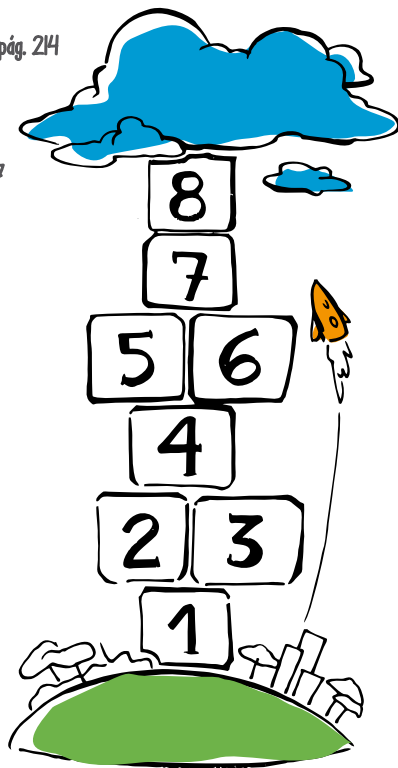
- 21** Estados contables pág. 178 Estados contables
- 22** Otros indicadores pág. 186 Informe final
- 23** Toma de decisiones pág. 192 Liquidación
- 24** Evaluación del recorrido pág. 198 Testimonio emprendedor
- 25** Protagonistas del presente y del futuro pág. 204

**ÍNDICE TEMÁTICO** pág. 214

**CONSEJOS** pág. 216

**TESTIMONIOS** pág. 217

**NOTAS** pág. 218



# CONOCE TU LIBRO

## ESTRUCTURA

Este libro tiene como meta acompañarte en un viaje, un recorrido en el que te convertirás en emprendedor. Si bien proponemos una ruta, podrás elegir tus propios caminos y tus paradas al andar.

Dividimos el libro en cinco **unidades temáticas**. Cada una de ellas nuclea diversas **sesiones**. Te presentamos a continuación el esquema con el que te encontrarás.

¡Buen viaje!



### INICIO DE UNIDAD TEMÁTICA:

Título de la unidad temática.

Conceptos clave de la unidad.

Meta a alcanzar en esta unidad.

# SESIÓN:



## DISPARADOR

**1 EMPRENDER**  
un CAMINO

"Nunca podrá cruzar el océano a menos que tengas el campo de poder de vista la orilla".  
— CRISTÓBAL COLÓN

**¿CON EL MAPA O CON LA BRUJULA?**

Los emprendedores saben que el éxito de su negocio depende de la tecnología del sector. ¿Pero qué sucede si no tienes una buena brújula?

¿Cómo AgriFit podría mejorar sus servicios? ¿Qué diferencias encontrarías entre sus dos modelos de negocio? ¿Comparten sus experiencias y conclusiones?

Actividad

Rescate de la actividad



## PROFUNDIZAR

Desarrollo teórico de los conceptos clave de la sesión.

**UNO PARA TODOS PARA UNO**

Los buenos emprendedores saben cómo reunir a un equipo de trabajo y colaborar con él. ¿Pueden los emprendedores hacer lo mismo que las empresas? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada una? ¿Qué factores influyen en la decisión de unirse a una empresa o de crear una propia? ¿Qué factores influyen en la decisión de unirse a una empresa o de crear una propia? ¿Qué factores influyen en la decisión de unirse a una empresa o de crear una propia?

**ARTÍCULO**

Lee y luego responde a las preguntas que se te plantean.

**JULIÁN GURFINKEL**  
Comenta clics, fundando el equipo

Una de las grandes ventajas de trabajar en un equipo es que puedes compartir tus conocimientos y experiencias con otros. ¿Cómo puedes aprovechar esto para mejorar tu negocio? ¿Qué factores influyen en la decisión de unirse a una empresa o de crear una propia? ¿Qué factores influyen en la decisión de unirse a una empresa o de crear una propia?



## EXPERIENCIAS

Testimonios de emprendedores y artículos.



## REFLEXIONAR

Preguntas para profundizar.



## MANOS A LA OBRA

Consignas que invitan a aplicar lo aprendido.

**LA VOZ DE LA EXPERIENCIA**

¿Qué rol juega el emprendedor en la creación de una empresa? ¿Qué factores influyen en la decisión de unirse a una empresa o de crear una propia? ¿Qué factores influyen en la decisión de unirse a una empresa o de crear una propia?

**MAPA DE ACTORES**

Comparte la información de la Ficha Técnica en esta página y a continuación, completa las tareas de la Ficha de Aprendizaje.

**FICHA TÉCNICA**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Expediente: \_\_\_\_\_  
 Asignatura del curso: \_\_\_\_\_

**IDEAS**

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_  
 6. \_\_\_\_\_  
 7. \_\_\_\_\_  
 8. \_\_\_\_\_  
 9. \_\_\_\_\_  
 10. \_\_\_\_\_



## DESAFÍO

Reto para quienes se animan a más.



## EMPRENDIZAJE

Espacio para sintetizar los aprendizajes de la sesión y trasladar el conocimiento teórico a la vida personal.

## CIERRE DE UNIDAD TEMÁTICA:

## CHECKLIST

Entregables que deberían completarse en esta sesión.

## COMPARTIENDO

Desafío para interactuar con otros "protagonistas" a través de Logos digital.



## AUTOTEST

Evaluación personal de conceptos teóricos a través de un test online (multiple choice).

## RECURSOS

Organigrama

### ENTREGABLE

Hitos que nos ayudan a avanzar en el proyecto.

### VIDEO

Fragmento de la película **NAUFRAGO**  
Dirigida por Robert Zemeckis (2000)



### VIDEO, ARTÍCULO, LIBRO, CUENTO

**QR:** Código que redirige a distintas plataformas de contenido. Desde Play Store (Android) o App Store (IOS) se pueden descargar lectores de QR para escanear dichos códigos.

### ¿SABÍAS QUÉ?

Eficacia y eficiencia no son lo mismo...

### ¿SABÍAS QUÉ?

Información complementaria.

### GLOSARIO

Definiciones.

**PATENTE:** Derecho otorgado por un Estado a un inventor para que sea el único que pueda explotar por medios comerciales.

Disponibles en



### LOGOS DIGITAL

Plataforma web con recursos complementarios (videos, planillas, artículos, libro del docente y material extra).

Disponible en el sistema de gestión



### SISTEMA DE GESTIÓN

Plataforma web para registrar las operaciones.

I

PENSAR  
y actuar como

**EMPRENDEDOR**

#StartUp #EcosistemaEmprendedor  
#EQUIPO #Actitud #Aptitud  
#IDEA #OPORTUNIDAD  
#EmpresasConImpacto #EmpresasB  
#PROTOTIPO #DesignThinking  
#CANVAS #PlanDeNegocios  
#ElevatorPitch



META

Validar la  
**IDEA DE NEGOCIO**

Conformar el #equipoemprendedor - Diseñar el organigrama  
Identificar una idea de negocio - Presentar un prototipo  
Desarrollar el *Business Model Canvas*  
Conformar el capital inicial





1

# EMPRENDER

un CAMINO

"Nunca podrás cruzar el océano a menos que tengas el coraje de perder de vista la orilla".

**CRISTÓBAL COLÓN**







# ¿CON EL MAPA O CON LA BRÚJULA?

Los invitamos a salir fuera del aula para jugar en equipos a la búsqueda del tesoro. Algunos se valdrán de un mapa y otros utilizarán una brújula.



- *¿Cómo logró cada grupo hallar el tesoro? ¿Qué diferencias encuentran entre los dos métodos de búsqueda? Compartan sus experiencias y contrástenlas.*

---

---

---

---



# CREAR CAMINOS

Quien emprende decide tomar un camino que no ha sido diseñado por otros ni está delineado previamente. Este camino misterioso y sorprendente debe ser descubierto por quien elige recorrerlo a medida que lo atraviesa: se hace al andar. Un **emprendedor** es un soñador y un aventurero, un apasionado explorador, un caminante sin mapas. A quien camina sin mapas le son indispensables dos instrumentos, uno de navegación y uno de impulso: una **brújula**, guía constante para llegar a donde se quiere ir, y un **motor** interno que lo empuja a transitar el que será un camino lleno de desafíos.

*El camino demanda que estemos atentos y seamos creativos.*

En nuestra **brújula** debemos configurar un Norte, y eso requiere hacernos preguntas y tener la valentía de buscar las respuestas. ¿Qué es lo que nos gusta? ¿Cuál es nuestro sueño? ¿Qué podemos aportar al mundo? No hay respuestas buenas o malas, y nadie va a evaluarlas; son para nosotros mismos.

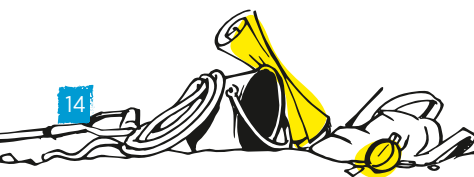
A nuestro **motor** debemos alimentarlo con el combustible del **esfuerzo** y la **perseverancia**. El camino demanda que estemos atentos y seamos creativos, que tomemos decisiones sin certezas absolutas, que sepamos lidiar con las equivocaciones y que **aceptemos la posibilidad de fallar**. Los mejores motores son los que se cargan con ánimo de volver a intentar ante cada nuevo reto, son aquellos a los que nunca les falta el entusiasmo y que se vuelven más eficientes con cada experiencia, sea cual sea el resultado.

Así como el camino, el **caminante también se hace al andar**. Es con acción, práctica, ensayos y errores que los emprendedores se hacen. **Aprenden a emprender en movimiento**.

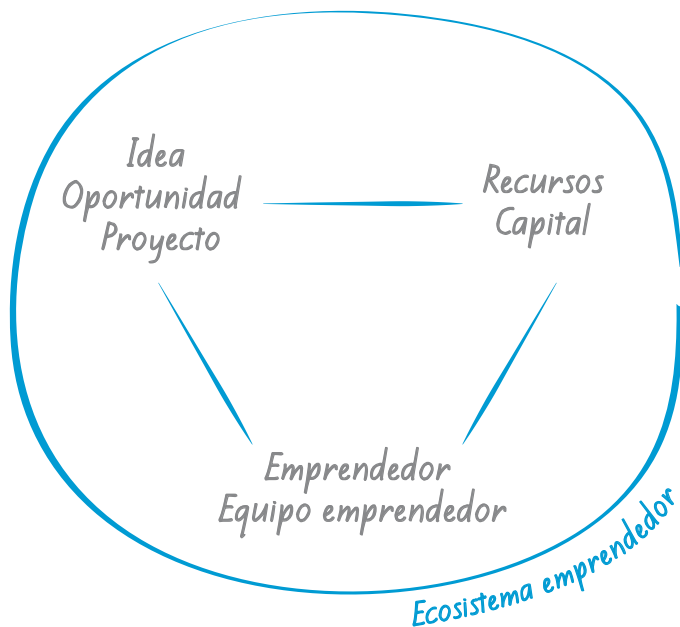
## VIDEO

Discurso de  
**STEVE JOBS**

Universidad  
de Stanford,  
2005.



# LOS VÉRTICES DEL PROCESO EMPRENDEDOR



El proceso emprendedor incluye todas las acciones que deben llevar a cabo el emprendedor y su equipo para identificar oportunidades y crear valor mediante su futura *startup*. Pueden detectarse **tres grandes componentes**: el emprendedor o equipo emprendedor; la idea, oportunidad o proyecto; y los recursos y el capital. Lo que rodea, contiene y potencia a todos los componentes es lo que se denomina **ecosistema emprendedor**.

Habitualmente, la falta de éxito de un emprendimiento puede atribuirse a fa-

llas en alguno de estos componentes: tal vez no lograron obtenerse los recursos necesarios, o el equipo no pudo ser bien conformado, o quizás el entorno no era el apropiado para aplicar ese proyecto particular.

**STARTUP:** Empresa que está en la primera etapa de sus operaciones. Inicialmente suele estar financiada por sus propios fundadores, quienes intentan desarrollar un producto para el que creen que existe una demanda.



## Emprendedor/ Equipo emprendedor

Un análisis de la figura nos permite ver que la base sobre la cual se sostiene todo el proyecto es el propio emprendedor, junto al equipo que conforme. De su actitud depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe y que se consigan los recursos para sustentar el proyecto. Es por ello que es fundamental que el emprendedor **se conozca a sí mismo**, que comprenda dónde están sus **fortalezas** e identifique cuáles son las **habilidades que debe desarrollar**. De este modo, el emprendedor puede asumir un rol protagonista, guiado por su **propósito** y conectado con quien es y lo qué quiere hacer.

## Idea, oportunidad y proyecto

La **idea** suele comenzar con el reconocimiento de una oportunidad que surge con frecuencia de la búsqueda de soluciones a problemas que observamos en nuestro entorno. Las ideas abundan y se encuentran por todas partes, sin embargo, no todas son una oportunidad real de negocio.

Si el valor asignado por otras personas a nuestra idea es suficientemente alto como para que estén dispuestas a pagar para adquirirla, tenemos una oportunidad de negocio. Un bien o servicio puede ser nuevo y único, pero si no es considerado útil o deseable, no es valioso para el mercado. El objetivo del emprendedor es crear un proyecto que aproveche esa **oportunidad** y la transforme en una propuesta de valor para potenciales clientes.

Para que el **proyecto** pueda ser exitoso también es necesaria una buena ejecución. No es necesario tener una idea brillante o extraordinariamente original, pero sí lo es combinar y transformar ideas en soluciones atractivas.



## Recursos/Capital

La búsqueda de capital, su origen, su volumen y su finalidad son temas a revisar y reevaluar en todas las etapas del emprendimiento. Existen diferentes formas de conseguir capital:

- **Familia, amigos** y quienes nos rodean en el círculo más cercano.
- **Actores públicos** (subsidios, préstamos, programas de financiamiento emprendedor).
- **Fondos privados** (**incubadoras**, aceleradoras y fondos privados de inversión).

El emprendedor y su equipo deben hacerse ciertas preguntas fundamentales: ¿cómo obtenerlo?, ¿para qué serviría?, ¿qué pasa si no se puede conseguir? Aunque con frecuencia se crea que el capital es el factor determinante de la viabilidad de un emprendimiento, esto no suele ser así. Un buen proyecto de negocios consigue fondos.

## Ecosistema emprendedor

Rodeando los tres vértices se encuentra el ecosistema emprendedor, un factor condicionante de todo el proceso. Este ecosistema está integrado por una multiplicidad de **actores** (y sus **relaciones**) que constituyen una **plataforma** sobre la cual se apoya el emprendedor para impulsarse: gobiernos, instituciones educativas, empresarios, organizaciones sociales, entre muchos otros.

**INCUBADORAS:** Organizaciones que acompañan y aceleran el crecimiento de los proyectos emprendedores a través de asesoramiento, capacitación y asistencia financiera.





# LA VOZ DE LA EXPERIENCIA

Ya que el camino del emprendedor está lleno de incertidumbres, es muy valioso aprender de las experiencias de otros y ganar así la mayor cantidad de herramientas posible. Los emprendedores suelen estar dispuestos a contar sus historias porque inspirar, movilizar y ayudar a otros a perder el miedo es parte de la tarea innovadora.

¿Qué mejor manera de comenzar, entonces, que buscar a un emprendedor cercano (de tu barrio, de tu escuela, conocido de algún familiar o amigo) y entrevistarlo? Te proponemos un cuestionario para completar con sus respuestas. ¡Siéntete libre de agregar cualquier pregunta que quieras!

— ¿Quién es el emprendedor? ¿Cuál es su experiencia profesional?

— ¿Cómo descubrió la oportunidad?

— ¿Cuál fue el proceso de desarrollo de su proyecto? ¿Qué debió investigar para poder llevar su idea a la práctica?

— ¿Quiénes más participan o participaron en su emprendimiento?

— ¿Necesitó financiamiento público o privado para comenzar?

— ¿Qué rasgos distintivos posee su bien o servicio frente al resto de lo que se encuentra en el mercado?

Cuestionario y Ejemplo disponibles en



## MAPEO DE ACTORES

Mapea el ecosistema emprendedor que existe en tu región. Puedes investigar: acciones del gobierno (en áreas de producción o innovación), organizaciones sociales, aceleradoras, incubadoras o clubes de emprendedores.





- Completa la información de la **ficha técnica** de esta página y, a continuación, sintetiza **tres ideas** de lo que hayas aprendido.

## FICHA TÉCNICA:

---

Nombre:

Edad:

Emprendimiento:

Antigüedad del emprendimiento:

.....

IDEAS:

# COMUNIDAD DE PROTAGONISTAS

Comparte una FOTOGRAFÍA original  
y creativa de tu EQUIPO  
con los demás participantes  
de "Emprendamos".





## ¿HAS LOGRADO TUS METAS?

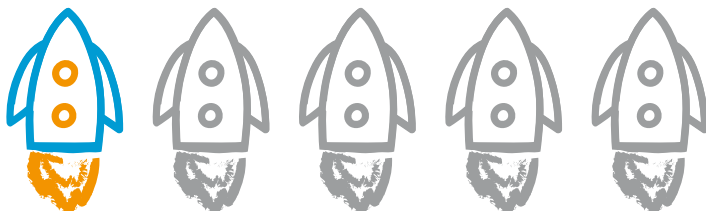
- Equipo emprendedor  
(SESIÓN 2)
- Organigrama  
(SESIÓN 2)
- Canvas  
(SESIÓN 5)
- Prototipo  
(SESIÓN 5)
- Conformación del capital  
(SESIÓN 6)
- Pitch*  
(SESIÓN 6)

**CHEGUEA CON ESTE  
AUTOTEST TUS  
CONOCIMIENTOS  
SOBRE ESTA UNIDAD.**



**¡FELICITACIONES!**

**¡HAZ ALCANZADO TU PRIMERA ETAPA!**

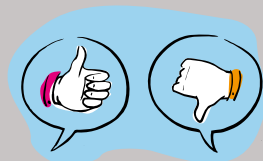


# ÍNDICE TEMÁTICO

- Actitud 22
- Actividades clave 51, 94
- Activo 103, 181
- Aptitud 22
  
- Beta permanente 143
- Bienes 70
- BTL 124, 126
- Business Angels* 169
- Business Model Canvas* 51, 52, 156
  
- Canales 86, 112
- Canvas 51, 52, 156
- Capital 17, 60, 169
- Ciclo de DEMING 78, 79
- Clientes 86, 104
- Cliente misterioso 156
- Competencia 89
- Contabilidad 102
- Conformación del capital 60, 62
- Copycats* 30
- Costo de oportunidad 96
- Costo oculto 97
- Costos fijos 96
- Costos variables 96
- Crowdfunding* 169, 170, 171
  
- Debe 103
- Derecho de autor 162
- Desarrollo sostenible 130
- Design Thinking* 42, 44
- Deuda 60, 181
- Distribución 112, 113
- Documentos comerciales 102
  
- Economía circular 132, 133
- Economía de Comunión 34, 35
- Ecosistema emprendedor 17
- Eficacia 71
- Eficiencia 71
- Ejercicio económico 180
- Elevator Pitch* 57, 59
- Empresas B 32
- Empresas con impacto 32
- Equipo emprendedor 16
- Escalar el negocio 148
- Estado de situación patrimonial 181
- Estados contables 180-183
- Estados de Resultados 182
- Estudio de mercado 88, 89
  
- Factura 104
- Family, friends and fools* 60, 168
- Financiación Bancaria 168
- Finanzas 168, 169
- Focus group* 143
  
- Gestión 78
  
- Haber 103
- Huella ecológica 134
  
- Idea 16, 30, 40
- Ideación 41
- Impacto 32, 33
- Incubadoras 17
- Indicadores 188, 189
- Infografía 189
- Información contable 102

Informe final 188, 190  
Ingreso 51, 154  
Innovación 30  
Iteraciones 141  
*Kusudama* 199  
Libro contable 103  
Liquidación 194, 196  
Marca registrada 162  
Marketing 86, 118  
Marketing BTL (*Below the line*) 124  
Marketing de servicios 87  
Marketing digital 118  
Marketing mix 86, 87  
Mercado 88  
Modelos de ingresos 86, 154  
Monotributo 161  
Mundo VUCA 31  
*Networking* 148  
Nicho de mercado 88  
Operaciones básicas 78, 102  
Oportunidad de negocio 16  
Organigrama 26  
Organización horizontal 24  
*P2P Lending* 169  
Partida doble 103  
Pasivo 103, 181  
Patentes 162  
Patrimonio 103  
*Pitch* 57, 58, 59, 62, 174  
Plan de marketing 86-90  
Plan de marketing digital 118, 120  
Plan de negocios 52  
Plan de sostenibilidad 134  
Planificación de las estrategias 78  
Precio 96, 155  
Presupuesto 98  
Producción 70  
Propiedad intelectual 162  
Propuesta de valor 16, 51, 86, 112  
Prototipo 40, 41, 50, 54  
Proveedores 71, 104  
Punto de equilibrio 97  
Recursos clave 95  
Redes 87, 148  
Registro de compras y gastos 104  
Registro de ventas 90  
Registro contable 102-104  
Registro de producción 74, 104  
Replicación 30  
Resiliencia 22, 23  
Responsabilidad Social Empresaria 130, 131  
Retorno de la inversión (ROI) 194  
SCAMPER 43  
Segmentación de clientes 88, 89  
Servicios 70  
Servucción 70  
Sociedad Anónima 160  
Sociedades 160, 161

Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) 160  
Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) 161  
Sostenibilidad 130  
*Startup* 15  
Subvención Pública 168  
Tablero SCRUM 78, 82  
Técnica de las 3F 195  
Teoría de los seis grados 148  
Test de mercado 143  
Triple impacto 32, 33  
Utilidad bruta 182  
Utilidad neta 182  
*Venture Capital* 169



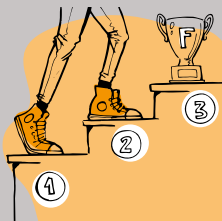
## MARÍA JOSÉ SOLER

Consejos para pasar de la idea a la oportunidad  
pág.53



## ANDY STALMAN

Consumidores de experiencias  
pág. 125



## ALDO MONTERIORE

Tres pasos para tomar mejores decisiones  
pág. 195

# TESTIMONIOS



## **JULIÁN GURFINKIEL**

Sumando clics, formando el equipo  
pág. 25



## **BETTINA GONZÁLEZ**

Objetivo doble: viajes gratos y desarrollo local  
pág. 34



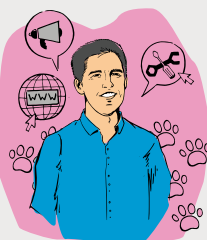
## **MARTÍN FRASCAROLI**

Inteligencia artificial al servicio de las personas  
pág. 44



## **JUAN PABLO FERRETTI**

Combinar salud y sabor  
pág. 61



## **GONZALO SISACK NOVILLO**

Desafíos de producir servicios  
pág. 72



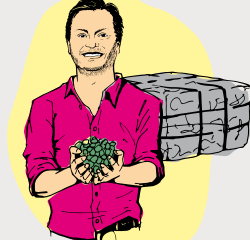
## **FERNANDO STORCHI**

Una propuesta para cada cliente  
pág. 80



## **PIERPAOLO BARBIERI**

Poniendo el foco en lo digital  
pág. 119



## **SEBASTIAN SAJOUX**

Nada se pierde, todo se transforma  
pág. 132



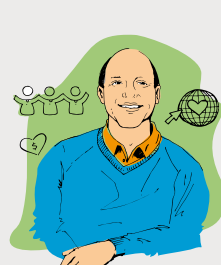
## **ANACLARA DALLA VALLE**

De redes somos  
pág. 149



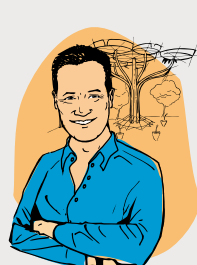
## **MARIETA DEFELICE Y CECILIA PILOTTI**

Lo que creemos, creamos... y cuidamos  
pág. 163



## **MARIANO RUANI**

Ayudar a quienes quieren ayudar  
pág. 170



## **IGNACIO IMAZ**

De la imaginación a la realidad  
pág. 209

# NOTAS

