



HABILIDADES FINANCIERAS PARA LA VIDA

Evaluación de proyectos: decisiones al finalizar el Secundario

RECORRIDO 4 Emprender



BANCO CENTRAL
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA



Ministerio de Educación,
Cultura, Ciencia y Tecnología
Presidencia de la Nación

Presidente

Mauricio Macri

Jefe de Gabinete de Ministros

Marcos Peña

Ministro de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología

Alejandro Finocchiaro

Secretario de Gobierno de Cultura

Pablo Avelluto

**Secretario de Gobierno de Ciencia, Tecnología
e Innovación Productiva**

Lino Barañao

**Titular de la Unidad de Coordinación General del
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología**

Manuel Vidal

Secretaria de Innovación y Calidad Educativa

Mercedes Miguel

Secretario de Políticas Universitarias

Pablo Domenichini

Subsecretario de Coordinación Administrativa

Javier Mezzamico

Presidente del Banco Central de la República Argentina

Guido Sandleris

Vicepresidente

Gustavo Enrique Cañonero

Vicepresidente 2^{do}

Verónica Eva Rappoport

Directores

Marcelo Alejandro Castro

Francisco Gismondi

Horacio Liendo

Enrique Szewach

Fabián Zampone

Síndico Titular

Juan Carlos Isi

Síndico Adjunto

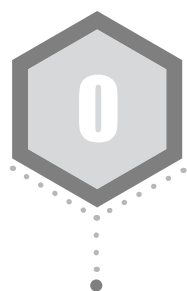
Paola A. López

Gerente General

Nicolás Gadano

HABILIDADES FINANCIERAS PARA LA VIDA

EVALUACIÓN DE PROYECTOS: DECISIONES AL FINALIZAR EL SECUNDARIO



Recorrido
Presentación



Recorrido
Identidad y
proyectos



Recorrido
Estudiar



Recorrido
Búsqueda
laboral



Recorrido
Emprender



Recorrido
Independencia
económica



Índice

05

INTRODUCCIÓN

07

SITUACIÓN 1

¿Qué habilidades se necesitan para emprender?

17

SITUACIÓN 2

Ideas para emprender

23

SITUACIÓN 3

Modelo de negocio

29

SITUACIÓN 4

Recalculando. Los números de un emprendimiento

31

SITUACIÓN 5

Fuentes de financiamiento

37

ANEXO

Nota periodística



INTRODUCCIÓN

En el Recorrido anterior se hizo foco en aspectos relacionados al empleo en relación de dependencia: la búsqueda de empleo y la Cuenta Sueldo. En el presente Recorrido se abordará el emprendedurismo. Para empezar, se hará referencia a las habilidades personales necesarias para emprender, se seguirá por el proceso para convertir una idea en un proyecto, el modelo de negocio, los costos y las posibles fuentes de financiamiento de un emprendimiento.

Este Recorrido busca que los/las estudiantes sean capaces de:

- Identificar las habilidades necesarias para ser emprendedores.
- Buscar diferentes ideas para realizar un emprendimiento.
- Diferenciar qué fuente de financiamiento les conviene para su proyecto.
- Reconocer los costos fijos y variables de un emprendimiento.

Para lograr esos objetivos, se proponen las siguientes situaciones didácticas:

Situación 1. ¿Qué habilidades se necesitan para emprender?

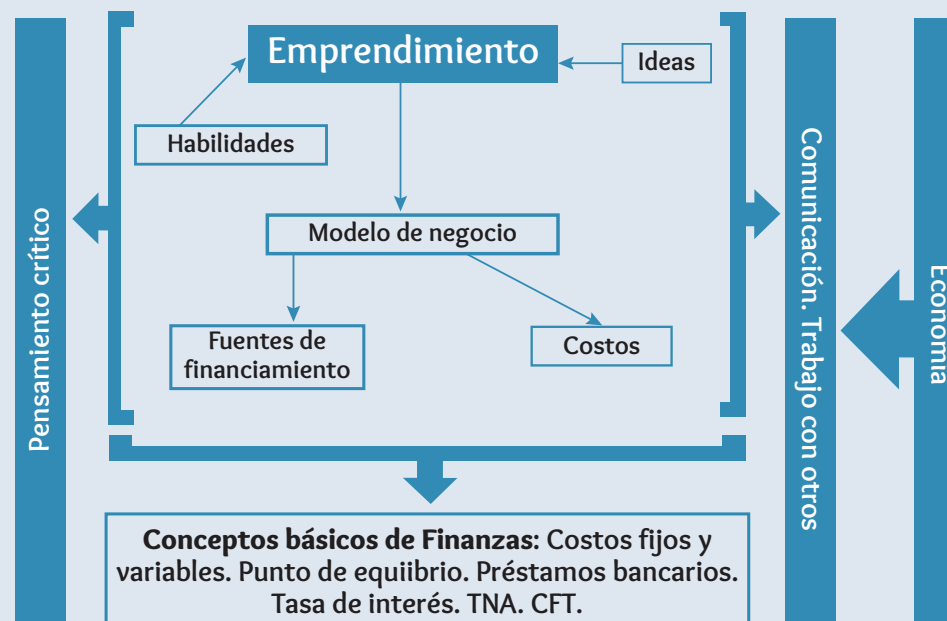
Situación 2. Ideas para emprender

Situación 3. El modelo de negocio

Situación 4. Recalculando. Los números de un emprendimiento

Situación 5. Fuentes de financiamiento

Capacidades a desarrollar: Pensamiento crítico. Trabajo con otros. Aprender a aprender.



SITUACIÓN 1. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

En una segunda instancia, expliquen a los/las estudiantes que los emprendedores necesitan contar con ciertas habilidades para llevar a cabo su emprendimiento y que las siguientes actividades que se proponen les permitirán zambullirse en este tema.

1. Trabajo con una noticia y el juego “Los siete árboles”

Pidan a los/las estudiantes la lectura de la nota periodística: “Vendían peperina en Embalse y hoy se preparan para exportar”, disponible en: <https://bit.ly/30KZNpd>

En el caso de no contar con conexión a Internet, se reproduce la nota al final del material como Anexo.

Luego de la lectura de la nota, pídales que marquen con color las diferentes habilidades que aparecen en el texto de la siguiente forma:

Identificar oportunidades: Rojo

Tener una meta o un sueño: Verde

Confiar en uno mismo para llevar adelante una idea: Azul

Afrontar riesgos: Naranja

Ser creativo: Amarillo

Ser perseverante: Marrón

Capacidad para comunicar: Turquesa



Luego, explíquenles que participarán de un **JUEGO** llamado: **Los siete árboles** y que para ello seleccionarán al azar a 7 estudiantes que harán el papel de un árbol.

Después de realizar la selección, díganles que en el juego los árboles son la representación de las habilidades que hacen falta para ser emprendedor.

Posteriormente, entreguen las siguientes tarjetas a cada uno de los/las estudiantes que se le haya asignado el papel de árbol y pídales que completen lo que se solicita en la tarjeta. Tendrán que explicitar, con sus palabras, las características de esa habilidad.

Nombre del árbol: <i>Identificar oportunidades</i> Escribe las características que tiene este árbol:	Nombre del árbol: <i>Tener una meta o un sueño</i> Escribe las características que tiene este árbol:
Nombre del árbol: <i>Confiar en uno mismo para llevar adelante una idea.</i> Escribe las características que tiene este árbol:	Nombre del árbol: <i>Afrontar riesgos</i> Escribe las características que tiene este árbol:
Nombre del árbol: <i>Ser creativo</i> Escribe las características que tiene este árbol:	Nombre del árbol: <i>Ser perseverante</i> Escribe las características que tiene este árbol:
Nombre del árbol: <i>Capacidad de comunicación</i> Escribe las características que tiene este árbol:	

De acuerdo con la cantidad de estudiantes que queden en la clase, entreguen las siguientes frases extraídas de la nota “Vendían peperina en Embalse y hoy se preparan para exportar”.

- 1.- Era una idea, pero que habían volcado en un proyecto y un plan.
- 2.- A los meses, la fábrica de caramelos artesanales que habían diseñado en un curso de creación de empresas innovadoras comenzó a andar.
- 3.- Un fuerte espíritu emprendedor y un objetivo que siempre mantuvieron en el horizonte fueron los motores.
- 4.- “Hay varias cosas que entendimos, una es que a veces un emprendedor tiene que tener dos remos. El urgente, para seguir viviendo, y el importante”, apunta Diego.
- 5.- Mientras hacían “la calle”, seguían pensando en el sueño.
- 6.- ... y un sueño al que apostaron todo.
- 7.- No tenían trabajo ni dinero, tenían un sueño.



- 8.- Vendían peperina en el muro del lago de Embalse. Ahora, producen 50 mil barras de cereal cada mes.
- 9.- Decidieron dejar las carreras universitarias que estudiaban en Córdoba y radicarse en Embalse, de donde Diego es oriundo.
- 10.- Y se fijaron en un nicho intermedio, entre las pequeñas producciones artesanales y las empresas industriales. Ahí decidieron su nueva apuesta: las barritas Bior.
- 11.- “¿Dónde se ha visto a empresarios de 21 años?”
- 12.- “Era 24 de diciembre, teníamos que aportar algo para la mesa familiar y dijimos, vamos a vender ya, por lo menos para comprar la ensalada de fruta”, cuenta uno, y el otro asiente. Salieron con 120 barritas en una valija a recorrer comercios en Córdoba. Las vendieron todas.
- 13.- No tenían trabajo ni dinero.
- 14.- Priscila sonríe, evocando el pánico que le causó la primera vez que subió a un colectivo de excursiones para ofrecer a viva voz los caramelos. Pero subió, y volvió a subir una y otra vez.
- 15.- “Ese día no vendimos absolutamente nada”, recuerda Diego.
- 16.- Insistieron y la venta ambulante se convirtió en rutina diaria.
- 17.- “Dormíamos arriba de la chata, se acababa la mercadería y volvíamos”, precisa él.
- 18.- “Nos pusimos con las ollas a probar días y días, y logramos armar una”, recuerdan hoy.
- 19.- Fabricaban, cargaban la valija y vendían. Sumaban ciudades cordobesas a la lista. “Pedíamos un mapa en las oficinas de turismo y caminábamos negocio por negocio, hasta que vendiéramos todo, y así cada vez”, cuenta Priscila.
- 20.- Sumaron otra línea más económica, de caramelos medicinales, que les abrió las puertas hacia “el mercado de lo saludable”, agenda el lanzamiento de nuevos productos: uno es el “alfasnack”, que mezcla chocolates y frutas.
- 21.- Sólo sabían que querían “hacer algo innovador”.

- 22.- Con el tiempo, se trasladaron al predio de los hoteles, y sumaron productos derivados de la miel.
- 23.- Priscila sonríe, evocando el pánico que le causó la primera vez que subió a un colectivo de excursiones para ofrecer a viva voz los caramelos. Pero subió, y volvió a subir una y otra vez.
- 24.- “De ahí a la fábrica a producir y a **salir a ofrecer** a hoteles y almacenes”, recuerdan.
- 25.- Salieron con 120 barritas en una valija a recorrer comercios en Córdoba. Las vendieron todas.

Al comienzo del juego, el/la estudiante que porte el papel con la frase, deberá agruparse con el correspondiente árbol que representa la habilidad aludida. Los/las estudiantes que representen las habilidades (árboles) podrán hacer un dibujo de un árbol en el pizarrón para pegar allí los papeles de las frases correspondientes.

Utilicen el cronómetro del celular o algún otro recurso para marcar el tiempo destinado a la actividad: no más de un minuto.

Teniendo en cuenta que las frases extraídas de la nota periodística pueden tener más de una interpretación, la resolución sugerida del juego es la siguiente:

Identificar oportunidades: frases 1 y 2

Tener una meta o un sueño: frases 3, 4, 5, 6 y 7

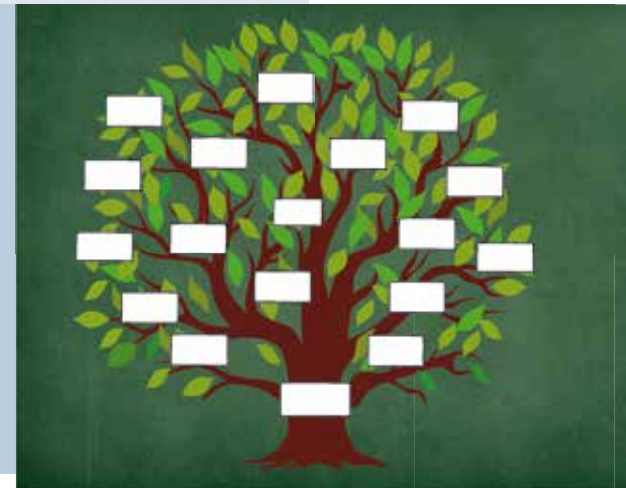
Confiar en uno mismo para llevar adelante una idea: frases 8, 9, 10, 11 y 12

Afrontar riesgos: frases 13 y 14

Ser creativo: frases 20, 21 y 22

Ser perseverante: frases 15, 16, 17, 18 y 19

Capacidad para comunicar: frases 23, 24 y 25





Finalmente, pidan a los “árboles” que expongan cuáles son sus características y las frases que les corresponden. Realicen las sugerencias que les parezcan oportunas. Pueden sacar fotos con el teléfono celular a los/las estudiantes agrupados alrededor de los “árboles”.

2. Autodiagnóstico

Expliquen a los/las estudiantes que realizarán un **AUTODIAGNÓSTICO** para que sepan con qué habilidades necesarias para ser emprendedores cuentan y cuáles deberían desarrollar o mejorar. Entrégueles el siguiente cuestionario para que lo completen de manera individual y explíquenles que es importante que sean sinceros/as en sus respuestas para que la actividad les pueda ser útil.

Autodiagnóstico. Habilidades para emprender

A continuación, vas a encontrar una serie de afirmaciones relacionadas con las habilidades personales vinculadas con el emprendedurismo. Marcá con una cruz la alternativa que mejor te represente.

1. Identificar oportunidades

- a) Frente a un problema, me encanta encontrar la solución. ☐
- b) Frente a un problema, a veces encuentro la manera de solucionarlo. ☐
- c) Frente a un problema, no se me ocurre cómo solucionarlo. ☐

2. Tener una meta o un sueño

- a) Siempre tuve una meta en mi vida y quiero concretarla. ☐
- b) Algunas veces me propongo metas. ☐
- c) Por lo general, no tengo metas. ☐

3. Confiar en uno mismo para llevar adelante una idea

- a) Me gusta mucho concretar una idea propia. ☐
- b) Algunas veces concreto una idea propia. ☐
- c) Prefiero que los demás me digan qué hay que hacer. ☐

4. Afrontar riesgos

- a) Cuando quiero hacer algo no me importa arriesgarme para lograrlo. ☐
- b) alguna vez me arriesgo para lograr lo que quiero. ☐
- c) Cuando tengo una idea no me gusta arriesgarme para concretarla. ☐

5. Ser creativo

- a) Suelo tener ideas originales. Mis amigos y familiares me dicen que soy muy creativo. ☐
- b) Algunas veces se me ocurren ideas originales. ☐
- c) No suelo tener ideas originales. Me gusta hacer las cosas como siempre se hicieron. ☐

6. Ser perseverante

- a) Cuando me decido a hacer algo, no hay nada que me detenga. Insisto una y otra vez hasta lograr lo que me propongo. ☐
- b) Cuando me decido a hacer algo, lo hago si las circunstancias son favorables. ☐
- c) Si algo que me propongo no me sale bien al principio, no insisto. ☐

7. Capacidad para comunicar

- a) Me gusta relacionarme con gente y cuando les ofrezco algo suelo convencerlas. ☐
- b) A veces me gusta estar con personas y otras veces prefiero estar solo/a. Tengo que esforzarme para hablar con los demás. ☐
- c) No me gusta estar con gente ni comunicarme con otras personas. No hace falta. ☐



Una vez que los/las estudiantes hayan completado el autodiagnóstico explíquenles el significado de las respuestas que hayan elegido: si la mayoría de las oraciones que seleccionaron pertenece a la letra a) significa que cuentan con las habilidades necesarias para emprender. Si la mayoría de las frases escogidas pertenecen a la letra b), quizás sea conveniente que emprendan con la colaboración de otras personas y si la mayoría de las oraciones que eligieron pertenecen a la letra c) tendrán que conseguir algunas habilidades para desarrollar un emprendimiento.

Para finalizar, comenten que las habilidades necesarias para emprender se pueden adquirir si uno no las tiene y si uno las tiene, mejorarlas.

3. Trabajo de profundización en equipos

Propongan a los/las estudiantes la división en grupos para profundizar en las 7 habilidades que se están abordando a partir de recursos alojados en sitios de Internet. De acuerdo con la cantidad de estudiantes que haya en la clase cada uno de los grupos tendrá a su cargo la búsqueda de información de una o más habilidades. Luego, con la información recabada, cada grupo deberá hacer una presentación oral al resto de la clase.

A continuación, se describen los grupos y los recursos sugeridos:

Grupo 1: Identificar oportunidades

<https://bit.ly/2wiujbL> (Video “Las oportunidades están a nuestro alrededor” contenido en el sitio de la Obra Social “La Caixa” de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i pensions de Barcelona).

<https://bit.ly/30EreAJ> (Video “Emprender: Cuestión de problemas y capacidades” contenido en el sitio de la Obra Social “La Caixa” de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i pensions de Barcelona).

<https://bit.ly/2Qlyxsk> (Artículo “Una emprendedora que cumplió su sueño: de la feria al local propio” publicado en el diario El Ciudadano).

Grupo 2: Tener una meta o un sueño

Grupo 3: Confiar en uno mismo para llevar adelante una idea

<https://www.youtube.com/watch?v=g8Tm4qJmGqQ> (Video “Haz la diferencia” de Panyee FC A True History).

<https://bit.ly/1p637aa> (Artículo “¿Cómo puedes minimizar el riesgo cuando empiezas un nuevo proyecto?” publicado en el sitio *Emprendedores*).

Grupo 4: Afrontar riesgos

Grupo 5: Ser creativo

<https://bit.ly/2WmFAXm> (Video “Todos podemos ser creativos” contenido en el sitio de la Obra Social “La Caixa” de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i pensions de Barcelona).

<https://bit.ly/2YLbrOS> (Artículo “El carrito, la perseverancia emprendedora”, publicado en el portal informativo *Guauguay21*)

Grupo 6: Ser perseverante

Grupo 7: Capacidad para comunicarse

<https://www.educaixa.com/-/mercado-como-convencer-con-valor> (Video “Mercado: ¿cómo convencer con valor?” contenido en el sitio de la Obra Social “La Caixa” de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i pensions de Barcelona).

<https://www.educaixa.com/-/discurso-de-la-persona-emprendedora> (Video “Discurso de la persona emprendedora” contenido en el sitio de la Obra Social “La Caixa” de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i pensions de Barcelona).



Luego de que los grupos hayan concluido la indagación, asígnenles un tiempo para que realicen sus presentaciones a los/las demás estudiantes. Refuercen los conceptos que les parezcan que no han quedado claros y realicen vinculaciones con emprendimientos que conozcan.



SITUACIÓN 2. IDEAS PARA EMPRENDER

En la Situación anterior se abordaron las habilidades que son convenientes para emprender. En esta Situación se verá de qué manera se pueden encontrar ideas para realizar un emprendimiento.

Para empezar, se les podrá recordar a los/las estudiantes que una idea es algo intangible, fruto de la creatividad personal, que puede dar lugar a algo nuevo.

En este sentido, se les explicará que existen distintos caminos para encontrar **ideas emprendedoras**. Que un punto de partida puede ser una **actividad** que les gusta hacer, que realizan frecuentemente y que disfrutan de ella. Que también se pueden encontrar ideas emprendedoras a partir de **problemas que requieren una solución**, con la técnica de **lluvia de ideas** o con el **método SCAMPER**.

Para que a los/las estudiantes se les puedan empezar a ocurrir ideas para emprender se sugieren las siguientes actividades:

1. Cuestionario individual

Ideas de emprendimientos

Las siguientes preguntas pueden ayudarte a encontrar una idea para realizar un emprendimiento.

¿Hay alguna actividad que te gusta hacer? ¿Cuál?

De esa actividad, ¿hay algo que no te gusta o consideras que se puede mejorar?

Las soluciones que se te ocurren, ¿pueden ser un nuevo servicio? ¿Un nuevo método? ¿Un nuevo concepto?

Estas soluciones, ¿podrían ser la idea de un futuro emprendimiento?

Una vez que los/las estudiantes hayan completado el cuestionario realicen una puesta en común.

2. Trabajo con noticias periodísticas

Antes de presentar la actividad, expliquen a los/las estudiantes que el trabajo con noticias periodísticas puede ayudar a ver cómo algunos emprendedores resolvieron de manera creativa un problema. Luego, pídales que busquen en Internet inventos que den respuesta a una problemática. También propóngales trabajar con las siguientes noticias:

“Invento Argentino: crearon la parrilla portátil y descartable”. Disponible en: <https://bit.ly/2JWTU26>

Luego de la lectura de la nota, formulen preguntas como las siguientes: ¿qué cosas le gustan al protagonista de esta nota? ¿cuál fue el problema que quiso solucionar con su invento?

“Un tucumano inventó una bicicleta para transportar y rehabilitar a discapacitados”. Disponible en: <https://bit.ly/2HVqTkA>

Luego de la lectura, pregunten a los/las estudiantes: ¿qué problema plantea la noticia que dio origen al invento? ¿Cómo es el invento? ¿Qué es lo que permite?

“Una empresa italiana inventó una cerveza hecha a partir del aire”. Disponible en: <http://www.lavoz.com.ar/mundo/una-empresa-italiana-invento-una-cerveza-hecha-partir-del-aire>

Tras la lectura de la nota, pregúntenles: ¿cuál fue el objetivo de este invento? ¿Cuáles son sus beneficios?

3. Trabajo de observación en grupos

Retomen el concepto de emprendedores sociales, **aquellas personas que buscan soluciones para resolver problemas del entorno.**

Pidan a los/las estudiantes que piensen en problemas que observan en su barrio, en su familia o en la escuela, que propongan una solución y que esa información la vuelquen en el siguiente **CUADRO**:

Problemas observados	Solución

Luego de que hayan completado el cuadro, pidan a cada grupo que expongan los problemas observados y las soluciones propuestas.

4. Presentación de la técnica SCAMPER

Expliquen a los/las estudiantes que otra manera de encontrar ideas para realizar emprendimientos es utilizar una técnica de creatividad creada a mediados del siglo XX por el estadounidense Bob Eberle, denominada **SCAMPER**,¹ que se basa en que las innovaciones parten de algo ya existente. Agreguen que SCAMPER es un acrónimo² donde cada letra hace referencia a una acción.

Posteriormente, díganles que en este método, a partir de un producto o idea existente, se realiza una lista de preguntas que estimula la generación de nuevas ideas.

A continuación, presenten la siguiente tabla (Tomada de *Método SCAMPER*) a modo de ejemplo de la aplicación de esta técnica.

1.- Método SCAMPER. Cómo generar ideas. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica. Recuperado de <https://bit.ly/2NBERTu>

2.- Palabra formada por las iniciales, y a veces por más letras, de otras palabras (RAE).



Letra	Acción	Ejemplos de acción	Preguntas
S	Sustituir	Sustituir cosas, lugares, procedimientos, personas, ideas	¿Se puede sustituir o cambiar alguna pieza? ¿Se puede sustituir a alguien involucrado? ¿Se pueden cambiar las reglas? ¿Se pueden utilizar otros ingredientes o materiales? ¿Se pueden utilizar otros procesos o procedimientos? ¿Se puede cambiar de forma? ¿Se puede cambiar el color, rugosidad, el sonido o el olor? ¿Qué pasa si se cambia el nombre? ¿Se puede sustituir una parte por otra? ¿Se puede usar esta idea en un lugar diferente? ¿Se pueden cambiar los sentimientos o actitudes hacia el problema definido? ¿Una aproximación diferente? ¿Quién más puede ser sustituido? ¿Qué más puede ser sustituido?
C	Combinar	Combinar temas, conceptos, ideas, emociones	¿Se pueden combinar propósitos, intenciones? ¿Se puede hacer una colección? ¿Una mezcla, una aleación, una agrupación? ¿Combinar unidades? ¿Qué otros artículos podrían mezclarse con éste? ¿Qué se puede combinar para multiplicar los posibles usos? ¿Qué materiales podrían combinarse? ¿Se pueden combinar atractivos? ¿Qué ideas o piezas se pueden combinar? ¿Se pueden combinar o fusionar con otros objetos? ¿Se pueden combinar para maximizar el número de usos? ¿Qué materiales se podrían combinar? ¿Se pueden combinar diferentes talentos para mejorarlo? ¿Qué otros servicios se pueden mezclar con este?
A	Adaptar	Adaptar ideas de otros contextos, personas	¿Qué más es como esto? ¿Qué otra idea sugiere esto? ¿El pasado ofrece algún paralelismo? ¿Qué podría copiarse? ¿Qué podría emularse? ¿Qué idea podría incorporarse? ¿Qué otro proceso se podría adaptar? ¿Qué más se podría adaptar? ¿En qué diferentes contextos se puede incluir el concepto? ¿Qué ideas de otros campos diferentes pueden incorporarse?
M	Modificar / Magnificar	Añadir algo a una idea, transformar un producto	¿Qué puede magnificarse, ampliarse, o extenderse? ¿Qué se puede exagerar? ¿Qué se puede sobredimensionar? ¿Se puede añadir algo? ¿Más tiempo? ¿Más fuerte? ¿Más alto? ¿Más largo? ¿Qué tal con más frecuencia? ¿Características adicionales? ¿Qué puede dar valor añadido? ¿Se puede duplicar? ¿Cómo se podría llevar a un extremo absoluto? ¿Cómo se puede alterar para mejorarlo? ¿Se puede modificar? ¿Hay alguna peculiaridad? ¿Cambiar el significado, el color, el movimiento, el sonido, el olor, la forma, la medida? ¿Cambiarle el nombre? ¿Qué cambios se pueden hacer en los planes? ¿En el proceso? ¿En el marketing? ¿Qué otra forma podría tomar esto? ¿Qué otro embalaje? ¿Podría combinarse el embalaje con la forma? ¿Otros cambios?

P	Proponer otros usos	Extraer las posibilidades ocultas de las cosas	¿Para qué más se podría usar? ¿Hay nuevas maneras de usarlo tal y como es, tal y como está? ¿Otros usos si se logran al modificarlo? ¿Qué más se podría hacer a partir de esto? ¿Otras extensiones? ¿Otros mercados? ¿Otros precios?
E	Eliminar / Reducir al mínimo	Sustraer conceptos, partes, elementos de un problema.	¿Qué pasaría si fuese más pequeño? ¿Qué habría que omitir? ¿Lo tendría que dividir? ¿Se puede cortar? ¿Reducir? ¿Hacer más eficiente? ¿Se podrá hacer en miniatura? ¿Se puede condensar? ¿Se puede compactar? ¿Se le puede restar algo? ¿Se le puede eliminar algo? ¿Se pueden eliminar las reglas? ¿Qué hay que no sea necesario? ¿Qué nos revelaría un diagrama del proceso?
R	Reordenar / Invertir	Invertir elementos, cambiarlos de lugar, invertir roles	¿Qué otro orden podría ser mejor? ¿Intercambiar componentes? ¿Un modelo diferente? ¿Una distribución diferente? ¿Otra secuencia? ¿Cambiar el orden? ¿Transponer causa y efecto? ¿Cambiar la velocidad? ¿El ritmo? ¿Cambiar la planificación? ¿Cuáles son los opuestos? ¿Cuáles son los negativos? ¿Se puede girar? ¿Se le puede dar la vuelta? ¿Lo de arriba en vez de lo de abajo? ¿Lo de abajo en vez de lo de arriba? ¿Considerarlo retrospectivamente? ¿Invertir los papeles? ¿Hacer lo que no se espera? ¿Qué elementos pueden adquirir una forma totalmente distinta?

Luego, expliquen a los/las estudiantes que para utilizar este método primero se debe identificar el producto que se quiere modificar, luego realizar las preguntas y ver los cambios que sugieren en el producto, y que finalmente se deben ver cuál de los cambios implica una mejora del producto.

Tras esto, pidan a los/las estudiantes que, por grupos, apliquen el método SCAMPER a un producto que ya existe, para que puedan encontrar un nuevo producto.

Realicen una puesta en común de lo trabajado en los grupos, anoten en el pizarrón las ideas que surgieron. Indaguen en torno a las preguntas que produjeron nuevas ideas.



SITUACIÓN 3. MODELO DE NEGOCIO

Comenten a los/las estudiantes que en la Situación anterior el foco estuvo puesto en la búsqueda de ideas para emprender y que en esta Situación se avanzará en una matriz o esquema que permita saber si la idea que se nos ocurrió es viable. La elegida en este caso es la matriz CANVAS.

1. Presentación de la matriz CANVAS

Expliquen que el teórico de negocios suizo Alexander Osterwalde³ desarrolló una matriz denominada CANVAS y que la virtud de esta matriz es la elección y el agrupamiento visual de nueve variables que todo diseño de negocios debería definir.⁴ Que es visual porque el centro de esta matriz es lo que se denomina un “lienzo”, una lámina con nueve variables que se presentan y describen a continuación.

1. Alianzas claves	2. Actividades claves	4. Propuestas de valor	5. Relación con los clientes	7.Segmento de clientes
	3. Recursos claves		6. Canales de distribución	
8. Estructura de costos		9. Fuentes de ingresos		

1. Alianzas claves: Describe la red de alianzas que hace que un modelo funcione. Pueden ser: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; alianzas estratégicas entre competidoras; asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios; relaciones de comprador-proveedor para asegurar la disponibilidad de recursos para producir.

2. Actividades claves: Describe lo que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione. Algunas actividades claves para los emprendimientos pueden ser: producir algo; comunicar al cliente para que pueda tomar las mejores decisiones de consumo; servicio de post venta, etc.

3.- Para tener más información al respecto, pueden visitar la página de este autor en idioma inglés en <http://alexosterwalder.com/>

4.- Para profundizar en estos contenidos pueden recurrir a la lectura de *Emprendiendo. Herramientas para emprendedores en formación*. Material producido por la Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico y Tecnológico del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Recuperado de <http://multimedia.cba.gov.ar/web/WEBEmprendiendo.pdf>



3. Recursos claves: Son los recursos necesarios para lograr el fin. Pueden ser *físicos*, como instalaciones, maquinarias; *financieros*, como efectivo, líneas de crédito; *intelectuales*, como marcas, derechos de autor y, finalmente, *recursos humanos*, es decir, el equipo de trabajo.

4. Propuesta de valor: Es lo que hace que los clientes elijan nuestro producto, son los beneficios que la empresa ofrece a los clientes.

5. Relación con los clientes: Son las relaciones que se generan con los segmentos de clientes y la estrategia de venta utilizada. El objetivo es intentar que las ventas tengan un crecimiento sostenido.

6. Canales de distribución y comunicación: Son las vías por las que se acercará el producto a los clientes.

7. Segmentos de clientes: Son los grupos de personas u organizaciones que se piensan alcanzar.

8. Estructura de costos: Son los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

9. Fuentes de ingresos: Muestra el dinero que la empresa genera en cada segmento de mercado.

2. Aplicación de la matriz Canvas

Expliquen que de la matriz CANVAS la plataforma educativa española EduCaixa⁵ elabora un modelo simplificado llamado MiniCanvas. Propongan a los/las estudiantes el visionado del video <https://www.educaixa.com/-/propuesta-de-modelo-de-negocio>, donde se explica en qué consiste este modelo, y luego pídales que completen el siguiente **CUADRO** teniendo en cuenta lo que plantea el video.

	¿Qué es? Expliquen brevemente	Raúl ¿Cuál es el ejemplo que puso?
Producto		
Cliente		

5.- Plataforma educativa española de la Obra Social “La Caixa” de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i pensions de Barcelona.

Canal de distribución		
Relación con los clientes		

A continuación, para que los/las estudiantes puedan familiarizarse con el modelo CANVAS sugieran la utilización del recurso “Actúa. De la idea al negocio. Modelador Canvas”, disponible en: <https://www.educaixa.com/es/-/actua-de-la-idea-al-negocio>

Luego, retomen la idea de realizar un emprendimiento. Pidan a los/las estudiantes que, en grupos, completen el siguiente **CUADRO** teniendo en cuenta el modelo MiniCanvas.

Producto	Cliente
Canal de distribución	Relación con los clientes

Después de que hayan completado el cuadro, realicen una puesta en común de lo trabajado por los grupos.

Expliquen que, dado que ya tienen definido el producto, el cliente, el canal de distribución y la relación que establecerán con los clientes, es necesario establecer los ingresos y los costos de cada uno de estos elementos.



A continuación, propongan el visionado del video “Modelo económico” de la plataforma EduCaixa, disponible en: <https://www.educaixa.com/-/modelo-economico>

Luego, díganles que es necesario agregar, al cuadro realizado en el ejercicio anterior, los ingresos y los costos del emprendimiento. Para ello,

pídanles que en grupos completen el siguiente **CUADRO**.

Producto	Cliente
Ingresos	Ingresos
Costos	Costos
Canal de distribución	Relación con los clientes
Ingresos	Ingresos
Costos	Costos

Luego de que hayan completado el cuadro, realicen una puesta en común en la que cada grupo exponga los costos y los ingresos del emprendimiento.

Finalmente, resuman lo visto en esta Situación: una matriz denominada Canvas para comprobar la viabilidad de nuestra idea. Anticipen que la próxima Situación se centrará en las fuentes de financiamiento del emprendimiento.



SITUACIÓN 4. RECALCULANDO. LOS NÚMEROS DE UN EMPRENDIMIENTO

Inicien esta Situación retomando la matriz de negocios CANVAS y sus nueve variables.

Comenten que se centrarán en la **estructura de costos** de un emprendimiento.

Expliquen que en un emprendimiento se pueden diferenciar distintos tipos de costos que se presentan a continuación.

Costos fijos: Son aquellos que no varían cuando la producción aumenta o disminuye, por ejemplo, el alquiler del local, en el caso de que sea un comercio a la calle.

Costos variables: Son aquellos que varían de acuerdo con la cantidad que se produce. Por ejemplo, en una producción de cartucheras los costos variables son la tela, el hilo y los cierres, que varían en función de la cantidad producida.

Costo total: Es la suma de los costos fijos y los variables.

Costo unitario: Es lo que cuesta producir cada unidad del producto. Para calcular este costo hay que dividir el costo total entre la cantidad de unidades que se van a producir.

Posteriormente, pidan a los/las estudiantes que, en grupos, calculen los costos de un emprendimiento que quieran realizar y que luego completen los siguientes **CUADROS**:

**Costos fijos**

Detalle	\$
Total de costos fijos	

Costos variables

Detalle	\$
Total de costos variables	

Costos totales

Detalle	\$
Costos fijos	
Costos variables	
Costo total	

Costo por unidad:

Al finalizar, pidan que cada grupo exponga los costos de su emprendimiento al resto de la clase.

SITUACIÓN 5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Empiecen explicándoles a los/las estudiantes que para poder llevar a cabo sus proyectos, los/las emprendedores/as generalmente necesitan financiamiento. Que existen diferentes alternativas para conseguir los fondos necesarios: subsidios de organismos gubernamentales nacionales, como el Fondo Semilla, de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs, que otorga financiamiento y asistencia técnica; incubadoras de negocios; mecenazgo, plataformas de financiamiento colectivo y préstamos bancarios, entre otras posibilidades.

Comenten que en el caso de los **organismos gubernamentales** suelen otorgar subsidios a diferentes proyectos innovadores y emprendimientos. Que es conveniente consultar las páginas web de esas instituciones del Estado para contar con información actualizada y conocer los potenciales destinatarios de los subsidios, los montos que se otorgan y los requisitos que se solicitan.

Expliquen que en el caso del **Fondo Semilla** el financiamiento que provee está destinado a la creación o consolidación de un emprendimiento y que este no debe devolverse. Que las **incubadoras** son organizaciones que acompañan a emprendedores a desarrollar sus proyectos a través de asesoramiento, capacitación y asistencia financiera y que el **mecenazgo** es el financiamiento de emprendimientos de tipo artístico o culturales.

Añadan que a través de las **plataformas de financiamiento colectivo** los/las emprendedores/as dan a conocer sus proyectos con el fin de conseguir quienes quieran financiar su idea a cambio de alguna contraprestación.

Expliquen que los/las emprendedores/as también pueden solicitar un **préstamo bancario** y devolverlo en cuotas mensuales pagando un dinero adicional denominado **interés**. Que la **Tasa de Interés** indica el porcentaje que se debe pagar por los préstamos solicitados al banco y que la **Tasa Nominal Anual** (TNA) es la tasa de referencia expresada en términos nominales y periodicidad anual. Agreguen que



para evaluar el costo que se deberá afrontar, además de la TNA, es preciso comparar un indicador más amplio: el **Costo Financiero Total (CFT)**, que incluye la tasa de interés, las comisiones, los cargos y otros gastos como los administrativos, los de otorgamientos y los vinculados a los seguros.

Para trabajar este tema, se sugiere dividir la clase en grupos de 4 o 5 estudiantes. Cada grupo investigará una o dos fuentes de financiamiento, según la cantidad de estudiantes, y la explicará luego a los demás grupos.

Para el desarrollo de la actividad, entreguen a cada grupo las siguientes fichas de trabajo sobre el tema a investigar.

Ficha. Subsidios de organismos gubernamentales

Tarea:

- Busquen el significado de subsidio.
- Realicen una búsqueda en Internet acerca de los subsidios que entregan diferentes organismos gubernamentales nacionales como ministerios o secretarías, entre otros.
- Completen el siguiente cuadro comparativo:

Concepto	Organismo:	Organismo:	Organismo:	Organismo:
Destinatarios				
Montos				
Requisitos				
Pasos a seguir				

Ficha. Fondo semilla

Tarea:

- Busquen el significado de Fondo Semilla.
- Realicen una búsqueda en Internet de los Fondos Semilla que entregan diferentes organismos gubernamentales como ministerios, secretarías, entre otros.
- Completen el siguiente cuadro:

Organismo gubernamental		
Proyectos que pueden aplicar		
Beneficios que otorga		
En qué se debe invertir la asistencia financiera		

Ficha. Incubadoras

Tarea:

- Busquen el significado de incubadoras.
- Lean el artículo “¿Emprender solo o con la ayuda de una incubadora?”, disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/295169>
- Busquen en Internet la información acerca de una posible incubadora para su emprendimiento y completen la siguiente reseña.



¡Nombre de la incubadora:

Sitio web:

Información básica:

¿Por qué la eligieron?

Ficha. Mecenazgo

Tarea:

- Busquen el significado de mecenazgo.
- Realicen una búsqueda en Internet acerca de los diferentes organismos gubernamentales nacionales que financian proyectos en concepto de mecenazgo.
- Completen el siguiente cuadro:

Organismo gubernamental	
Proyectos que pueden aplicar	
Características del mecenazgo	

Ficha. Plataformas de financiamiento colectivo

Tarea:

- Busquen el significado de financiamiento colectivo.
- Visiten la plataforma de emprendimientos ideame, disponible en <https://www.idea.me/?gclid=COKAqvLAu9QCFYMHkQody5sKyA>
- De las ideas presentadas en dicha plataforma elijan una y completen el siguiente cuadro:

Nombre del proyecto	
Descripción de la idea, servicio o producto	
¿Qué les llamó la atención?	
Financiamiento obtenido	
¿Por qué les parece que el/la emprendedor/a consiguió o no ese financiamiento?	

Ficha. Préstamos bancarios

Tarea:

- Busquen el significado de préstamo, Tasa de Interés, Tasa Nominal Anual (TNA) y Costo Financiero Total (CFT).
- Averiguen en diferentes bancos sobre la posibilidad de pedir un préstamo para un emprendimiento y completen el siguiente cuadro:

	Banco A	Banco B	Banco C
Destinatarios			
Montos			
Plazo			
TNA			
CFT			
Otros			



Actividad de integración. Soñando con un emprendimiento

Para finalizar el Recorrido, propongan a los/las estudiantes la siguiente situación para trabajar en equipos:

Tienen la idea de un emprendimiento y quieren conseguir financiamiento a través de una plataforma de financiamiento colectivo. Para ello, tendrán que realizar un video en el que presenten el emprendimiento para así conseguir personas que aporten el dinero necesario para poder financiarlo. Además, será necesario que consignen en la plataforma lo que les ofrecerán a los/las aportantes de su emprendimiento a cambio de su colaboración.

Luego de que todos los grupos hayan terminado su video, lleven a cabo la evaluación de estos utilizando la siguiente grilla:

CATEGORÍA	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3	Equipo 4	Equipo 5
Cumplimiento de la consigna					
Aplicación de los conceptos vistos en el Recorrido					
Creatividad					
Trabajo grupal					

ANEXO



Vendían peperina en Embalse y hoy se preparan para exportar

Diego Martínez y Priscila Luján son modelos de emprendedores. Comenzaron como vendedores ambulantes de hierbas y caramelos. De a poco, iniciaron una empresa que ya fabrica 50 mil barras de cereal por mes. Cada peso, lo invirtieron en capacitación y en la firma.



Embalse. Hace apenas seis años, Diego Martínez (33) y Priscila Luján (27) vendían peperina en el muro del lago de Embalse. Ahora, producen 50 mil barras de cereal cada mes y están a punto de despachar la primera tanda a Perú.

Un fuerte espíritu emprendedor y un objetivo que siempre mantuvieron en el horizonte fueron los motores. Sólo sabían que querían “hacer algo innovador”, pero no contaban ni con un mínimo capital para arrancar. Con algunas capacitaciones en comercialización y un sueño al que apostaron todo, decidieron dejar las carreras universitarias que estudiaban en Córdoba y radicarse en Embalse, de

donde Diego es oriundo.

“¿Dónde se ha visto a empresarios de 21 años?”, reaccionó la mamá de Priscila, cuando ella le anunció que abandonaría tercer año de Administración de Empresas para vivir con su novio en Embalse y crear su propia empresa. Diego dejó Psicología en quinto año.

La joven vendió un anillo que le habían regalado cuando cumplió 15 para dejar Córdoba y recorrer los 120 kilómetros hasta Embalse. Se instalaron en la casa de la familia de Diego. No tenían trabajo ni dinero. Tenían un sueño.

Comenzaron a vender lo que Martínez padre recolectaba y ofrecía a los turistas en el complejo de hoteles estatales. Una mañana fría se instalaron en el muro del dique, con cedrón, poleo y peperina. Es un sitio habitual para vendedores de pastelitos y pan casero. “Ese día no vendimos absolutamente nada”, recuerda Diego.



Venta ambulante

Insistieron y la venta ambulante se convirtió en rutina diaria. Con el tiempo, se trasladaron al predio de los hoteles, y sumaron productos derivados de la miel. Priscila sonríe, evocando el pánico que le causó la primera vez que subió a un colectivo de excursiones para ofrecer a viva voz los caramelos. Pero subió, y volvió a subir una y otra vez.

“Hay varias cosas que entendimos, una es que a veces un emprendedor tiene que tener dos remos. El urgente, para seguir viviendo, y el importante”, apunta Diego.

Mientras hacían “la calle”, seguían pensando en el sueño: empezaron a golpear puertas para solicitar apoyo, como la del municipio, y buscar un lugar para instalar la empresa. Era una idea, pero que habían volcado en un proyecto y un plan.

A los meses, la fábrica de caramelos artesanales que habían diseñado en un curso de creación de empresas innovadoras, comenzó a andar. En un cuarto de 40 metros cuadrados nació “Reinas Argentinas, caramelos gourmet”.

“Nuestra vida se dividía en dos: a la mañana íbamos a los hoteles a vender y de ahí a la fábrica a producir y a salir a ofrecer a hoteles y almacenes”, recuerdan.

Luego, dos días a la semana ya producían hasta 16 horas diarias, cargaban los caramelos que envolvían a mano y recorrían las sierras para venderlos. “Dormíamos arriba de la chata, se acababa la mercadería y volvíamos”, precisa él.

A los caramelos premium, sumaron otra línea más económica, de caramelos medicinales, que les abrió las puertas hacia “el mercado de lo saludable”.

Mirando hacia el exterior y leyendo estudios de mercado advirtieron que las barras de cereal y los alfajores eran las categorías de alimentos que más habían crecido. Y se fijaron en un nicho intermedio, entre las pequeñas producciones artesanales y las empresas industriales. Ahí decidieron su nueva apuesta: las barritas Bior.

Con dos mil pesos que les prestó Matías, un amigo, compraron insumos. Sin conocer demasiado de alimentos, confeccionaron las primeras barritas, a prueba y error. “Nos pusimos con las ollas a probar días y días, y logramos armar una”, recuerdan hoy.

“Era 24 de diciembre, teníamos que aportar algo para la mesa familiar y dijimos, vamos a vender ya, por lo menos para comprar la ensalada de fruta”, cuenta uno, y el otro asiente. Salieron con 120 barritas en una valija a recorrer comercios en Córdoba. Las vendieron todas.

Fabricaban, cargaban la valija y vendían. Sumaban ciudades cordobesas a la lista. “Pedíamos un mapa en las oficinas de turismo y caminábamos negocio por negocio, hasta que vendiéramos todo, y así cada vez”, cuenta Priscila.

En dos meses, ya tenían 350 puntos de ventas. Aquella experiencia de venta cara a cara con turistas les dio una gran gimnasia que explotaban en cada recorrido.

El despegue

Luego sumaron un socio, Gabriel Arias, que acompañó el crecimiento. Pasaron de una fábrica de 40 metros cuadrados con actividades manuales, a un espacio de 350 metros con automatización completa. Hoy, tienen cuatro empleados, oficinas comerciales en Córdoba y la pareja ya hizo base en Buenos Aires, desde donde gestionan la expansión. Fabrican 50 mil barras mensuales pero ya tienen capacidad instalada para bastante más.

Las barras se venden ahora a través de distribuidores en todo el país y avanzan en los trámites de exportación con Perú y con posibilidades de abrir mercados en Estados Unidos, Uruguay y China. Con interesados en invertir en la firma y gestionando venta a grandes cadenas, siguen creciendo.

Ahora tienen en agenda el lanzamiento de nuevos productos: uno es el “alfasnack”, que mezcla chocolates y frutas. El sueño se prolonga. El techo no lo conocen.

CARINA MONGI
LA VOZ - Córdoba



