

CIUDADES PARA EMPRENDER



Guía de apoyo para
Gobiernos Locales



CIUDADES PARA EMPRENDER

Guía de Apoyo para Gobiernos Locales



ACERCA DE CIUDADES PARA EMPRENDER

Ciudades para Emprender es un programa de la Dirección Nacional de Comunidad y Capital Humano de la Subsecretaría de Emprendedores de la Secretaría de Emprendedores y de la PyME del Ministerio de Producción de la Nación.

El objetivo principal es fortalecer y desarrollar el ecosistema emprendedor en distintas ciudades de la Argentina, a través de un plan de trabajo articulado con actores locales de los sectores público, privado y de la sociedad civil: incubadoras, clubes de emprendedores, gobiernos, universidades e instituciones educativas de todo nivel, empresas, emprendedores y agencias de desarrollo, entre otros.

AUTORIDADES

Presidente de la Nación: Mauricio Macri.

Ministro de Producción de la Nación: Francisco Cabrera.

Secretario de Emprendedores y de la PyME: Mariano Mayer.

Subsecretario de Emprendedores: Esteban Campero.

Director Nacional de Comunidad y Capital Humano: Patricio Gigli.

EQUIPO DE TRABAJO

Coordinadora: Donatela Orsi.

Facilitadores: Alan Plummer.

German Torretta.

Paula Bordese.

Ricardo Laurnagaray.

Marisel Martín.

Colaboradores:

Capítulo 1: Fabio Quetglas, Sociedad y Territorio.

Capítulo 3: Álvaro Bronstein, Emprediem.

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
METODOLOGÍA DE TRABAJO	13
CAP. 1: IDEAS ÚTILES PARA LOS GOBIERNOS LOCALES	21
CAP. 2: HERRAMIENTAS PARA EL CAMINO EMPRENDEDOR	43
CAP. 3: METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EMPRENDER	69
PROGRAMAS NACIONALES DE FOMENTO A EMPRENDEDORES	95
DESAFÍOS Y REFLEXIONES FINALES	109
TÉRMINOS CLAVE	111
FUENTES DE CONSULTA E INSPIRACIÓN	115



**FRANCISCO
CABRERA**

*Ministro de
Producción
de la Nación*

¿Por qué apoyar a los emprendedores?

Los emprendedores son quienes impulsan el talento y la innovación y promueven el empleo de calidad para el desarrollo del futuro.

¿Por qué es importante involucrar a las ciudades en esto?

Las oportunidades de innovación y creatividad son diversas en todo el país y enriquecen al desarrollo de las economías regionales.



MARIANO MAYER

*Secretario de
Emprendedores y de la
Pequeña y Mediana Empresa*

@gugamayer

¿Por qué apoyar a los emprendedores?

Porque son los empresarios del futuro y los protagonistas de esta nueva etapa de la Argentina.

¿Qué rol tiene que ocupar el Estado en relación al fomento emprendedor?

Debe ayudar a crecer a los emprendedores, contribuyendo en el desarrollo de ecosistemas de emprendedorismo e innovación en todo el país.

¿Cuál crees que es el rol que tienen que tener los municipios argentinos respecto al emprendedorismo?

Los municipios deben ayudar a que cualquier ciudadano pueda desarrollar su proyecto, generar trabajo, riqueza y bienestar para sus comunidades.

¿Cómo pueden generar impacto los emprendedores en la economía Argentina?

Convirtiéndose en protagonistas que dinamicen la economía con la creación de nuevos puestos de trabajo y oportunidades.

¿Cómo busca potenciar a los emprendedores la SEPyme?

Articulando con los gobiernos locales para brindar herramientas de capacitación, infraestructura y financiamiento.



ESTEBAN CAMPERO

*Subsecretario de
Emprendedores*

@esteban_campero

¿Por qué apoyar a los emprendedores?

Porque constituyen el motor productivo del país y son actores fundamentales para alcanzar el objetivo de Pobreza Cero.

¿Qué rol ocupa la Subsecretaría de Emprendedores en relación al fomento emprendedor?

Nos proponemos llegar a todo el país con una oferta de formación basada en competencias, el desarrollo de redes de apoyo y asistencia financiera.

¿Cómo se puede fomentar la generación de empleo desde la Subsecretaría?

Diseñando herramientas de fortalecimiento productivo que acompañen a los distintos tipos de proyectos en cada una de sus instancias de desarrollo.

¿Cuáles considera los aspectos clave para poner en marcha emprendimientos en el país?

Contar con ideas innovadoras para el ámbito local, capaces de generar valor social y tender redes que impulsen la comunidad emprendedora.

¿Cuál espera que sea el impacto de la política de promoción del emprendedorismo de la Subsecretaría?

Trabajamos para definir reglas de juego claras y facilitar las herramientas para que cada argentino que quiera emprender pueda hacerlo.

PRÓLOGO

Ir al territorio, a lo local, allí donde todo sucede.

Cada vez son más los gobiernos locales que implementan **programas de apoyo a los emprendedores** en articulación con otros niveles de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, empresas, instituciones educativas y organismos internacionales, convencidos del rol que tienen los nuevos emprendimientos en los procesos de desarrollo económico a través de la **generación de riqueza**, la introducción de la **innovación** en el proceso productivo (que genera cambios en la productividad y diversificación de la economía) y la generación de **nuevos puestos de trabajo**.

Pero ésta no es una tarea sencilla. Para apoyar a los emprendedores, los gobiernos locales deben hacerse cargo, con recursos limitados, de una agenda de gestión compleja, que incluye desde la **formación del capital humano** hasta el **acceso al financiamiento**, el fortalecimiento del **acompañamiento y mentoría** para los emprendedores y la **consolidación de la comunidad emprendedora**. Todo ello a través del impulso de un trabajo articulado entre los distintos sectores y actores que componen el ecosistema emprendedor local y regional.

Esta **Guía de Apoyo para los Gobiernos Locales** del Programa Ciudades para Empezar, versión que continuaremos enriqueciendo con el aporte de especialistas, referentes en desarrollo local y funcionarios locales, no pretende ser un recuento excluyente de las posibilidades de gestión local, ni tampoco una compilación de buenas prácticas. Sí una guía con consejos prácticos para que cada ciudad los tome, se inspire y los transforme, adaptándolos para que tengan sentido en su territorio.

Es también una apuesta hacia la consolidación de nuestras ciudades como entornos productivos dinámicos, en el marco de un modelo de país federal y equitativo, con economías regionales fuertes y decididamente encaminado hacia el objetivo de pobreza cero.



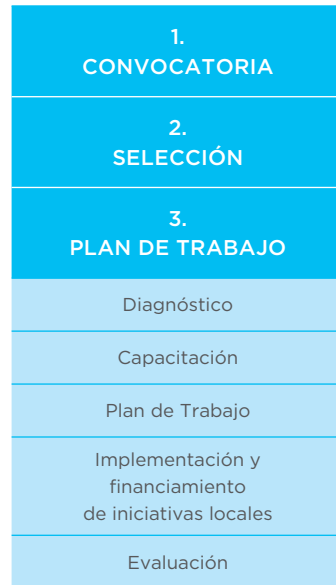
Patricio Gigli

@p_gigli

Director Nacional de Comunidad y Capital Humano
Subsecretaría de Emprendedores
Secretaría de Emprendedores y de la PyME

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Durante la Edición 2016 se trabajará de manera focalizada en 30 ciudades, seleccionadas mediante una convocatoria pública, para el desarrollo de planes locales de apoyo a emprendedores. El Plan de Trabajo contempla las siguientes etapas:



1. Convocatoria

- Ciudades argentinas de entre 25.000 a 200.000 habitantes, preferentemente.
- Para completar la inscripción las ciudades interesadas enviaron de manera digital el “Formulario de Inscripción”, un diagnóstico con información sobre el ecosistema emprendedor, una propuesta de valor con un plan local de apoyo a emprendedores y avales institucionales para la participación en el programa, de autoridades municipales y organizaciones locales.

2. Selección de ciudades

- Criterios de evaluación: originalidad, grado de asociatividad, solidez y sostenibilidad.
- Representatividad regional.
- Pluralidad de partidos políticos.
- Comité de selección integrado por funcionarios de los ministerios de Producción y del Interior de la Nación y referentes académicos especializados en gestión pública y desarrollo local.

3. Plan de Trabajo

Una vez seleccionadas las ciudades, el Plan de Trabajo consta de las siguientes etapas:

- Diagnóstico.
- Capacitación.
- Plan de Trabajo.
- Implementación y financiamiento de iniciativas locales.

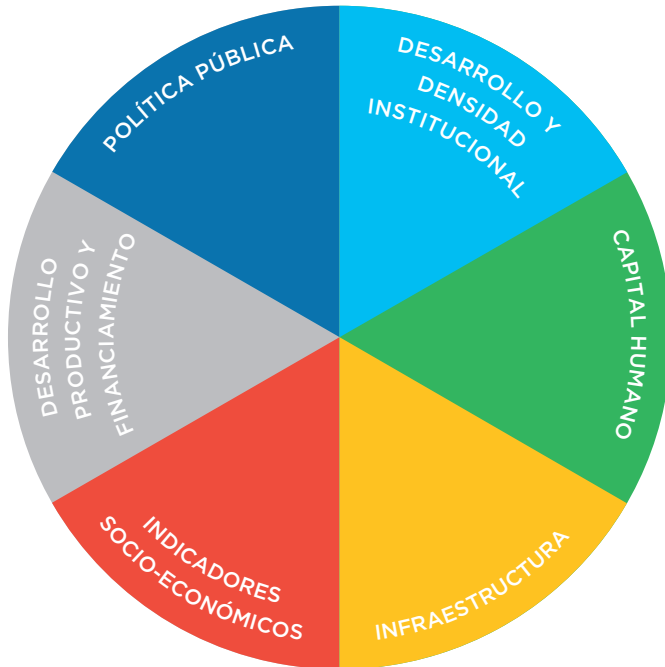
PLAN DE TRABAJO CON LAS CIUDADES SELECCIONADAS

Para la Edición 2016 se trabajará con 30 ciudades, listadas al final de esta sección. En cada una de ellas el plan de trabajo constará de las siguientes etapas:

Diagnóstico

Mediante la inscripción al Programa cada municipio realiza un autodiagnóstico que identifica el grado de desarrollo del ecosistema emprendedor local. Este análisis se realiza a partir de una matriz que estudia las siguientes variables: política pública, densidad institucional, financiamiento, capi-

tal humano, infraestructura e indicadores socioeconómicos.



Matriz de relevamiento del ecosistema emprendedor.
 Elaborada por la Dirección Nacional de Comunidad y Capital Humano de la Subsecretaría de Emprendedores de la Nación.

A su vez, la metodología se complementa con información de contexto: el potencial de asociatividad entre los actores locales, las necesidades y desafíos de la ciudad, la definición del perfil productivo que el municipio busca potenciar y el rol del emprendedorismo en ello.

El autodiagnóstico, realizado por los actores productivos locales, se completará con la participación del equipo de Ciudades para Emprender, que acompañará a la ciudad seleccionada en la recuperación de información y profundización del diagnóstico. El objetivo final será identificar la línea de

base del ecosistema actual, para luego diseñar las estrategias de desarrollo y evaluar el impacto de las iniciativas diseñadas.

El trabajo en las ciudades es implementado por una dupla, integrada por un *agente vinculante*, que reside en la ciudad seleccionada y es elegido de manera conjunta por el gobierno municipal y el programa, y por un facilitador, miembro del equipo estable del programa Ciudades para Emprender. Las tareas del Agente Vinculante y el *facilitador* son:

1. El mapeo de actores en el territorio, identificando las instituciones que forman parte del ecosistema emprendedor.
2. El asesoramiento al equipo de gobierno local en temas de emprendedorismo.
3. La creación y organización de la mesa local impulsando el trabajo articulado.
4. El seguimiento de la implementación de las iniciativas surgidas en el ámbito de la mesa local.

Capacitación

Previo a comenzar sus actividades en territorio, los agentes vinculantes participarán de un seminario de capacitación de una semana en Buenos Aires, donde se trabajará sobre herramientas concretas de apoyo a emprendedores, herramientas de negocios y aptitudes personales para el desarrollo del trabajo local. Una segunda instancia de capacitación se desarrolla en las ciudades con el equipo de gobierno local y los actores del ecosistemas emprendedor.

Plan de trabajo

Se creará una mesa colaborativa y participativa con los referentes del ecosistema emprendedor local para diseñar y desarrollar el plan de trabajo específico en cada ciudad. El equipo de Ciudades para Emprender acompañará a las ciudades en el armado metodológico de esta propuesta de trabajo y en el diseño de la política local de emprendedorismo.

Implementación y financiamiento de iniciativas locales

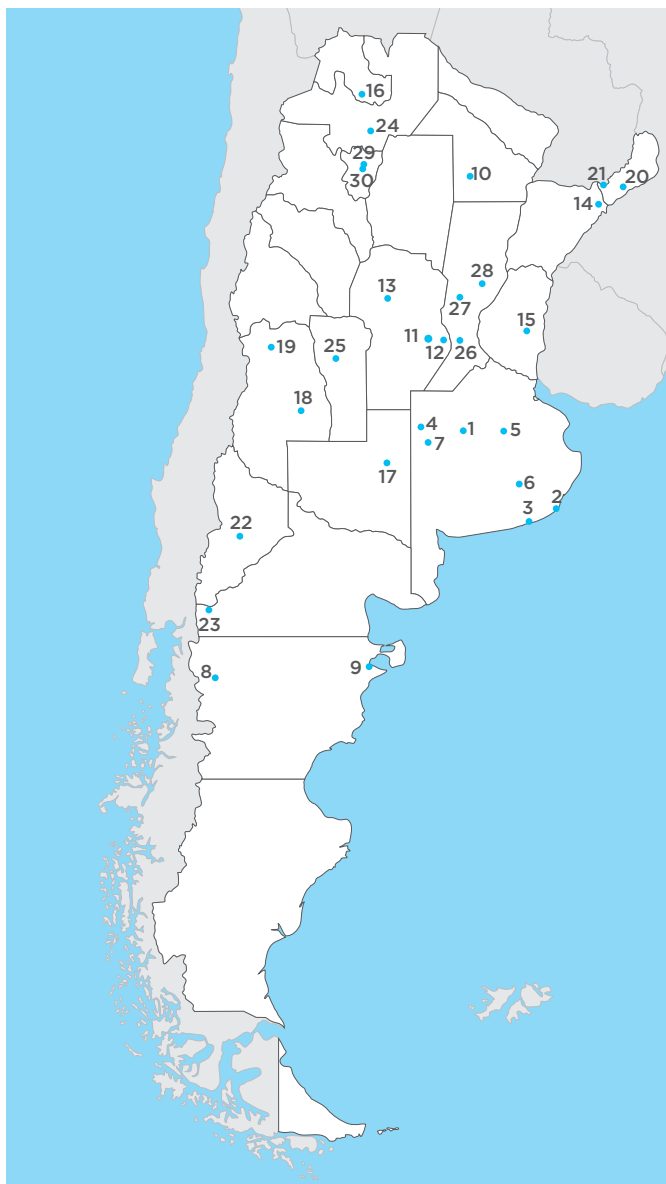
Posteriormente, y en base al diagnóstico anteriormente mencionado y el trabajo de la mesa productiva local, se implementarán iniciativas locales para afrontar los desafíos de cada ecosistema. Estas herramientas se combinarán, además, con los programas de la Secretaría de Emprendedores y de la PyME de la Nación y, adicionalmente, de otros ministerios del gobierno nacional y provinciales.

La Subsecretaría de Emprendedores de la Nación dispone de un fondo de hasta \$200.000 (doscientos mil pesos) por ciudad para apoyar las iniciativas que se generan en esta mesa de trabajo. Adicionalmente, cada ciudad aportará al menos el 20% del total asignado (ya sea en especie o en dinero).

Evaluación

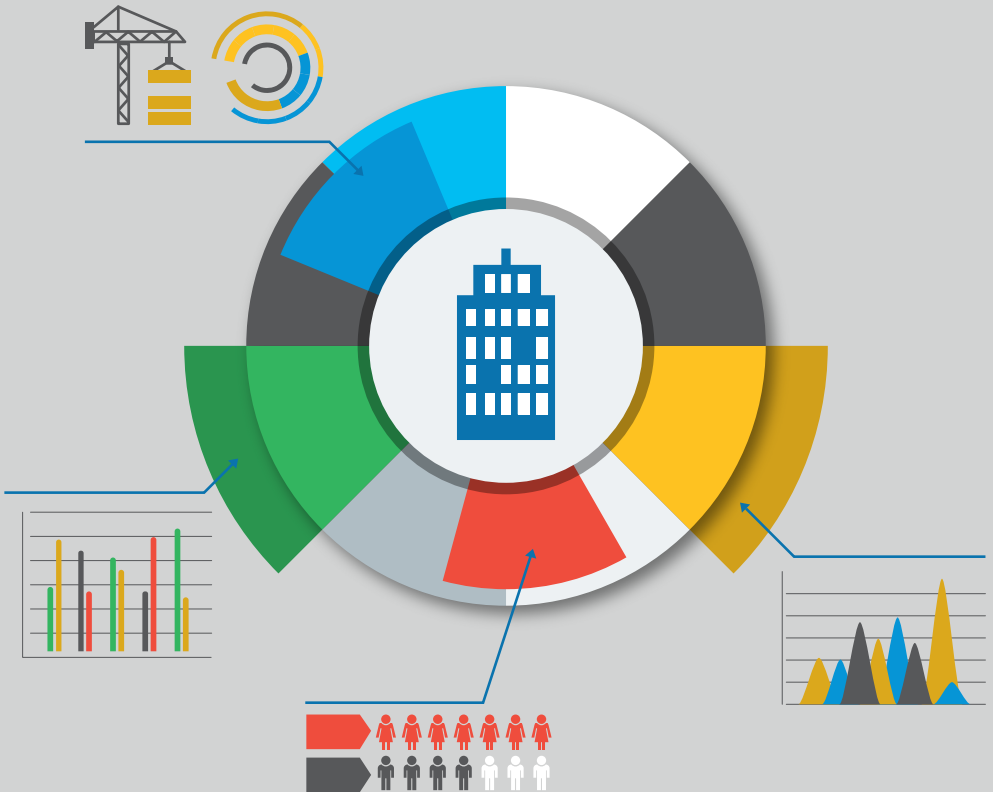
Se estudiarán los resultados de la etapa de ejecución y se contrastarán con la línea de base inicialmente definida. Esta comparación permitirá avanzar sobre la estrategia de desarrollo y proponer un nuevo diagnóstico y plan de trabajo. Asimismo, como parte de la evaluación se incorporará la rendición del aporte/subsidio realizado por la Subsecretaría de Emprendedores de la Nación a la ciudad.

CIUDADES SELECCIONADAS. EDICIÓN 2016.



Nº	PROVINCIA	CIUDAD
1	Buenos Aires	Carlos Casares
2	Buenos Aires	General Alvarado
3	Buenos Aires	Necochea
4	Buenos Aires	Rivadavia
5	Buenos Aires	Saladillo
6	Buenos Aires	Tandil
7	Buenos Aires	Trenque Lauquen
8	Chubut	Esquel
9	Chubut	Puerto Madryn
10	Chaco	Las Breñas
11	Córdoba	Bell Ville
12	Córdoba	Marcos Juárez
13	Córdoba	Villa Allende
14	Corrientes	Gobernador Agronomo Valentin Virasoro
15	Entre Ríos	Basavilbaso
16	Jujuy	San Salvador de Jujuy
17	La Pampa	Santa Rosa
18	Mendoza	General Alvear
19	Mendoza	Godoy Cruz
20	Misiones	Oberá
21	Misiones	Posadas
22	Neuquen	Zapala
23	Rio Negro	San Carlos de Bariloche
24	Salta	San José de Metán
25	San Luis	San Luis
26	Santa Fe	Las Parejas
27	Santa Fe	Rafaela
28	Santa Fe	San Justo
29	Tucumán	Tafí Viejo
30	Tucumán	Yerba Buena

IDEAS ÚTILES PARA LOS GOBIERNOS LOCALES



IDEAS ÚTILES PARA LOS GOBIERNOS LOCALES	PÁG
1. LA IMPORTANCIA DE POLÍTICAS CON FOCO EN LAS PERSONAS	25
2. ENSEÑAR A EMPRENDER	27
3. FACILITAR EL ACCESO AL ASESORAMIENTO	29
4. FAVORECER LA ASOCIATIVIDAD Y CONSOLIDACIÓN DE REDES	30
5. IMPULSAR LA CULTURA EMPRENDEDORA	31
6. GENERAR PARTICIPACIÓN EMPRENDEDORA	33
7. POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD MEDIANTE REGULACIÓN ESTATAL	34
8. PROVEER INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO Y LA DEMANDA	35
9. PROMOVER LA CAPITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	37
10. IDENTIFICAR PROBLEMAS PARA SUPERAR ADVERSIDADES	39
11. EMPRENDER TAMBIÉN ES ERRAR	40
12. MÁS ALLÁ DE LOS EMPRENDEDORES	41

Es muy bueno para una sociedad que aquellos que deseen llevar adelante iniciativas empresariales, tengan facilitados los medios para prepararse, organizarse y producir, sin desestimar otras vocaciones de enorme utilidad social. El país nos necesita a todos y emprender, además de la motivación económica, para nosotros debería ser un verbo que se conjugue con un sentido de servicio.

Pero no es sencillo construir una cultura emprendedora que conjugue el esfuerzo de hacer con la reflexión de planificar, que sume creatividad para asombrar y rutinas para consolidar el esfuerzo, que nos permita destacarnos individualmente y construir colectivamente.

Argentina necesita movilizar a muchos argentinos a intentarlo, y ese esfuerzo debe venir desde todos lados, pero especialmente desde el territorio. Por eso mismo queremos que sean los gobiernos locales los que organicen, potencien y promuevan ecosistemas emprendedores.

La proximidad, el conocimiento del entorno y las relaciones institucionales en terreno son cuestiones que explican y justifican la necesidad de gobiernos locales más involucrados en este desafío.

Más allá de esto, la tarea no involucra sólo a autoridades locales, en tanto equipos de gobierno: se trata de que toda la ciudad y su entorno social y productivo asuman el reto de promover la cultura emprendedora. Se necesitan concejos deliberantes que legislen con calidad, cámaras empresariales activas, escuelas sensibles a estos temas y organizaciones de la sociedad civil movilizadas, por mencionar algunos actores.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ Es deseable que los gobiernos locales asignen con claridad a una dependencia específica las actividades de promoción emprendedora. Muchas veces no se trata de crear una nueva estructura burocrática, sino de poner en claro quién asume la función.
- ✓ Lo ideal es que esa asignación se realice mediante una norma que determine el alcance.
- ✓ Es importante que los gobiernos locales incrementen su atención a estas temáticas, constituyendo bases de datos, facilitando el acceso a la información y brindando al menos elementales servicios de asistencia y seguimiento.
- ✓ La tarea del gobierno local puede ser acompañada por una mesa productiva local, creada preferentemente por norma municipal y que integren todos los actores del ecosistema productivo (empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, universidades y otras instituciones educativas, entre otros).

1.

LA IMPORTANCIA DE POLÍTICAS CON FOCO EN LAS PERSONAS

El esfuerzo de emprender, que muchas veces es extremadamente arduo y es realizado en condiciones adversas, tiene un sentido que trasciende los logros económicos —legítimos y razonables— que se persiguen. Emprender es una forma de desafiarnos, de poner en acto una energía que por lo general proviene de nuestros sueños.

El Programa Ciudades para Emprender se propone estimular la formación de “ecosistemas emprendedores” en múltiples ciudades argentinas y, en ese sentido, la primera buena práctica a asumir es **reconocer la condición humana del emprendedor**.

Nuestros emprendedores no son “de manual”, son personas que muchas veces arriesgan su poco capital, personas que ya han vivido seguramente distintas experiencias, que lidian con las restricciones macroeconómicas, con dificultades sociales, con las distancias y fallas en la infraestructura, y que así y todo no se han rendido. Tampoco son héroes, son personas con ganas, con decisión y talento, que merecen una oportunidad.

Creemos que el Estado debe acercarse a ellos con las mejores herramientas para facilitarles el tránsito desde una idea o una iniciativa hacia un proceso de estructuración económica que los constituya como una empresa estable y productiva. Y en este sentido, facilitarles acercarse a su sueño significa ponernos de su lado.

Conocer, comprender, escuchar a nuestros emprendedores, poder decodificar sus (muchas veces) insistentes reclamos, para poder diseñar respuestas ajustadas, pertinentes, precisas y eficaces.

Ninguna política pública puede genuinamente superar las restricciones que enfrenta, sin conocer el contexto de los afectados. En este caso, hacer buena política de promoción emprendedora empieza por conocer a nuestros destinatarios, sin estereotipos ni estigmatizaciones.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ Es importante que la ciudad releve periódicamente información estadística y cualitativa sobre el perfil de los emprendedores y sus negocios y lleve registro de las necesidades que identifican los propios emprendedores y las organizaciones que los acompañan.
- ✓ La metodología de relevamiento debe intentar captar información sobre dos universos bien concretos: aquellos que ya están emprendiendo, con su negocio establecido, y aquellos que no lo están o podrían hacerlo, profundizando en sus motivaciones, expectativas e intereses. Es decir: a los emprendedores y a toda la comunidad.

- ✓ Algunas alternativas son: encuestas, grupos focales o entrevistas en profundidad. Para llevarlas adelante no hacen falta grandes presupuestos ni equipos numerosos.
- ✓ El material relevado, procesado y sistematizado en publicaciones, informes o infografías, debe estar disponible de manera digital para que todas las organizaciones locales de apoyo a los emprendedores puedan utilizarlo como insumo de trabajo.

2.

ENSEÑAR A EMPRENDER

La decisión de emprender debe ser cuidada y la forma más delicada de ese cuidado es ayudar a los emprendedores a aprender cada día más de su negocio en su más amplia concepción. Los buenos emprendedores canalizan su energía, se autoafirman y crecen, en la medida en que el conocimiento que adquieren en el hacer (o en procesos académicos) se transforma para ellos en un “activo”.

Cada día el emprendedor debe mejorar su técnica en lo que hace, incorporando capacidades personales, reconociendo la información de su contexto y asumiendo el reto de entender los procesos económicos y sociales que afectan a su emprendimiento.

Cualquiera sea la escala del emprendimiento, desde una pequeña elaboración de dulces artesanales, hasta un sofisticado software con potencial exportador, en todos los casos debemos estimular a ese emprendedor a que busque información, o proveersela nosotros, para que sus decisiones sean circunstanciadas. En todos los casos debemos estimular una inclinación a la calidad, y por supuesto con la adecuación que cada circunstancia requiere, hay que ayudarlos a perfeccionar su “cadena de valor”, a entender los eslabonamientos y sofisticar sus respuestas técnicas.

Aprender puede significar el perfeccionamiento de un proceso productivo, la incorporación de un idioma, la incorporación de un software novedoso o el entrenamiento en saberes menos tangibles (lo que denominamos habilidades emprendedoras), no técnicos aunque sumamente importantes a la hora de emprender. Aprender es sobre todo estar dispuesto, tener disposición y permeabilidad adaptativa, para que el emprendimiento crezca.

El talento, el esfuerzo y la vocación son indispensables, pero es el aprendizaje el que sostiene el camino desde el sueño inicial a la empresa que genera valor sostenidamente. Hay que ayudar a nuestros emprendedores a aprender, facilitando el acceso al conocimiento.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ Es muy importante que el área del gobierno local que gestiona la relación con los emprendedores pueda recopilar cada año y poner a disposición de los emprendedores la oferta regional de formación (pública y privada). Esta debe tener el mayor nivel de detalle sobre el funcionamiento de las mismas (horarios, costos y condiciones de admisión). Se trata de una tarea que es conveniente que sea asumida en el marco de una red institucional.
- ✓ El relevamiento de la oferta puede ser usada como “línea de base” para determinar qué aspectos están ausentes en la misma y deben ser incorporados.
- ✓ Es crucial incorporar a la mesa de trabajo a autoridades de los centros de formación, escuelas y Universidades, para mejorar la adecuación de la oferta a las necesidades de los emprendedores, según la etapa del camino emprendedor en la que estén.
- ✓ No importa que nuestros productos o servicios puedan parecer sofisticados o elementales, lo importante es hacerlos cada vez mejor y más adecuados a la demanda de las organizaciones.
- ✓ La formación en saberes técnicos debe ser acompañada por el entrenamiento de habilidades interpersonales, socioemocionales o “emprendedoras”, activos clave del emprendedor (*Ver Programas Nacionales de fomento emprendedor - Academia Argentina Emprende*)

3. FACILITAR EL ACCESO AL ASESORAMIENTO

Muchas veces nuestros emprendedores descreen del asesoramiento técnico o éste se les presenta caro o lejano. A su vez esa carencia los obliga a competir en condiciones desventajosas e incluso en muchos casos a operar por fuera de los marcos regulatorios inadvertidamente.

Es importante que una política de promoción emprendedora local les facilite a los emprendedores el acceso al asesoramiento. Primero sensibilizando sobre su importancia, rompiendo mitos respecto de los criterios profesionales y luego trabajando para crear un marco en el que ese conocimiento se transforme en un “bien público”.

Crear un ecosistema emprendedor excede a los emprendedores: hay que trabajar con los profesionales y con instituciones estatales descentralizadas (INTI, INTA, Universidades, Rentas/Agencias tributarias, entre otros) para que nuestros emprendimientos a tono con el tiempo que vivimos incorporen y generen cada vez más conocimiento.

¿Cómo hacerlo? En la medida de lo posible des-burocratizando esos procesos y facilitándole al emprendedor esas relaciones. Construir una trama de vínculos sinérgicos y positivos entre el mundo del conocimiento y del emprendedorismo es uno de los pilares de una economía más productiva y sólida.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ Creación de un equipo de asesoramiento a emprendedores a bajo costo, junto a universidades de la zona y organizaciones locales. El trabajo podría ser formalizado a través de la creación de una incubadora de naturaleza pública o mixta (con participación de otras organizaciones).
- ✓ Trabajo con las instituciones públicas descentralizadas de asistencia técnica y coordinar con ellas el mejor modo de facilitarles a los emprendedores el acceso al asesoramiento técnico adecuado.

4.

FAVORECER LA ASOCIATIVIDAD Y CONSOLIDACIÓN DE REDES

Para un alto porcentaje de emprendedores su emprendimiento es su proyecto existencial, ocupa un lugar central en su vida y por eso tantos le dedican los esfuerzos que le dedican.

Esa circunstancia es lo que explica que muchos emprendedores se resistan siempre y de un modo categórico a asociarse o a formar parte de redes de cooperación empresarial.

Sin embargo, muchas veces la solución a un desafío puede ser relativamente accesible si se asume que un proyecto empresarial (como es todo emprendimiento económico) puede requerir capacidades complementarias difíciles de abordar desde un lugar de soledad: por ejemplo abordar un mercado que no conocemos siendo una oportunidad significativa, o incorporar una tecnología que nos resultaría inaccesible, o sencillamente dar un salto de volumen que de otro modo requeriría mucho tiempo.

La asociación como posibilidad no debe ser nunca descartada y para ello debemos tratar que todos los emprendedores (por más pequeños que sean) vayan profesionalizando su manejo gerencial, conociendo sus números, teniendo capacidad y calidad de presentación, entre otras herramientas.

Los procesos asociativos deben poder ser evaluados no como pérdidas de control sino como eslabones hacia la concreción de metas más ambiciosas. Pero es muy difícil llevarlo adelante en un marco de gerenciamiento anárquico.

La tendencia de muchos emprendedores entre autosuficiente y desinformada, los lleva a actuar en soledad, lo que no deja de ser una vulnerabilidad sobre la que hay que incidir.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ Las asociaciones puntuales en negocios es un tema sujeto a la decisión de cada emprendedor. Algunas acciones esenciales de un ecosistema emprendedor puede ser facilitar la acción colectiva, incrementar los niveles de confianza y brindar información para superar barreras culturales.
- ✓ Una política local de promoción emprendedora debería intentar generar espacios de colaboración para mejorar la competencia e incursionar nuevos mercados. Estos espacios pueden funcionar como espacios de acumulación de capital social y encuentro entre los emprendedores/ empresarios. *(Ver Programas Nacionales de fomento emprendedor - Clubes de Emprendedores)*

5.

IMPULSAR LA CULTURA EMPRENDEDORA

Emprender es un trabajo que excede el conocimiento técnico que pueda tener una persona. Es necesario coordinar tareas, realizar gestiones, motivar personas y generar procesos, pero por sobre todas las cosas, inspirar y contagiar el entusiasmo.

El trabajo emprendedor tiene múltiples rostros y hay que poner a disposición de los emprendedores cursos, textos, facilitarles páginas de internet, estimularlos con videos adecuados, entre otras herramientas.

Más allá de la energía emprendedora, hay que tratar, desde las políticas promocionales, de ir creando una cultura emprendedora crecientemente profesional, planificadora y competente.

Necesitamos que nuestros emprendedores puedan liderar procesos complejos, comprender cambios sociales y relacionarse con otras

estructuras públicas, privadas o para-públicas desde un posicionamiento fortalecido.

Se necesita un esfuerzo de calidad desde el sector público para que el sendero de creación de empresas y emprendedores se vea facilitado.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ Promoción de la cultura emprendedora, facilitando el acceso al conocimiento de iniciativas exitosas, generando espacios de creatividad y contención e insistiendo en la relevancia de la formación para emprender.
- ✓ Las tareas del emprendedor son múltiples y sobre todo debemos asistirlos en las que les resultan más complejas o extrañar. Por lo tanto no hay que dejar de lado el fortalecimiento de los emprendedores desde sus capacidades personales.

6.

GENERAR PARTICIPACIÓN EMPRENDEDORA

Todas las localidades argentinas tienen decenas o cientos de emprendedores no captados por el Estado, no sólo por la baja oferta de políticas públicas locales de promoción emprendedora, sino también porque los emprendedores muchas veces no acceden a la información en los casos en que aquellas existen o accediendo son reacios a ser parte de procesos públicos de fortalecimiento de su iniciativa.

El aislamiento de los emprendedores tiene un triple mal resultado: por un lado no es posible articular cadenas de valor sólidas y consistentes con actores que no actúen con un mínimo de coordinación; por otro lado muchas veces no acceden a políticas que los pueden beneficiar y por último no transfieren a procesos colectivos sus aprendizajes, experiencias y capacidades. La falta de tiempo o la ausencia de un marco público adecuado impide agregar a los emprendedores a procesos colectivos su visión.

Las cámaras empresarias locales pueden cumplir bien este rol, son permeables y receptan con prontitud y sin interferencias las demandas de los emprendedores.

Generar momentos especiales, promover una participación simplificada que no les insuma demasiado tiempo, acercarnos a ellos y ellas, hace parte de la construcción de un ecosistema que no solo debe ser sólido, sino que debe ser valorado.

7.

POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD MEDIANTE REGULACIÓN ESTATAL

Los emprendedores muchas veces deben enfrentar estructuras corporativas mucho más grandes como competidores. La competencia es siempre compleja: grandes vs. chicos, próximos vs. lejanos o innovadores vs. tradicionales, son tópicos clásicos de la competencia económica. Es parte del camino construir una estrategia para enfrentar de un modo inteligente la competencia.

Cada vez más quedan evidenciadas las ventajas de las organizaciones pequeñas en muchos mercados: rapidez de respuesta, creación de productos altamente diferenciados, mejoras en los servicios asociados a los productos, entre otras.

La competencia es siempre dura y sin dudas así como las organizaciones pequeñas tienen ventajas, las grandes también las tienen: costos decrecientes en la escala, campañas masivas de marketing, mejor acceso al financiamiento, por citar algunos ejemplos.

La idea de “ecosistema emprendedor” se asocia a explorar alternativas económicas de distinto porte no siempre totalmente competitivas, sino que muchas veces constituyen espacios de relaciones económicas complejas (como es el caso de los centros comerciales, generalmente gerenciados por grandes empresas donde actúan cientos de PyMEs).

Enfrentar la competencia requiere de trabajo y talento: los dos insumos abundantes en la experiencia emprendedora.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ La regulación adecuada de la competencia leal es tarea del concejo deliberante. No se debe permitir la competencia desleal ni evitar aquella competencia que se produce en el marco de las leyes.
- ✓ Generación de regulación local acorde para fomentar y facilitar el desarrollo emprendedor.

8.

PROVEER INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO Y LA DEMANDA

Las preferencias de los consumidores de bienes y servicios son el núcleo central de la economía. Esas preferencias se modelan mediante estímulos, pero la decisión última de comprar un bien o servicio dependerá de un tercero (cliente) que el emprendedor debe conocer de la mejor manera posible para poder satisfacerlo.

Esas preferencias, también, cambian con el tiempo y muchas veces nuevas ofertas desplazan a viejos criterios de selección. O aún más, nuevos contextos culturales e información disponible alteran los criterios de consumo. En todo caso el emprendedor debe poder comprender siempre cómo se comporta su cliente y el conjunto de clientes de nuestra actividad (mercado).

El éxito económico en gran medida depende de la capacidad de los agentes económicos (empresas de todo porte) de satisfacer a un cliente de modo eficiente y eficaz, mediante una prestación elegible a un precio asumible.

Alcanzar ese estándar de respuesta, requiere que además de saber hacer algo y estar dispuesto a aprender para perfeccionarnos, tomemos en cuenta las expectativas, necesidades y deseos que nuestro producto debe atender. Muchos emprendedores soslayan la atención a ese “exterior” clave: el “mercado” como agregado de clientes o los clientes concretos que debemos satisfacer.

Una de las ventajas invaluables de las empresas muy pequeñas que actúan en un “entorno de proximidad” es conocer mejor al cliente y poder atenderlo en su complejidad. Para los emprendedores los clientes no son sólo la fuente de las utilidades: pueden y deben ser el primer eslabón de la estrategia de marketing y una fuente de información valiosa para superarse.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ El área a cargo de la promoción emprendedora puede intentar proveer estudios de mercado y ponerlos a disposición de los emprendedores como “bien público”.
- ✓ Si muchos emprendedores locales producen idéntico producto y son parte de una misma cuenca de producción o están eslabonados, pueden sensibilizar al mercado mediante campañas colectivas de posicionamiento de producto.

- ✓ El desarrollo de estrategias de visibilidad territorial por parte de los gobiernos locales puede apoyarse también en las capacidades productivas locales, yendo más allá de la identificación del lugar.

9.

PROMOVER LA CAPITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Debemos impulsar a los emprendedores a constituir empresas que cuenten crecientemente con mayores recursos para enfrentar los retos económicos y sociales de un contexto complejo. Muchas veces la aventura emprendedora naufraga en medio del crecimiento. No se trata de una cuestión de impericia, se trata de un problema técnico, económico y organizacional.

Cuando una empresa crece, produce más, factura más y genera más utilidades. Pero enfrenta nuevos problemas derivados de dicho crecimiento: necesidades de equipamiento, demanda de más personal y generación de mayores costos fijos.

Sería deseable que los emprendedores capitalicen sus empresas a medida que crecen, volcando en ellas un porcentaje importante de las utilidades para generar nuevas economías. Se trata de formar más y mejor capital humano, de incorporar tecnología, de registrar/patentar innovaciones, de estructurar una campaña profesional de comercialización o de invertir en infraestructura.

La capitalización es condición esencial para evitar que el crecimiento sea frágil. Un alto porcentaje de la vulnerabilidad de los emprendedores se asocia a procesos de capitalización insuficiente.

Ahora bien, la capitalización puede hacerse de muchas maneras: tomando deuda, reinvertiendo utilidades o abriendo la empresa a nuevos socios. O puede hacerse en distintos planos: capital de trabajo, calificación profesional o incorporación de tecnología. Allí está el talento emprendedor, tratando de utilizar los recursos del modo más inteligente y son los Gobiernos y las diferentes instituciones los que deben ayudarlos a lograr esto.

La vocación emprendedora debe culminar en la conformación de empresas formales de un porte que les permita seguir cumpliendo sus objetivos y generando empleo.

Es cada vez más evidente que el capital diferencial de muchas empresas no es tanto el capital físico o financiero, sino cognitivo, logístico u organizacional. La naturaleza relativamente intangible de estos últimos no debe ser excusa para descuidarlos.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ Debe facilitar el acceso a la información de crédito para que los emprendedores puedan tomar mejores decisiones.
- ✓ Una enorme cantidad de emprendedores tienen restricciones de acceso al crédito clásico, generalmente por déficits en la formalización o por normas bancarias inadecuadas. Una alternativa es que los gobiernos locales constituyan áreas de microcrédito para las escalas de emprendedores pequeños y se constituyan en nexos con las herramientas de acceso a financiamiento que brindan los otros niveles de gobierno. (*Ver Programas Nacionales de fomento emprendedor - INCUBAR*)

- ✓ En las bolsas de comercio locales hay instrumentos alternativos al crédito clásico que pueden ser tomados por los emprendedores, pero que primero deben ser comprendidos y gestionados con asistencia técnica desde los gobiernos locales.

10.

IDENTIFICAR PROBLEMAS PARA SUPERAR ADVERSIDADES

Emprender no es un camino despejado, sino que es un esfuerzo condicionado por decenas de insuficiencias. Muchas veces el capital es exiguu, en otros casos la distancia con los mercados de destino es muy dificultosa de salvar, en otros la dependencia de un insumo es altamente crítica y su provisión es compleja.

Las historias emprendedoras de éxito son en gran medida las historias de la superación de ese tipo de adversidades.

Es importante que las políticas promocionales trabajen con ellos para una visión temprana de los mismos. Muchos de ellos son superables con algún tipo de estrategia y otros pueden implicar un costo adicional que a veces no es determinante y el emprendimiento puede avanzar. Pero en ningún caso hay que relativizar el problema. La ignorancia o el menosprecio de las dificultades es el caldo de cultivo del fracaso emprendedor.

Es imposible identificar una dificultad sin conocer las variables referenciales. No nos referimos a referencias genéricas, la promoción emprendedora requiere que desde las Ciudades podamos referir a costos, regulaciones y servicios empresariales con solvencia, de modo de poder incidir en el debate público e ir liberando potenciales cuellos de botella para los emprendedores.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ La promoción emprendedora a nivel de gobierno local requiere construir y compartir análisis económico. El análisis económico bien formulado ayuda a evitar iniciativas poco viables y además nos provee un marco de referencia en el diálogo con otros niveles del Estado.
- ✓ Es importante la articulación con todos los actores de la mesa de trabajo para identificar las dificultades que impidan el desarrollo emprendedor.

11.

EMPRENDER TAMBIÉN ES ERRAR

La realidad de los emprendedores/as del país es compleja. Muchas veces el ciclo económico no acompaña el lanzamiento de un producto o a veces un cambio tecnológico inaccesible o imprevisible los deja fuera del mercado.

El error no es nunca deseable, pero ante la inevitabilidad de que pueda suceder o haya sucedido, hay que cultivar el aprendizaje.

Hay que fortalecerse personalmente y fortalecer a los grupos humanos para generar oportunidades emprendedoras.

Uno de los objetivos de cualquier iniciativa local de promoción emprendedora debería ser no perder un emprendedor en cada error, hay que sostenerlos ayudarlos re-iniciarse en su vocación.



Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ Cualquier política de promoción emprendedora local, debe tomar en cuenta las experiencias (buenas y malas) y aprender de ambas.

12.

MÁS ALLÁ DE LOS EMPRENDEDORES

El funcionamiento de una economía depende en alguna medida de la capacidad emprendedora de su población. Sin embargo sería injusto e inadecuado cargar sobre las espaldas de los emprendedores la responsabilidad de la evolución económica. Hay muchas cosas que no dependen de ellos/as sino de políticas públicas adecuadas (fiscales, monetarias, comerciales, entre otras).

De la enorme multiplicidad de factores que inciden sobre el desempeño emprendedor, hay dos respecto de los cuales los gobiernos locales y subnacionales tienen mucho por hacer: la expansión de las infraestructuras adecuadas y el control de la competencia.

Los emprendedores pueden formarse, asesorarse y capitalizarse pero si internet o la ruta no llega a la Ciudad donde están asentados no podrán romper ciertas restricciones. Lo mismo vale para el gas y la energía. Crear ecosistemas emprendedores necesita de un soporte infraestructural.

Del mismo modo cuando un emprendedor debe enfrentar la competencia desleal (mercadería robada, uso indebido del espacio público, evasión fiscal o laboral), no tiene un modo personal de resolver un problema que culmina en una degradación del espacio económico colectivo.

Estas salvedades puestas al final de este capítulo, no tienen otra intención que ampliar la agenda de trabajo para poder, con políticas articuladas de todos los niveles del Estado, construir un país más emprendedor, productivo, cohesionado socialmente e innovador y sostenible.

Algunas ideas útiles para el Gobierno Local:

- ✓ El desarrollo es un resultado social complejo que requiere de contextos institucionales adecuados, de esfuerzos sociales bien enfocados, de personas calificadas, de entornos que faciliten la circulación de información y de condiciones de infraestructura.
- ✓ Cualquier gobierno local que se proponga una estrategia de desarrollo necesita impulsar la cultura emprendedora y no debe hacerlo solo: requiere movilizar a otros porque la causa lo exige. En este sentido, el desarrollo no es sólo un éxito estadístico, sino la posibilidad de una vida más plena y más digna.

HERRAMIENTAS PARA EL CAMINO EMPRENDEDOR



HERRAMIENTAS PARA EL CAMINO EMPRENDEDOR	PÁG
ETAPA 1: ACERCAMIENTO AL MUNDO EMPRENDEDOR	48
ETAPA 2: DISEÑO DEL PROYECTO	53
ETAPA 3: PUESTA EN MARCHA	56
ETAPA 4: CONSOLIDACIÓN	60
ETAPA 5: CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN	64

Una economía dinámica necesita un entorno en el que los emprendedores puedan nacer, crecer, desarrollarse y expandirse. Los emprendedores deben ser el centro del ecosistema y es necesario brindarles suficiente motivación, capacitación, contacto y apoyo técnico y financiero a lo largo de todo el camino emprendedor.

Para desarrollar y potenciar los ecosistemas emprendedores es imprescindible que se conjuguen positivamente diversos factores. Por un lado el *capital humano*, con todo lo que lo implica: condiciones culturales, sociales y educativas. Y por otro, los factores que inciden sobre las oportunidades para los emprendimientos (como la demanda de productos y estructura empresarial) pero también aquellos factores que pueden potenciarlos: el acceso a financiamiento, el capital social, las políticas y legislaciones.

A lo largo del camino del emprendedor, es deseable que se generen **emprendimientos del tipo dinámicos**, que son aquellos cuyo crecimiento les permite abandonar en pocos años el mundo de la microempresa para transformarse en una PyME competitiva con potencial y proyección de seguir creciendo.

El surgimiento de **emprendedores con potencial** es el resultado de una trayectoria de acumulación de competencias: valores, actitudes, aptitudes, conocimientos y destrezas, que ocurre a lo largo de la vida de las personas. Comienza durante la niñez y adolescencia, en el marco de las familias y continúa en las instituciones del sistema educativo y durante la vida laboral de las personas.

Los ecosistemas dinámicos y fuertes son aquellos donde hay una interacción fluida entre los diferentes actores: emprendedores, gobiernos, empresas, universidades, sector financiero, incubadoras,

aceleradoras, organizaciones de la sociedad civil, entre otros. Es central la construcción de relaciones basadas en el respeto profesional, la confianza y el trabajo en equipo.

El concepto mismo de ecosistema emprendedor se sustenta en la generación de **capital social**, entendiéndose éste como las relaciones de confianza entre las personas, dado que su génesis es la de un tejido de relaciones.

En este sentido, una tarea clave de los actores del y para el ecosistema, es armar un **mapa de contactos** de los emprendedores y activar aquellos que resulten valiosos para generar ese capital social en función de las necesidades de los emprendimientos. Para hacerlo de manera efectiva es muy importante generar lazos de confianza entre los distintos actores institucionales que conforman el ecosistema.

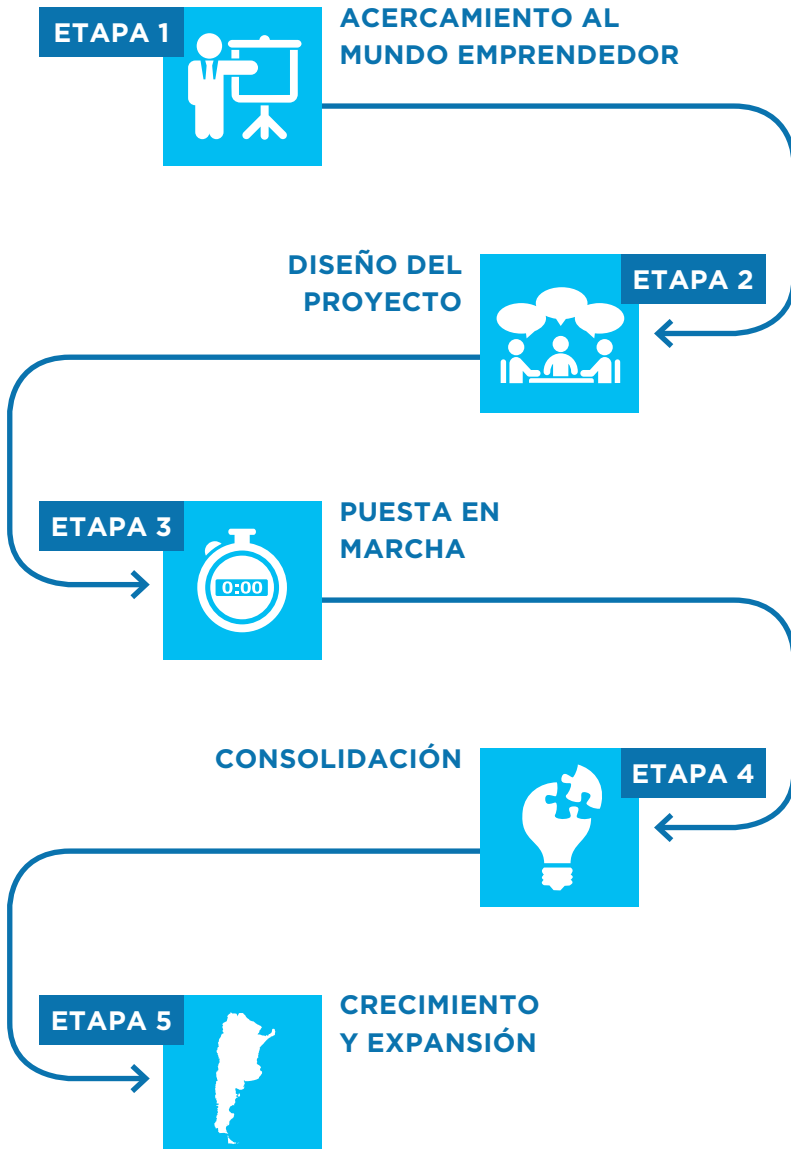
En los entramados con mayor potencial de desarrollo existe una diversidad de **fuentes de financiación** especializadas en las diferentes etapas del ciclo de vida.

En esta misma línea, el apoyo en las distintas etapas debe ser diferenciada. Por ejemplo, las instituciones que dan apoyo en la primera etapa a los emprendedores suelen ser más efectivas ayudándolos a elaborar un plan de negocios y a vincularse con otros emprendedores que a desarrollar lazos con empresarios que podrían abrirles mercados o bien ayudarlos en calidad de mentores.

Es clave el apoyo a lo largo de la trayectoria de un proyecto, desde el momento previo a la gestación de la idea hasta la etapa final como proyecto consolidado. A este recorrido lo llamamos **“Camino emprendedor”**.

A lo largo del proceso se puede poner en perspectiva el entramado institucional, las acciones y/o actividades necesarias, para potenciar a los emprendedores y a los proyectos en sus distintas etapas de desarrollo.

Las etapas de este camino se identifican como:



Algunos disparadores prácticos para impulsar cada etapa del camino y potenciar los ecosistemas emprendedores:

ETAPA 1 - ACERCAMIENTO AL MUNDO EMPRENDEDOR



¿Qué es? Es la etapa inicial donde se busca que haya más personas que quieran emprender.

¿Cuáles son los Actores clave de esta etapa? Estado local, provincial, nacional e Instituciones educativas primarias, secundarias, terciarias y universitarias.

¿Cómo puedo avanzar? Se debe trabajar la sensibilización, la difusión y la capacitación.

¿Qué podría hacer el ecosistema emprendedor? Veamos algunos ejemplos prácticos:

1. DIFUNDIR EXPERIENCIA EMPRENDEDORA

Algunas ideas:

- ✓ Talleres y encuentros de difusión.
- ✓ Charlas.
- ✓ Foros de discusión.
- ✓ Jornadas.
- ✓ Presencia en medios locales o internet de videos cortos con experiencias.

¿Profundizamos?

El objetivo es motivar, lograr que quienes escuchan sientan que tienen todo el potencial para ser emprendedores, que lo pueden hacer y que cuentan con apoyo para emprender.

¿Quiénes lo pueden hacer?

Emprendedores motivados a contar su experiencia, pueden ser tanto aquellos exitosos como aquellos que aún no lograron alcanzar su objetivo.

También, estas actividades pueden ser desarrolladas por alguien del ámbito académico.

En todos los casos, lo importante es que los expositores busquen generar identidad con

quienes escuchan, que la audiencia salga de la charla, taller o jornada sintiendo que puede emprender. Esto se puede lograr con exposiciones dinámicas, de corto tiempo de duración y dando lugar a intercambio.

¿Dónde?

En escuelas, universidades, institutos terciarios o en otros ámbitos que la Ciudad considere apropiados.

2. CONCURSOS

Algunas ideas:

- ✓ Concursos de Idea Proyecto.
- ✓ Concursos de Planes de Negocios.
- ✓ Concursos de ideas a partir de las problemáticas locales.
- ✓ Hackathon de ideas. (desarrollar aplicaciones de forma colaborativa en un lapso corto)

¿Profundizamos?

El objetivo es motivar y comenzar a darle forma a las ideas, volverlas un poco más tangibles y concretas para comenzar a recorrer el camino del emprendedor.

Como lo que se busca es sensibilizar, los premios pueden ser simbólicos, lo central es generar ideas nuevas o emprendimientos.

¿Quiénes lo pueden hacer?

Lo puede organizar el mismo municipio, las instituciones educativas o alguna organización vinculada a los emprendimientos.

3. CAPACITACIÓN

Algunas ideas:

- ✓ Cursos de desarrollo de competencias emprendedoras.

¿Profundizamos?

El objetivo es formar a todos los actores del ecosistema en temáticas del desarrollo emprendedor, con especial atención en el de-

CIUDADES PARA EMPRENDER

- ✓ Seminarios de oportunidades de negocio.
- ✓ Talleres en escuelas técnicas/no técnicas.
- ✓ Talleres en escuelas primarias.
- ✓ Creación de cursos cortos con diversos expositores.
- ✓ Capacitaciones virtuales.

sarrollo de futuros emprendedores. Algunos temas de formación pueden ser: habilidades blandas, metodologías ágiles, herramientas de negocios, aptitudes personales.

Sugerencias:

- Que la persona que realice el Programa conozca de manera íntima estos conceptos.
- Adaptar la complejidad de los conceptos según el nivel de los destinatarios.
- Utilizar ejemplos y gráficos para la explicación de cada uno de los conceptos para facilitar la comprensión de los temas más abstractos.

Ver página 90, Técnicas de facilitación de grupos.

4. FORTALECIMIENTO DE REDES DE CONTACTOS

Algunas ideas:

- ✓ Dinámicas para conocerse: *Bar camp, speed dating.*
- ✓ Encuentro con emprendedores: Formato *Ted Talks, Pecha Kucha.*

¿Profundizamos?

Las redes de contactos son centrales para los emprendedores. El objetivo principal del *networking* (trabajo en red) es construir relaciones con personas del entorno emprendedor para fortalecer el ecosistema o la red emprendedora, facilitando y articulando relaciones entre las organizaciones y los emprendedores. Se busca impulsar la creación de valor a través de las conexiones espontáneas que se generan, ya sean profesionales y comerciales o personales.

5. DIFUSIÓN

Algunas ideas:

- ✓ TV/Radio/Diarios locales/
Redes sociales/Gráficas.
- ✓ Historias exitosas locales.
- ✓ Difusión de emprendedores.
- ✓ Notas de empresas locales.
- ✓ Informativo mensual a una red de correos electrónicos.

¿Profundizamos?

El objetivo es difundir ideas emprendedoras existentes para que la comunidad se vea motivada a iniciarse en el camino de emprender. Por otra parte, tiene como fin lograr que los futuros emprendedores vean facilitada la tarea de iniciarse en el camino.

6. AGENDA EMPRENDEDORA EN LOS MUNICIPIOS

Algunas ideas:

- ✓ Calendario de actividades a realizarse durante el año.
- ✓ Que sea de acceso libre y gratuito.
- ✓ Que todo el ecosistema tenga la posibilidad de acceder y utilizarla para difundir.
- ✓ Puede ser de forma física o virtual a través de una aplicación web.
- ✓ Es deseable su constante actualización.
- ✓ Puede tener novedades y nuevas iniciativas.

¿Profundizamos?

Los emprendedores de los diferentes ciudades pueden generar una herramienta que concentre las distintas iniciativas emprendedoras, actividades, eventos y capacitaciones brindadas por las múltiples organizaciones del ecosistema local.

Puede ser construida en forma colaborativa entre el Gobierno Local y otras organizaciones que fomenten la actividad emprendedora.

7. OTRAS IDEAS: ¡SUMÁ LAS QUE CONSIDERES ÚTILES PARA TU CIUDAD!

- ✓ Entrevistas a emprendedores.
- ✓ Actividades de inspiración.
- ✓ Videos con historias de emprendedores locales.
- ✓ Modelo de rol/Desarrollo de casos .
- ✓ Visitas a emprendedores/ a emprendimientos/ a empresas.
- ✓ Viajes para participar de experiencias.
- ✓ Participación en Feria de Emprendedores.
- ✓ Informar necesidades de cadenas de producción local.
- ✓ Conectar experiencias motivadoras desde lo positivo y desde lo negativo.
- ✓ Cursos de oratoria.
- ✓ Técnicas de comunicación personal y profesional.
- ✓ Creación del día del emprendedor.
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

ETAPA 2 - DISEÑO DE PROYECTO



¿Qué es? Es la etapa donde se articula y valida la idea con la oportunidad.

¿Cuáles son los Actores clave de esta etapa? Estado local, provincial, nacional, instituciones educativas, incubadoras, agencias de desarrollo, empresas, cámaras de comercio, asociaciones civiles y fundaciones.

¿Cómo puedo avanzar? Se debe trabajar la capacitación técnica, las tutorías y el financiamiento.

¿Qué podría hacer el ecosistema emprendedor? Veamos algunos ejemplos prácticos:

1. CAPACITACIÓN

Algunas ideas:

- ✓ Formación técnica: costos, mercado, comercialización y gestión.
- ✓ Formación en gestión de negocios.
- ✓ Formación en planes de negocios.
- ✓ Metodologías ágiles de negocio: Canvas/Lean.
- ✓ Formación en estudios de mercado.
- ✓ Validación de oportunidades.
- ✓ Competencias emprendedoras.
- ✓ Prototipado.
- ✓ Generación de habilidades sociales.

¿Profundizamos?

El objetivo es que todos los actores del ecosistema desarrollen habilidades relativas al diseño de los proyectos y tengan el apoyo para avanzar en su implementación.

Ver página 78, Herramientas de prototipado y validación

2. PRE-INCUBACIÓN

Algunas ideas:

- ✓ Concurso para ayudar a escribir las ideas y diseñar proyectos.

¿Profundizamos?

Es la fase previa al proceso de incubación de emprendimientos. En esta etapa los emprendedores reciben apoyo para elaborar su plan de negocios. La Preincubación tiende a fortalecer la calidad de los emprendimientos en su etapa más temprana: se brinda a los emprendedores apoyo para planificar el desarrollo de oportunidades.

3. TUTORÍAS Y MENTORÍAS

Algunas ideas:

- ✓ Charlas vinculadas al emprendedorismo de carácter general.
- ✓ Mentorías personalizadas.
- ✓ Tutorías con emprendedores.
- ✓ Consultorías administrativas, impositivas, legales, financieras y comunicacionales.

¿Profundizamos?

Las tutorías y mentorías deben orientarse a instruir, entrenar y acompañar a un emprendedor, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas.

La función del tutor, mentor o consultor es orientar, acompañar y aportar ideas, intentando ser objetivo frente al proyecto. Su responsabilidad no es realizar el trabajo del emprendedor sino proporcionarle aquellas pautas y/o redes de contactos necesarias para que se logre la concreción de los objetivos requeridos en cada etapa del proceso de desarrollo del emprendimiento.

4. FINANCIAMIENTO INICIAL

Algunas ideas:

- ✓ Talleres para aprender a buscar financiamiento.
- ✓ Asistencia financiera: capital

¿Profundizamos?

El objetivo es incentivar la creación de instituciones proveedoras de fondos y que los emprendedores puedan acceder a ellos. En esta

semilla.

- ✓ Convocatorias a financiamiento.
- ✓ Beca para desarrollar el proyecto.
- ✓ Incentivar la creación de fondos de apoyo a través de capacitaciones.
- ✓ Fomentar el surgimiento de inversores o Clubes de Inversores Ángeles.

etapa del recorrido existe la necesidad de conseguir recursos y es importante que los emprendedores sepan dónde buscarlo.

Ver página 95, Fondo semilla

5. OTRAS IDEAS:

¡SUMÁ LAS QUE CONSIDERES ÚTILES PARA TU CIUDAD!

- ✓ Eventos donde los emprendedores puedan contar sus ideas en tres minutos.
- ✓ Generación de paneles de emprendedores.
- ✓ Creación de un área de revisión de proyectos a nivel municipal.
- ✓ Visitas a mercados y emprendimientos similares.
- ✓ Testeo de productos.
- ✓ Realización de estudios de mercado.
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

ETAPA 3 - PUESTA EN MARCHA



¿Qué es? Es la etapa donde se busca que el emprendimiento comience a funcionar.

¿Cuáles son los actores clave de esta etapa? Estado local, provincial, nacional, universidades, redes empresariales, instituciones financieras, incubadoras.

¿Cómo puedo avanzar? Se debe trabajar en la consolidación de la idea, el seguimiento y el financiamiento.

¿Qué podría hacer el ecosistema emprendedor? Veamos algunos ejemplos prácticos:

1. CONSULTORÍA ESPECÍFICA

Algunas ideas:

- ✓ Consultorías técnicas en temas específicos: administrativos, impositivos, legales, financieros, comerciales y comunicacionales.
- ✓ Generación de alianzas con empresas consolidadas para fortalecer canales comerciales y/o aprovechar capacidad ociosa industrial/estructura.
- ✓ Estudios de mercado que ayuden a validar el producto y/o el negocio.

¿Profundizamos?

El objetivo es consolidar y fortalecer el modelo de negocios a través de la capacitación, el asesoramiento técnico y las relaciones.

*Ver página 97, Academia Argentina
Emprende*

2. FINANCIAMIENTO

Algunas ideas:

- ✓ Créditos de fácil acceso y a largo plazo.
- ✓ Capital Semilla.
- ✓ Capitales Ángeles.
- ✓ Convenios con instituciones financieras y bancarias.
- ✓ Beneficios impositivos.

¿Profundizamos?

El objetivo es facilitar el acceso al financiamiento para que el emprendimiento se inicie.

3. TUTORÍA Y MENTORÍAS

Algunas ideas:

- ✓ Charlas de emprendedores con experiencia.
- ✓ Mentorías personalizadas y específicas.
- ✓ Tutorías con emprendedores.
- ✓ Red de mentores.

¿Profundizamos?

Están orientadas a dirigir, instruir y entrenar a un emprendedor, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas relacionadas al funcionamiento del emprendimiento.

4. INCUBACIÓN

Algunas ideas:

- ✓ Creación de Incubadoras en Universidades.
- ✓ Creación de Programas de Incubación.
- ✓ Generación de concursos abiertos premiando con el pago de los costos operativos.

¿Profundizamos?

En esta etapa se desarrolla en detalle el plan de negocios. Es la fase de desarrollo del emprendimiento donde la asesoría constituye el pilar del proceso de incubación. Aquí los emprendedores desarrollan los productos o servicios innovadores, realizan las mejoras para la implementación y ejecución del emprendimiento, realizando las inversiones necesarias para

CIUDADES
PARA EMPRENDER

- ✓ Inscribir las incubadoras locales en el Registro Nacional de Incubadoras

iniciar la operación y la actividad comercial.

Aquí también, los emprendedores deben recibir capacitación específica en temas de relevancia para dirigir su negocio, en especial aspectos de liderazgo emprendedor y elementos gestión. La intención es prepararlos para el momento de la salida del ambiente protegido de la incubadora.

5. EVENTOS PARA DESARROLLAR Y FORTALECER REDES DE CONTACTOS

Algunas ideas:

- ✓ Espacios de intercambio y co-creación.
- ✓ Talleres para el desarrollo comercial.
- ✓ Actividades de presentación a toda la comunidad.
- ✓ Ferias y exhibiciones.
- ✓ Pruebas de concepto.
- ✓ Degustaciones.
- ✓ After emprendedor.

¿Profundizamos?

El objetivo principal de extender una Red de Contactos es construir relaciones con personas del entorno emprendedor para impulsar la creación de valor a través de las conexiones profesionales, comerciales y personales. Es importante la difusión en los diversos medios de comunicación para dar a conocer la Red.

Ver página 98, INCUBAR

6. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Algunas ideas:

- ✓ Alianzas comerciales con empresas y cámaras.
- ✓ Generación de redes.

¿Profundizamos?

El objetivo principal es que el emprendedor pueda generar alianzas con actores clave que lo ayuden en la puesta en marcha y/o para la potenciación y el desarrollo de emprendimientos.

7. OTRAS IDEAS:

¡SUMÁ LAS QUE CONSIDERES ÚTILES PARA TU CIUDAD!

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

ETAPA 4 - CONSOLIDACIÓN



¿Qué es? En esta etapa se busca ayudar a que los emprendedores crezcan de manera firme y sólida.

¿Cuáles son los actores clave de esta etapa? Estado local, provincial, nacional, universidades, aceleradoras, bancos, empresas, inversores de capital de riesgo, cámaras empresarias y federaciones.

¿Cómo puedo avanzar? Se debe trabajar en la aceleración, la articulación, el asesoramiento y el financiamiento.

¿Qué podría hacer el ecosistema emprendedor? Veamos algunos ejemplos prácticos:

1. AMPLIACIÓN DE FINANCIAMIENTO

Algunas ideas:

- ✓ Inversión de riesgo.
- ✓ Líneas de crédito de mayor monto y largo plazo.
- ✓ Convenios con instituciones financieras y bancarias.
- ✓ Creación de fondos comunes con diferentes instituciones.
- ✓ Financiación para participar en ferias nacionales e internacionales.

¿Profundizamos?

El objetivo es generar financiamiento accesible a los emprendedores acorde a sus necesidades, facilitando la relación y el acceso a las instituciones de financiamiento.

2. DESARROLLO DE MERCADO

Algunas ideas:

- ✓ Desarrollo de proveedores.
- ✓ Trabajo en toda la cadena de valor.
- ✓ Posibilitar el acceso a nuevos mercados.
- ✓ Capacitaciones en el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Presentación y visitas a ferias nacionales e internacionales.

¿Profundizamos?

El objetivo es lograr que los emprendedores en vías de consolidación puedan profundizar las oportunidades de venta y mejorar la competitividad de la cadena productiva.

3. CREACIÓN DE NORMATIVA

Algunas ideas:

- ✓ Creación de beneficios impositivos locales para emprendimientos recientes.
- ✓ Facilitar el acceso de los emprendedores como proveedores de compras públicas.

¿Profundizamos?

El objetivo es que los actores que conforman el ecosistema impulsen la creación de legislación amigable y acorde al sector.

4. ASISTENCIA Y CAPACITACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA

Algunas ideas:

- ✓ Asesoramiento administrativo, tributario y legal.
- ✓ Capacitación en comercialización y finanzas.
- ✓ Capacitación en armado

¿Profundizamos?

El objetivo principal es que los emprendimientos logren su consolidación a través del seguimiento personalizado y formación técnica para prepararlos para la etapa de crecimiento.

CIUDADES
PARA EMPRENDER

de equipos de trabajo,
delegación y gestión.

- ✓ Asistencia técnica en inversiones.
- ✓ Mentorías.
- ✓ Fondo de competencias emprendedoras.
- ✓ Consultorías específicas requeridas por los emprendedores.
- ✓ Formación técnica específica.
- ✓ Asesoramiento en certificación de normas internacionales.
- ✓ Asesoramiento en marcas y patentes.

5. COMUNICACIÓN

Algunas ideas:

- ✓ Asesoramiento en comunicación: tanto impresa como digital (en redes sociales).
- ✓ Proveer herramientas de comunicación eficaz externa e interna a la organización.
- ✓ Facilitar la publicidad en medios locales.
- ✓ Facilitar la construcción de una guía de servicios y productos.

¿Profundizamos?

El objetivo principal es que el emprendedor y su equipo de trabajo logren tener herramientas y asesoramiento para comunicar exitosamente su emprendimiento.

6. ASOCIATIVIDAD

Algunas ideas:

- ✓ Formación de clusters o red de pares emprendedores.
- ✓ Parques industriales emprendedores.
- ✓ Rondas de negocios.
- ✓ Cámara de emprendedores.

¿Profundizamos?

El objetivo principal es potenciar y extender una Red de Contactos a partir de la cual articular con organizaciones de mayor magnitud y así consolidar el emprendimiento.

7. ACELERACIÓN

Algunas ideas:

- ✓ Realización de aporte por parte de la aceleradora.
- ✓ Espacio físico compartido donde potenciar el proyecto con apoyo de mentores.
- ✓ Mayor contacto con inversores.
- ✓ Acercamiento a capacitadores.

¿Profundizamos?

Todas esta serie de acciones tienen como objetivo el rápido crecimiento en un plazo relativamente corto. A cambio, el emprendimiento/empresa suele aportar un porcentaje de los ingresos que se perciban.

Ver página 96, Aceleradoras

8. OTRAS IDEAS:

¡SUMÁ LAS QUE CONSIDERES ÚTILES PARA TU CIUDAD!

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

ETAPA 5: CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN



¿Qué es? Es aquella que intenta ayudar a que los emprendedores crezcan formando una empresa consolidada y superando fronteras locales.

¿Cuáles son los actores clave de esta etapa? Estado local, provincial, nacional, universidades, bancos, empresas, cámaras empresarias, fundaciones de exportación y organismos internacionales.

¿Cómo puedo avanzar? Se debe trabajar en la articulación, el acompañamiento, el asesoramiento y el financiamiento.

¿Qué podría hacer el ecosistema emprendedor? Veamos algunos ejemplos prácticos:

1. PROFUNDIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Algunas ideas:

- ✓ Inversión de riesgo.
- ✓ Líneas de crédito de mayor monto, más plazo y más focalizado.
- ✓ Convenios con instituciones financieras y bancarias.
- ✓ Creación de fondos comunes con diferentes instituciones.
- ✓ Financiación para participar en ferias nacionales e internacionales.
- ✓ Inversión en infraestructura.
- ✓ Financiación de honorarios de proveedores de servicios.
- ✓ Pago de cursos, talleres,

¿Profundizamos?

El objetivo es sostener en el tiempo el financiamiento otorgado por diferentes instituciones, para que los emprendedores puedan expandirse a nivel nacional e internacional.

Otra meta es incorporar y adaptar nuevos conocimientos y tecnologías en las empresas a través de visitas dirigidas a centros de conocimiento especializados y/o a empresas con mayor conocimiento en la expansión de negocios.

seminarios y foros.

- ✓ Gastos de traslados y estadías.
- ✓ Compra de equipamiento.
- ✓ Pago de servicios básicos.
- ✓ Pagos de gastos de viajes de personal.
- ✓ Formación y capacitación de capital humano.
- ✓ Estudios especializados.
- ✓ Pago de gastos legales asociados al proyecto.
- ✓ Adquisición de libros y revistas especializadas.
- ✓ Envío de muestras.
- ✓ Traductores.
- ✓ Misiones tecnológicas.

2. ASISTENCIA Y CAPACITACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA

Algunas ideas:

- ✓ Asesoramiento administrativo, tributario, financiero y legal.
- ✓ Capacitación en comercialización y comunicación.
- ✓ Capacitación en armado de equipos de trabajo, delegación y gestión.
- ✓ Asistencia técnica en inversiones.
- ✓ Formación técnica a

¿Profundizamos?

La meta es incorporar, transferir o adecuar en las empresas los conocimientos y tecnologías de nivel nacional e internacional en sus procesos productivos y productos para lograr la expansión. En esa misma línea, incluir mejoras de gestión operacional destinados a aumentar la productividad de las empresas.

CIUDADES
PARA EMPRENDER

medida.

- ✓ Asesoramiento en certificación de normas internacionales.
- ✓ Asesoramiento en marcas y patentes.
- ✓ Incorporar mejoramientos tecnológicos y de gestión operacional.

3. ASOCIATIVIDAD

Algunas ideas:

- ✓ Formación de redes de PyMEs.
- ✓ Creación de Parques industriales emprendedores.
- ✓ Participación de rondas de negocios.
- ✓ Creación de Cámara de emprendedores.
- ✓ Articulación con agencias intermedias.
- ✓ Relación con organismos internacionales de crédito.

¿Profundizamos?

El objetivo principal de potenciar esta red de contactos es articular para poder consolidar el emprendimiento y, además, mejorar la competitividad de las empresas a través de la ejecución de proyectos asociativos.

4. DESARROLLO DE MERCADO

Algunas ideas:

- ✓ Desarrollo de proveedores.
- ✓ Proyectos asociativos.
- ✓ Posibilitar el acceso a nuevos mercados.

¿Profundizamos?

Apoyar a las MIPyMES en la gestión de la comercialización de sus productos o servicios a nivel nacional e internacional a través del contacto directo con las empresas de sus mercados.

- ✓ Misiones comerciales.
- ✓ Misiones inversas.

5. OTRAS IDEAS:

¡SUMÁ LAS QUE CONSIDERES ÚTILES PARA TU CIUDAD!

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

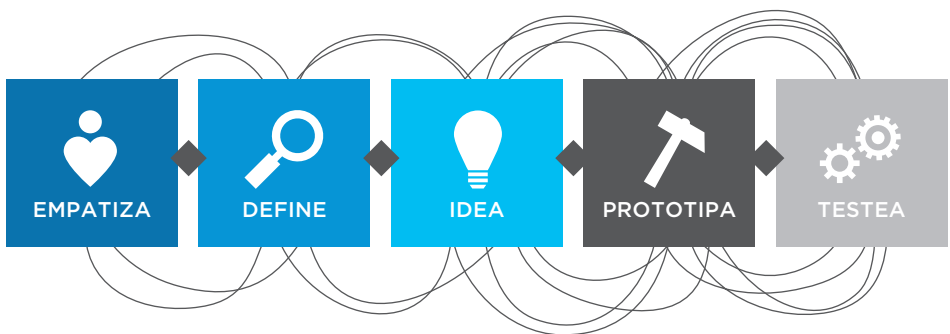
Capítulo 3

METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EMPRENDER



METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EMPRENDER	PÁG
1. DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS (<i>DESIGN THINKING</i>)	72
2. PERFIL PERSONA Y MAPA DE EMPATÍA	74
3. HERRAMIENTAS DE EXPLORACIÓN DE HIPÓTESIS	76
4. HERRAMIENTAS DE PROTOTIPADO Y VALIDACIÓN	78
5. IDEACIÓN MEDIANTE LLUVIA DE IDEAS	88
6. TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN	88
7. TÉCNICAS DE FACILITACIÓN DE GRUPOS	90
8. FORMALIZACIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO	91

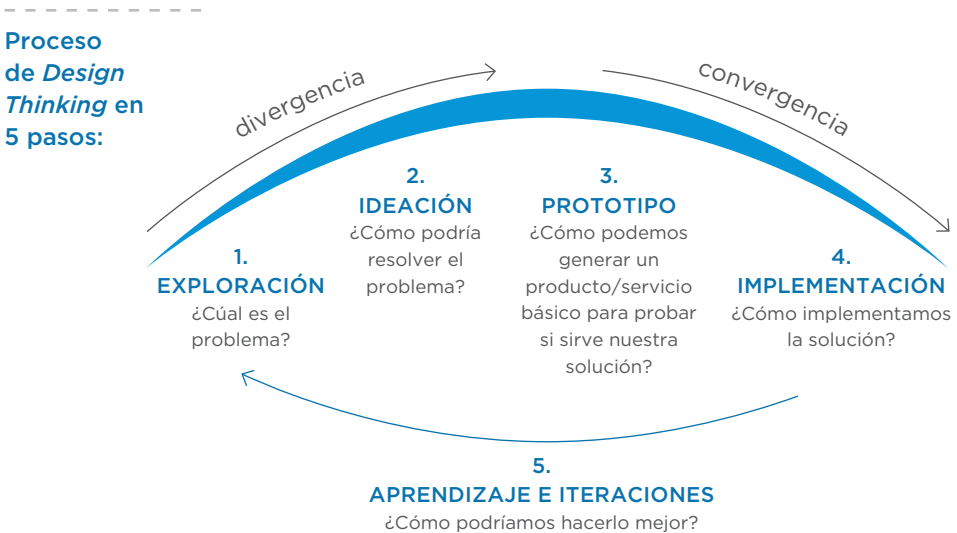
Este capítulo se enfoca en la transferencia de las principales herramientas de apoyo emprendedor que se utilizan hoy en el mundo. Todas estas tienen un componente de abordaje innovador para la solución de problemas o desafíos y por ende pueden ser utilizadas también para la planificación y ejecución de proyectos en cualquier ámbito.



1. DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS (DESIGN THINKING)

Design Thinking es una *metodología ágil* enfocada en resolver desafíos o problemas a través de la innovación en organizaciones (públicas y privadas) de un modo eficaz y exitoso. Como metodología tiene cuatro grandes pilares:

- ⚙ El primero enfocado en entender el problema/desafío a cabalidad, es decir poder sumergirse en las razones de por qué ocurre, entender al usuario, cliente, beneficiario que tiene el problema y **empatizar** con este.
- ⚙ El segundo pilar está enfocado en utilizar la **creatividad** para solucionar este problema. Generar potenciales soluciones no pensadas anteriormente al desafío propuesto.
- ⚙ El tercer pilar está en **validar e implementar**. Es decir, poder probar que lo que pensamos y nuestras hipótesis están correctas, pero en la realidad, generando prototipos y probando nuestra solución con los clientes, usuarios o beneficiarios.
- ⚙ El cuarto pilar será la **retroalimentación**. El *Design Thinking* es un proceso circular y siempre después de validar los elementos correctos e incorrectos de nuestra solución volvemos al punto inicial de rediseñar para mejorar la solución.



1. EXPLORACIÓN EMPATIZAR + OBSERVAR Y DEFINIR



Es la base del proceso de diseño centrado en las personas. Se trata de **observar** y aprender del usuario/cliente y sus comportamientos en el contexto de sus vidas. Entrevistar, **involucrarse** para entender pensamientos, emociones, motivaciones y necesidades. De ser necesario, también **explorar**; Investigar, hablar con expertos.

El objetivo es comprender en profundidad las necesidades de los usuarios para quienes estamos diseñando una solución, ponernos en los zapatos de dichas personas para crear soluciones consecuentes con sus realidades. Es clave en esta etapa el **“salir de nuestra zona de confort”**.

2. IDEACIÓN



Aquí empieza el proceso de diseño, la etapa creativa, transformar lo aprendido en la fase de inspiración en ideas para generar múltiples posibles soluciones, es recomendable utilizar la técnica de “lluvia de ideas” (llamada *brainstorming* normalmente). El objetivo es dejar fluir la creatividad y encontrar muchas soluciones a un mismo problema.

3. PROTOTIPADO



En esta etapa llevamos las ideas a la realidad en una primera versión por lo que tendremos que seleccionar de las ideas de la etapa de ideación cuáles creemos que son útiles y que podríamos implementar.

Construir elementos (dibujos, artefactos, objetos, videos, actuaciones, etc.) que hagan las ideas palpables y nos permitan pensar, comunicar y responder preguntas que nos acercan al resultado final. El objetivo es validar nuestras hipótesis (ideas) con potenciales clientes.

4. IMPLEMENTACIÓN



Es la etapa donde implementamos con los usuarios. De la implementación podremos analizar lo que salió bien, mejoras y errores, aprender y cambiar. A veces testear revela que no solo nos equivocamos en la solución sino también en la definición del problema.

5. APRENDIZAJES E ITERACIÓN



De la etapa de implementación sacaremos aprendizajes que nos harán cambiar la solución inicial que ideamos. Volvemos a la etapa de exploración pero con una idea más clara de lo que sirve para el usuario.

Con cada fase la solución irá evolucionando hasta convertirla en la solución ideal que estábamos buscando.

2. PERFIL PERSONA Y MAPA DE EMPATÍA

Dado que el primer paso antes de diseñar una solución es **entender y explorar para QUIÉN** desarrollamos esa solución es que compartimos estas dos herramientas que sirven para poder “caracterizar” a los usuarios/clientes para los que diseñamos soluciones. La recomendación es utilizar en primer lugar el perfil persona para después complementar y profundizar mediante el mapa de empatía.

A. Perfil Persona:

Sirve para poder establecer a quién va dirigida nuestra solución. El correcto uso del Perfil Persona:

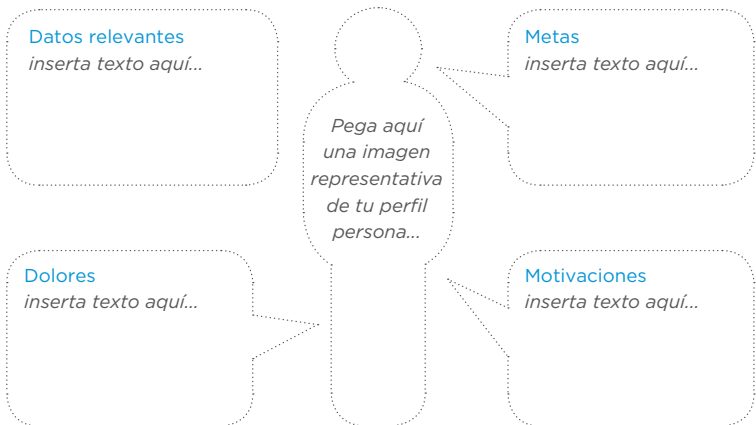
- ⚙️ Ayuda a crear empatía con los usuarios y reduce la auto referencia.
- ⚙️ Se utiliza como herramienta para analizar y adquirir *insights* (visión interna) sobre usuarios.

Algunos ejemplos de características que podríamos tener en cuenta a la hora de crear un “Perfil Persona”: Nombre, edad, datos relevantes, metas, dolores y motivaciones.

Figura: ejemplo de una plantilla para armar un perfil persona.

Nombre: *inserta texto aquí...*

Edad: *inserta texto aquí...*



B. Mapa de Empatía

Es una herramienta que sirve para “meternos” en la cabeza del cliente, para lograr entenderlos más allá de sus características externas o evidentes.

El éxito de la innovación está basado en una profunda interpretación de los clientes/usuarios; su entorno, rutinas, preocupaciones y aspiraciones. De esta forma, seremos capaces de construir un producto u ofrecer un servicio que encaje perfectamente con sus necesidades.

La clave de esta herramienta es la **empatía**, es decir, la capacidad para poder entender lo que otro siente en una situación o contexto y así **reconocer** comportamientos, pensamientos, emociones o puntos de vista. Para ello debemos preguntarnos:



ESFUERZOS

Miedos
Frustraciones
Obstáculos

RESULTADOS

Deseos/necesidades
Medida del éxito
Obstáculos

A partir de estas preguntas se obtienen esfuerzos y resultados:

- ⚙️ **¿Cuáles son los esfuerzos que realiza?:** qué miedos, frustraciones, obstáculos tiene antes de que se le resuelvan con la solución relacionado al problema.
- ⚙️ **¿Cuáles son los resultados?:** qué necesidades y deseos reales espera de la solución.

Respondiendo estas 6 preguntas (y llenándolas en el recuadro) podremos entender de mejor manera cómo brindar una solución al cliente.

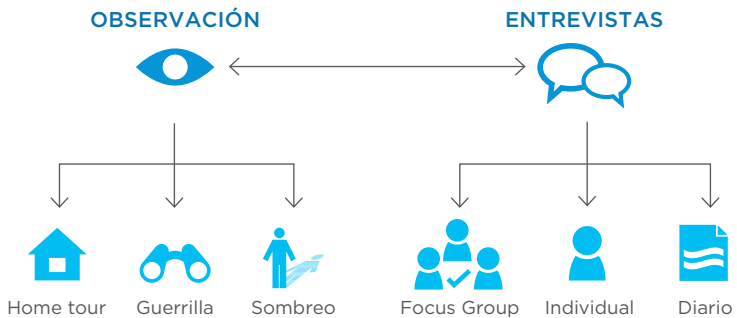
3. HERRAMIENTAS DE EXPLORACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuando diseñamos una solución, propuesta de valor o un modelo de negocios nos basamos en hipótesis (creencias) que es importante saber si son ciertas o no.

Se plantean tres hipótesis:

- ⚙️ **Hipótesis del cliente:** estas se relacionan con cómo se comporta nuestro cliente/usuario, quién es y cómo va a reaccionar a nuestra propuesta de valor.
- ⚙️ **Hipótesis del problema:** son todas aquellas relacionadas con la existencia real del problema que nos proponemos resolver.
- ⚙️ **Hipótesis de producto/solución:** aquí se engloban las hipótesis relacionadas directamente con nuestro producto/servicio, la forma en que nosotros vamos a solucionar ese problema.

Un modo de crear nuestras hipótesis de manera correcta es a través de la **Observación** y las **Entrevistas**. Ejecutadas correctamente proveen una gran cantidad de información acerca del usuario y su punto de vista.



OBSERVACIÓN



A continuación mencionamos tres herramientas útiles para poder establecer hipótesis a través de la observación:

- **Home Tour:** observar y mapear al usuario en su hogar obteniendo información del uso del producto o servicio en su entorno natural.
- **Guerrilla:** es una herramienta de observación a distancia, es decir el usuario no sabe que lo observamos.
- **Sombreo:** es una herramienta de observación cercana, es decir, el usuario sabe que lo observamos, somos su sombra.

A la hora de hacer observaciones sugerimos:

- Definir un propósito y objetivos.
- Registrar todos los detalles posibles (pueden utilizarse soportes como videograbación, fotos, notas).
- Tratar de conectarse con la situación desde el punto de vista del observado (revisar nuestros supuestos para desprenderlos de los datos registrados).
- Es importante evitar una mirada selectiva de la información.

ENTREVISTAS



A continuación, mencionamos tres formatos de entrevistas para poder establecer hipótesis a través de la observación:

- **Focus Group:** también llamado grupo focal, consiste en la reunión de un grupo de personas (5 a 15 regularmente) con un moderador, investigador o analista, encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión en torno a una temática o “foco”.
- **Entrevista individual:** preguntar a un potencial cliente/ usuario opiniones sobre temáticas que nos interesa investigar y/o aprender.
- **Diario:** herramienta en la cual el cliente/usuario (sacar espacio entre cliente y usuario).

ENTREVISTAS



A la hora de entrevistar tener en cuenta:

- Para lograr una muestra significativa es necesario considerar al menos 20 entrevistas.
- Preparar anticipadamente los objetivos a alcanzar en la entrevista.
- El objetivo de las entrevistas NO ES VENDER.
- Lograr que el entrevistado sea honesto y evitar que responda sólo lo que queremos escuchar. El objetivo es que critiquen el producto o servicio.
- Hacer preguntas abiertas. No del estilo ¿te gusta mercadolibre?, sino por ejemplo ¿qué te motiva a comprar online?, ¿qué experiencia tuviste últimamente con tus compras online?
- No pedir a los entrevistados que den soluciones, sino ayudarlos a identificar problemas.
- Escuchar, no hablar más de la cuenta.
- Tomar notas.

4. HERRAMIENTAS DE PROTOTIPADO Y VALIDACIÓN

Lean Startup

Se trata de una metodología utilizada a la hora de abordar el lanzamiento de negocios, productos y/o servicios.

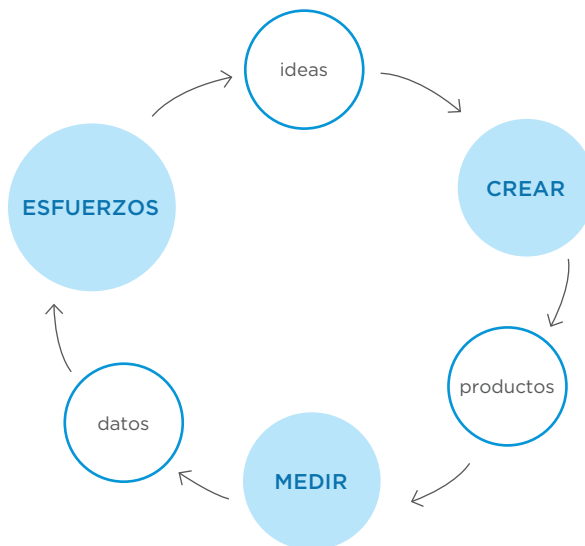
Todo parte de una **IDEA (HIPÓTESIS obtenidas de la exploración)** que queremos validar como solución. El primer paso es **CREAR** un prototipo, llamado el Producto Mínimo Viable (**MVP**) y lanzarlo cuanto antes al mercado. Este MVP es la solución propuesta en su versión más básica y que aún podrá ser mejorada en elementos secundarios.

Dos ejemplos:

- ⚙️ Si quiero proveer servicios de capacitación a emprendedores mi MVP puede ser comenzar alquilando un lugar por hora de capacitación y pagando a los profesores por curso. Después si la dinámica tiene éxito puedo alquilar un lugar mensual y contratar profesores.
- ⚙️⚙️ Si quiero hacer un nuevo producto como ser “barras de cereal” para vender. Antes de invertir en packaging, branding, publicidad y una línea industrializada de producción el MVP sería producir en casa con los mismo ingredientes y salir a vender el producto para probar si a la gente le gusta.

El objetivo de lanzar un MVP es dejar de intuir las posibles respuestas del mercado, para en lugar de ello **MEDIR** estos resultados, y recién a partir de los **DATOS** obtenidos en estas mediciones, **APRENDER** y tomar decisiones sobre qué elementos cambiar, optimizar y abandonar según lo que funciona y lo que no.

Este ciclo es iterativo, es decir, para cada hipótesis que queremos comprobar debemos crear un nuevo MVP, o una modificación, y lanzarlo para seguir aprendiendo.



- **Crear:** desarrollamos MVP (producto mínimo viable) centrado en las hipótesis que queremos comprobar.
- **Medir:** establecemos una serie de indicadores (métricas) con las que valorar nuestro experimento.
- **Aprender:** gracias a las métricas obtenemos información con la que aprenderemos nuevos detalles de nuestro negocio para seguir mejorando y tomar decisiones, pivotear o continuar tal cual estamos.

Modelación de Negocios y Proyectos a través de *Lean Canvas*

Llamamos **modelo de negocios** a cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Lean Canvas es un formato rápido, conciso y portable para crear y comunicar modelos de negocios. Canvas quiere decir “lienzo” en inglés y se trata de una herramienta que pretende que en una sola imagen se muestren todos los elementos de un proyecto o emprendimiento.

Esta herramienta se trata de una fusión entre *Business Model Canvas* (veremos más adelante) y *Lean Startup* (visto anteriormente), orientado a emprendimientos en etapa temprana y negocios online.

El *Lean Canvas* se centra fundamentalmente en entender el problema o necesidad del cliente para luego poner el foco en el diseño del producto.

PROBLEMA Top 3 problemas	SOLUCIÓN Top 3 características	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA Un claro, convincente y persuasivo mensaje que explique por qué eres diferente y por qué vale la pena prestarle atención	VENTAJA INJUSTA Que no se puedan copiar o comprar fácilmente	SEGMENTO DE CLIENTES Clientes meta
	MÉTRICAS CLAVES Actividades clave que se miden		CANALES Camino hacia los consumidores	
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos de Adquisición de Clientes Costos de Distribución Servidores Empleados			FUENTES DE INGRESOS Modelo de ingresos Valor de tiempo de vida Ingresos Margen Bruto	
PRODUCTO		MERCADO		

Lean Canvas es una adaptación de Business (www.businessmodelgeneration.com) y está bajo la licencia de Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License (Creatividad Común con Reconocimiento-Compartir bajo la misma licencia 3.0) Fue adaptado por <http://runninglean.co/> y traducido al español por <http://leanstart.es>

Propuesta de Valor

Es el conjunto de productos/servicios y sus características y beneficios (y no funcionalidades) que crean valor a un segmento específico.

De forma clara, simple, sencilla y en una frase (*mini pitch*), describe qué ofrecemos, qué nos hace especial y cómo vamos a ayudar a nuestros clientes/usuarios a resolver su problema.

Las características de la propuesta de valor se pueden basar en una serie de criterios:

- Novedad (Ej. Apple).
- Mejora del Rendimiento (Ej. Sector Informático).
- Personalización (Ej. Zapatillas Nike).
- “El Trabajo, Hecho” (Ej. Paseador Perros).
- Diseño (Ej. Moda).
- Marca/Status (Ej. Rolex).

CIUDADES
PARA EMPRENDER

- Precio (Ej. Líneas aéreas *Low Cost*).
- Reducción De Costos (Ej. Impresoras con cartuchos recargables).
- Reducción Riesgos (Ej. Productos con garantías extendidas).
- Accesibilidad (Ej. Uber).
- Comodidad/Utilidad (Ej. Netflix).

**Segmentos
de Clientes**

Representa a quién nos dirigimos. Define los diferentes grupos de personas o entidades a los que queremos ofrecer nuestro producto/servicio.

Hacer hincapié en quienes podrían ser los *early adopters* o usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
 - Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
 - Requieren un tipo de relación diferente.
 - Su índice de rentabilidad es muy diferente.
 - Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.
-

Canales

Es el modo en que una organización se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales pueden ser propios o asociados y a su vez directos o indirectos. Centran su actividad en 5 fases:

1. **Notoriedad:** cómo hacemos para que la gente nos conozca.
2. **Evaluación:** cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor.
3. **Compra:** cómo permitimos que los clientes compren nuestros servicios o productos.
4. **Entrega:** cómo entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes.
5. **Postventa:** cómo proporcionamos servicios luego de la compra de los clientes.

Fuentes de Ingresos

Representa la forma en que la organización genera sus ingresos. Su obtención puede ser con pagos únicos o pagos recurrentes.

La generación de estos ingresos puede ser de diferentes tipos:

- Venta de activos.
 - Pago por uso (ej. Hotel o servicios)
 - Suscripción (ej. Revistas, netflix, spotify, gimnasios, etc.)
 - Publicidad (ej. Carteles en canchas de fútbol, tv)
 - Alquiler (ej. Alquiler de equipos o máquinas para un evento)
 - Licencias (ej. Propiedad intelectual)
-

Estructura de Costos

Describe todos los costos que implica operar el modelo de negocio. Existen 2 enfoques:

- **Estructura según Costo:** minimización de costos en lo posible (ej. Supermercados de descuento, Líneas aéreas *low cost*).
- **Estructura según Valor:** propuestas de gran valor agregado y distinción, y servicios personalizados que se enfocan en generar el máximo valor posible para el cliente (ej. hoteles de lujo).

Tipos de costos:

- **Costos fijos:** no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.
- **Costos variables:** varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

Problema

Qué problema hemos detectado que es suficientemente doloroso para un buen número de personas. Podemos listar los 3 sub problemas más importantes que hayamos identificado.

Solución

Qué solución proponemos para resolver el problema, podemos listar las 3 características principales de la solución y definir las funcionalidades del producto/servicio.

Métricas clave

En qué números nos tenemos que fijar para saber el estado de nuestro negocio. Establecer qué actividades queremos medir y cómo, para luego tomar decisiones.

Ventaja especial/ diferencial

Qué motiva a nuestros clientes/usuarios a elegirnos. Aquello que nos diferencia realmente de la competencia de forma que no sea fácil imitar (barreras de entrada).

Modelación de Negocios mediante Business Model Canvas

Businnes Model Canvas es un “lienzo” en el cual plasmar una idea de negocio.

Permite **diseñar, estructurar y evaluar** un modelo de negocio, analizando si es coherente, consistente y viable, en función de la **propuesta de valor** planteada.

También sirve para ver cómo impactan las decisiones en diferentes aspectos del negocio.

Características del Modelo Canvas:

Intuitivo – Flexible – Focalizado – Eficaz.

El CANVAS describe la lógica de cómo una organización **crea, entrega y captura valor** a través de 9 módulos, todos ellos interrelacionados:

ALIANZAS CLAVE

Red de alianzas de la compañía

ACTIVIDADES CLAVE

Actividades necesarias para que el negocio funcione

RECURSOS CLAVE

Recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que permiten la creación y oferta de la propuesta de valor

PROPUESTAS DE VALOR

Representa el conjunto de productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes

RELACIONES CON CLIENTES

Tipo de relaciones entre la empresa y sus clientes

CANALES

Forma en la que la compañía distribuye la propuesta de valor a los clientes

SEGMENTOS DE CLIENTE

Columna vertebral del modelo de negocio. ¿Quiénes son y qué esperan?

ESTRUCTURA DE COSTOS

Flujos de costos efectuados que permiten llevar a cabo el modelo de negocio

FUENTES DE INGRESOS

Flujos de ingresos que la compañía obtiene en su actividad.

Se trata de un formato similar al **Lean Canvas**, pero con algunos cambios, sobre todo en cuanto a enfoque:

Problema



Alianzas Clave

Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las organizaciones crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- **Coopetición**: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Solución



Actividades clave

Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una organización para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones clientes y percibir ingresos:

- **Producción**: diseño, desarrollo, fabricación o entrega de un producto/servicio.
- **Solución de problemas**: búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes.
- **Plataforma**: los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades estratégicas relacionadas con la plataforma o la red (ej. Mercado Libre).

Métricas clave



Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Estos pueden ser:

- **Físicos:** materias primas, maquinarias, vehículos, edificio, sistemas, puntos de venta, redes de distribución.
- **Intelectuales:** conocimiento, marcas, patentes, derechos de autor.
- **Humanos:** se detalla si se necesita algún tipo específico de persona(s) dentro del emprendimiento para llevar adelante la propuesta diferenciadora.
- **Financieros:** efectivo, líneas de crédito, opciones sobre acciones.

**Ventaja
especial/
diferencial**



**Relación con
el Cliente**

Existen diferentes tipos de relaciones que podemos establecer determinados segmentos de mercado. Algunos ejemplos son:

- **Asistencia personalizada:** interacción del cliente con un representante de la organización.
 - **Asistencia personal dedicada:** se trata de la relación más íntima. Implica asignar un responsable a la atención específica de un cliente/usuario.
 - **Self-service (autoservicio):** la organización se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que el cliente/usuario pueda resolver los problemas por sí mismo.
 - **Servicios automatizados:** es una mezcla entre relación *self-service* con procesos automatizados.
 - **Comunidades:** cada vez es más frecuente que las organizaciones creen comunidades en las que buscan comunicarse y entender mejor a sus clientes/usuarios potenciales.
 - **Co-Creación:** se trata de crear valor junto con los clientes/usuarios, haciendo que estos participen generando contenido para el consumo público.
-

5. IDEACIÓN MEDIANTE LLUVIA DE IDEAS

Brainstorming o Lluvia de ideas es una técnica de creatividad. Su objetivo fundamental es **idear soluciones a un determinado problema, o mejorar las soluciones existentes**.

El desafío es romper las limitaciones habituales del pensamiento y producir un conjunto de ideas entre las que poder elegir.

¿Cómo funciona? los miembros del grupo aportan, durante un tiempo previamente establecido el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado, les compartimos 4 reglas o principios básicos:

1. **Evitar Juzgar:** la crítica actúa como inhibidor de ideas.
2. **Pensar libremente:** los participantes deben sentirse libres para compartir las ideas.
3. **La cantidad es importante:** cuantas más ideas se sugieren, mejores resultados.
4. **Asociación de las ideas:** se busca la combinación de ideas y sus mejoras.

6. TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN

Pitch

Pitch = “Lanzar” (Lanzar un mensaje).

Pasos para hacerlo:

1. Define tu proyecto: ¿Quién va a utilizar tu producto?, ¿Qué problema o necesidad latente vas a satisfacer?, ¿Cómo lo vas a satisfacer?
2. Responde a las preguntas más comunes:
 - Quién sos y tu experiencia. ¿De dónde venís? ¿Por qué podés llevar este proyecto al éxito? ¿Qué necesitás para triunfar?
 - Qué mercado hay. ¿Cuán grande es el mercado al que te dirigís?
3. Dejá bien claro qué te diferencia de los demás y qué tiene de

atractivo tu proyecto.

4. Explicá tu modelo de negocio. ¿Cómo vas a ganar dinero? ¿por qué será un éxito?

Estructura de un Pitch

- Mi Proyecto/empresa/organización (Nombre)
- Ofrece (Propuesta de valor)
- Para qué (Segmento de clientes)
- Pueda/n (Problema a Resolver)
- Con (Ingrediente secreto)

Metodología NABC

Esta metodología es una de las maneras en que se recomienda ordenar una presentación de venta o ante un público. El nombre NABC deriva de las siglas en inglés N (*needs* = necesidades), A (*approach* = abordaje), B (*benefits* = beneficios) y C (*competitors* = competencia). Este sistema nos permite estructurar y organizar contenidos de una manera clara y sencilla.

- **N (necesidades):** cuáles son las necesidades o problemas existentes, a quién afecta y cuál es su nivel de importancia.
- **A (aproximación / Propuesta):** cómo tu idea/proyecto satisface estas necesidades o qué solución ofrece al problema.
- **B (beneficios):** cuál es la propuesta de valor, qué aporta tu solución a quién escucha.
- **C (competidores):** quién es tu competencia, sus soluciones son iguales o similares a la tuya, y por qué tu alternativa es mejor y tu equipo es el indicado para llevarlo a cabo.

Una propuesta de valor siempre debe responder cuatro preguntas esenciales:

1. ¿Cuál es la necesidad del mercado y de los clientes?
2. ¿Cómo se soluciona el problema?

3. ¿Cuál es el beneficio obtenido por el costo de adquirir la solución?
4. ¿Cuál es la diferencia con la competencia?

7. TÉCNICAS DE FACILITACIÓN DE GRUPOS

Principios básicos de educación de adultos

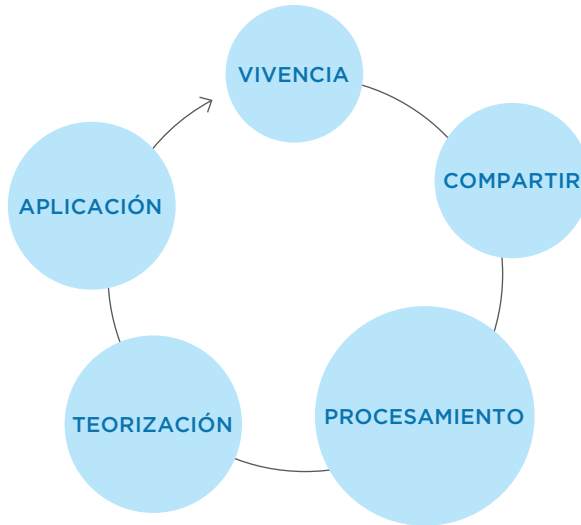
En esta sección se busca transferir recomendaciones para poder realizar de manera correcta un taller donde los participantes (adultos) puedan adquirir los conocimientos y retenerlos de manera efectiva y eficiente. Sugerencias:

1. **Relevancia:** el aprendizaje debe satisfacer las necesidades de la vida real de un adulto.
2. **Diálogo:** el aprendizaje debe desarrollarse en dos direcciones, HORIZONTAL y VERTICAL.
3. **Participación:** discusiones, trabajos en grupos pequeños y al compartir con los demás.
4. **Inmediatez:** deben poder aplicar sus conocimientos nuevos de inmediato.
5. **Regla 20/40/80:** recordamos 20%, 40% oímos y vemos y 80% oímos, vemos y hacemos.
6. **Interacción cognitiva, afectiva y psicomotora:** el aprendizaje debe involucrar ideas, emociones y acciones.
7. **Respeto:** los participantes necesitan sentir que son respetados y que se los trata con igualdad.
8. **Reconocimiento:** los participantes necesitan recibir elogios incluso por sus contribuciones más sencillas.
9. **Seguridad:** los participantes necesitan sentir que sus ideas y contribuciones son valoradas.

El círculo de aprendizaje

En la educación de adultos y facilitación de grupos se considera que el ideal de todo taller o sesión este debe tener 5 espa-

cios para que este cumpla con el requisito de ser eficaz y eficiente en la transferencia del aprendizaje. A continuación se los presentamos en la figura denominada el círculo de aprendizaje.



8. FORMALIZACIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO

El desarrollo de un emprendimiento y su crecimiento como empresa exitosa requiere el adecuado conocimiento y uso de herramientas legales.

La primera cuestión a considerar es la **forma de organización** en la que se llevará a cabo el proyecto. Las alternativas incluyen la actividad unipersonal, una sociedad “de hecho” o no constituida regularmente, una sociedad comercial y otros tipos asociativos. Cada una de estas alternativas presenta sus propios requisitos e implicancias, en lo que respecta a la relación entre los socios, su responsabilidad frente a terceros y el tratamiento fiscal.

En segundo lugar, detectamos la necesidad de establecer **contratos** que generen certidumbre sobre los derechos y obligaciones del emprendimiento con respecto a sus socios, clientes y proveedores, considerando en particular los contratos de **consumo**.

Debemos tener en cuenta también la **propiedad intelectual**, activo clave de cualquier proyecto en la era de Internet, y que requiere su

CIUDADES
PARA EMPRENDER

adecuada protección.

Se sugiere también analizar las formas de sumar personal a los emprendimientos y la consecuencia de existencia de una relación **laboral**.

Por último, nos referiremos a las posibles **habilitaciones** gubernamentales que podrían ser requeridas en función a las actividades específicas del negocio.

FORMAS DE ORGANIZACIÓN

FORMA DE TRABAJO	TIPO	RESPONSABILIDAD	TRIBUTACIÓN	MÁS INFORMACIÓN
Unipersonal	Monotributo social		Régimen simplificado que incluye IVA, Ganancias y seguridad social. Monto fijo, según categoría.	Situación de vulnerabilidad, hasta \$72.000 anuales. Ley 26.565.
	Monotributo	Personal: los socios responden en forma ilimitada y solidaria con su propio patrimonio.	Se debe también Ingresos Brutos según jurisdicción.	Servicios: facturación bruta hasta \$400.000 por año.
	Responsable inscripto		IVA: mensual 21% sobre el neto de IVA de compras y ventas. Ganancias: escala progresiva sobre ganancia anual neta.	Ventas de bienes muebles: hasta \$600.000 por año. Pago de autónomos (jubilación y obra social) por separado.
Sociedades comerciales	No constituidas regularmente (Sociedades Simples)	Personal: los socios responden en forma ilimitada y solidaria con su propio patrimonio.	Los socios deben estar inscriptos en el monotributo Categoría D en adelante (art 9 Ley 26565). Categoría más un 20% por cada socio (art 11 Ley 26565). Máx 3 socios (Art 2 Ley 26565). La sociedad tributa IVA y Ganancias.	No constituida regularmente: Art 21 y ss. Ley 19.550.
	Sociedad Reponsabilidad Limitada (SRL)	Limitada al capital social.	IVA / Ganancias 35%.	SRL: Art 146 y ss.
	Sociedad Anónima (SA)			SA: Art 163 y ss.

Otras formas de asociación	Cooperativa	Entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios. Mínimo 10 asociados.	IVA: Prestaciones de determinadas cooperativas, exentas, Art. 7 Ley 23.349. Impuesto a las Ganancias: a) Servicios de la cooperativa a terceros: Exenta. Ley 20.628, artículo 20, inciso d. Debe tramitarse certificado de exención. b) Servicios a la cooperativa prestados por sus asociados: No exentos (excepto en el caso de cooperativas de consumo). Art. 45 Ley 20.628. Los miembros deben estar dentro del monotributo o monotributo social, siempre que se cumplan los requisitos en cada caso.	Ley 20.337 y Título II, Capítulo I, Código Civil y Comercial.
	Asociación Civil	Responsabilidad de los asociados limitada al monto de las cuotas sociales suscriptas.	Exención en IVA e impuesto a las ganancias requiere actividad de beneficio público reconocida por certificado de exención.	Código Civil y Comercial, Art 168 y ss.
Contratos	Fundación	Personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines.		Código Civil y Comercial, Art 193 y ss.
	Clientes			
	Usuarios	Acuerdo de voluntades, ley para las partes. Libertad de formas. Ser específico: Qué? Cuánto? A Qué precio? Cómo? Cuándo?		Código civil y comercial, Art. 959 Código Civil y Comercial.
	Proveedores	Dónde? Para qué? Cuánto tiempo?.		
Derecho del Consumo	Alianzas			
	Productos/ Servicios	Fácil acceso a reclamos.		Ley 24240.
	Información cierta, clara y detallada			COPREC Ley 26993. Ley 757 CABA.

CIUDADES
PARA EMPRENDER

Propiedad intelectual	Derechos Autor	Obras artísticas, literarias, planos, diseños, software. Art. 1.	Registro en Dirección Nacional de Derechos de Autor. Ley 11723, válido internacionalmente.
	Marcas	Exclusividad de uso sobre un signo distintivo en la clase o clases del Nomenclador Internacional de Niza en las que se realice el registro de acuerdo a los bienes o servicios a distinguir.	Ley 22362. Registro válido a nivel nacional. Duración 10 años. Renovables indefinidamente.
	Patentes	Serán patentables las invenciones de productos o de procedimientos, siempre que sean nuevas, entrañen una actividad inventiva y sean susceptibles de aplicación industrial. Art 4.	Ley 24481. Registro válido a nivel nacional.
	Modelos de utilidad	Toda disposición o forma nueva obtenida o introducida en herramientas, instrumentos de trabajo, utensilios, dispositivos u objetos conocidos en cuanto importen una mejor utilización en la función a que estén destinados.. Art. 53.	
	Diseños y modelos industriales	Formas o el aspecto incorporados o aplicados a un producto industrial que le confieren carácter ornamental. Art. 3.	Decreto/Ley 6673/1963. Registro válido a nivel nacional.
Datos Personales	Registro de base de datos con información que identifica personas. Art. 3 Obligación de uso adecuado, consentimiento del usuario, confidencialidad, calidad de los datos, información de uso, seguridad, derecho de acceso y rectificación.		Ley 25.326. Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.
Laboral	Contrato de trabajo/ Relación de trabajo. Prestación de servicios bajo la dependencia de otra persona a cambio del pago de una remuneración. Ley 20.744 Arts. 21 y 22.		Ley de Contrato de Trabajo 20.744.
	Una prestación de servicios deriva en una relación de empleo en la medida en que exista continuidad y dirección por parte del “empresario”.		Convenios Colectivos por Actividad.
Habilitaciones	Según actividad, posible aplicación de normativa nacional / provincial y local.		Código de Habilitaciones y Permisos.
	Por ejemplo, venta de alimentos, ropa, medicamentos, servicios profesionales.		

PROGRAMAS NACIONALES DE FOMENTO A EMPRENDEDORES

SECRETARÍA DE EMPRENDEDORES Y DE LA
PYME – MINISTERIO DE PRODUCCIÓN

Fondo Semilla

Apoya la creación de nuevas empresas innovadoras y fortalece a empresas que se encuentren en una etapa de desarrollo incipiente, así como empresas innovadoras con destacado impacto social. El programa está dirigido a ciudadanos que quieran iniciar un emprendimiento nuevo o fortalecer un emprendimiento con una antigüedad menor a 1 año. En el caso de proyectos con impacto social la antigüedad deberá ser menor a 4 años. Para ello se brindará asistencia técnica y financiera con un aporte máximo de \$150.000.

Contacto:

fondosemilla@produccion.gob.ar
+54 (011) 4349.3516

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 2 - Diseño del proyecto / Etapa 3 - Puesta en marcha.

PAC Emprendedores

Brinda asistencia económica a emprendedores y nuevas empresas para desarrollar proyectos de carácter productivo. El programa está destinado a Nuevas Empresas (con menos de 3 años de actividad económica verificable) o Emprendedores

que inician su proyecto en cuyo Plan de Negocio sea esencial la adquisición de activos fijos. La asistencia se realizará con ANR (Aporte No Reembolsable). El desembolso se realizará en dos o tres anticipos a elección del emprendedor y contra rendición correspondiente. Se financiará hasta el 85% del monto total requerido para el proyecto con un aporte máximo de \$400.000.

Contacto:

infopac@produccion.gob.ar

+54 (011) 4349.3516

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 2 - Diseño del proyecto / Etapa 3 - Puesta en marcha /
Etapa 4 - Consolidación.

Aceleradoras - Fondo Etapa Aceleración

Fomenta la creación de aceleradoras especializadas en el lanzamiento, acompañamiento e inversión de nuevas empresas de alto impacto y potencial de expansión global, que tengan una operación relevante en Argentina.

Contacto:

capitalemprendedor@produccion.gob.ar

+54 (011) 4349.3516

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 2 - Diseño del proyecto / Etapa 3 - Puesta en marcha /
Etapa 4 - Consolidación.

Fondo Etapa Expansión

Busca generar empresas de base tecnológica con un alto potencial de crecimiento e innovación, impulsando la creación de fondos de capital emprendedor que incrementen los recursos disponibles para escalar empresas. El aporte se realiza a través

de un aumento de capital, donde el fondo de inversión adquiere acciones de las empresas y los administradores se involucran en su gestión.

Contacto:

capitalemprendedor@produccion.gob.ar
+54 (011) 4349.3516

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:
Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

Academia Argentina Emprende

Es un programa de capacitación y acompañamiento de emprendedores y formadores. El trabajo consiste en un conjunto de acciones de sensibilización, *networking* y formación que se realizan en conjunto con aliados locales. La iniciativa propone la puesta en marcha de un programa de sensibilización en cultura emprendedora a través de talleres, clínicas y cursos orientados a emprendedores, formadores y mentores.

Contacto:

infoacademia@produccion.gob.ar
+54 (011) 4349.3313

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:
Etapa 1 - Acercamiento al mundo emprendedor / Etapa 2 - Diseño del proyecto / Etapa 3 - Puesta en marcha

Clubes de emprendedores

Es una línea de apoyo para la apertura de espacios de trabajo colaborativo a nivel local. Estos espacios físicos de innovación e incubación, están diseñados para potenciar el talento local y la promoción de nuevos emprendimientos, con el fin de favorecer el desarrollo económico regional.

Los Clubes cuentan con un espacio de trabajo abierto, un laboratorio tecnológico y una sala para dictar capacitaciones y/o realizar eventos.

El programa brinda un apoyo financiero para el acondicionamiento de los espacios, la adquisición de equipamiento y nuevas tecnologías, y contenido para el desarrollo de la comunidad emprendedora. Como contraparte se requerirá a las organizaciones que presenten la propuesta, un coordinador y el espacio físico donde funcionará el Club.

Contacto:

clubemprendedor@produccion.gob.ar
+54 (011) 4349.3313

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 1 - Acercamiento al mundo emprendedor / Etapa 2 -
Diseño del proyecto / Etapa 3 - Puesta en marcha

INCUBAR

La Red Nacional de Incubadoras promueve la creación y apoyo a incubadoras en todo el país con el objetivo de fomentar el surgimiento de nuevas empresas y disminuir la mortalidad de los emprendimientos en sus primeras etapas de desarrollo.

Los requisitos para participar son los siguientes: las incubadoras pueden ser personas jurídicas (mixtas, públicas o privadas) o entidades que ofrezcan servicios de incubación de empresas, disponer de espacio físico para la atención a emprendedores, acreditar antecedentes de trabajo con emprendedores y contar con recursos humanos para la atención a emprendedores.

Las incubadoras acreditadas en el Registro podrán acceder a programa integral de capacitación, aportes no reembolsables para planes de fortalecimiento institucional, encuentros regionales de networking y formación, red de contactos y articulación con los programas de la Subsecretaría de Emprendedores.

Contacto:

incubar@produccion.gob.ar
+54 (011) 4349.3987

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 1 - Acercamiento al mundo emprendedor / Etapa 2 -
Diseño del proyecto

Empresas Sociales

Es un programa que busca desarrollar y fortalecer emprendimientos sociales (también conocidos como sustentables o de impacto), a través de la capacitación y financiamiento de emprendedores e incubadoras. La intención es crear un ecosistema sólido que asegure su continuidad en el tiempo. Las empresas sociales son creadas para cumplir un propósito social -de mitigación o reducción de un problema social-, generar valor social y que operan, al mismo tiempo, con la disciplina financiera, la innovación y la determinación de una empresa del sector privado. Mediante el programa se darán 2 líneas de financiamiento, según las características de cada emprendimiento: Idea y Empresa naciente, ambas hasta \$150.000.

Contacto:

info@produccion.gob.ar
+54 (011) 4349.3313

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 2 - Diseño del proyecto / Etapa 3 - Puesta en marcha

Sello del Buen Diseño

El Sello de Buen Diseño busca fomentar y potenciar a todas aquellas Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas del territorio nacional que mediante la incorporación de estrategias de diseño han demostrado una mejora en sus procesos industria-

les y productos, lo que conlleva a aumentar su competitividad, tanto en el mercado interno como externo. Se distingue a las empresas que trabajan desde el diseño y se las reconoce por planificar sus productos y todas las implicancias que conlleva la generación de uno nuevo: el mercado, el uso, el ciclo de vida, la eficiencia de los procesos productivos y su aporte al desarrollo sustentable. Entre los beneficios que aporta la herramienta se encuentran diferentes opciones de capacitación, visibilidad en ferias sectoriales, oportunidades comerciales, y acciones de fomento para empresas, entre otras.

Contacto:

info@produccion.gob.ar
0800.333.7963

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

PyMEs D

PyMEs D es una herramienta que vincula pequeñas y medianas empresas con profesionales del diseño para crear y mejorar sus productos, procesos industriales y estrategias de comunicación. Tiene el objetivo general de promover la disciplina del diseño como un instrumento estratégico presente en todos los eslabones de la cadena productiva con la finalidad de trabajar aspectos productivos, formales, comerciales, ambientales, comunicacionales, etc. El programa implica la cofinanciación de los honorarios donde el Ministerio de Producción aportará el 90% y las empresas el 10% restante. Las actividades tendrán una duración de entre 3 y 8 meses con una remuneración de \$15.000 por mes.

Contacto:

info@produccion.gob.ar
0800.333.7963

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

SPL Diseño

La sub línea correspondiente al programa Sistemas Productivos Locales tiene por objetivo aumentar la competitividad, promover la innovación y el desarrollo regional a través de la integración de estrategias de diseño en grupos asociativos de PyMEs y Cooperativas. La línea contempla una asistencia integral que implica la realización de diagnósticos en diseño a cargo de consultores capacitados por el Centro de Diseño Industrial del Centro Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la elaboración de una propuesta de trabajo, un proyecto de inversión, la generación de nuevos productos, la incorporación de equipamiento y material vinculado al proceso de desarrollo, capacitaciones y asistencias complementarias.

Contacto:

info@produccion.gob.ar
0800.333.7963

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

**FONDO NACIONAL DE LAS ARTES -
MINISTERIO DE CULTURA**

Préstamos/Microcréditos

El Fondo Nacional de las Artes ofrece préstamos y/o microcréditos a los artistas argentinos y residentes para el desarrollo de su actividad creativa. Se pueden solicitar créditos para una gran variedad de objetivos artísticos. Los destinatarios son artistas, organizaciones sin fines de lucro y/o entidades privadas que desarrollen actividades culturales y artísticas. La tasa es del 16,5% anual. Las cuotas son fijas y mensuales a lo largo de

todo el plazo de devolución. Los préstamos van desde \$30.000 hasta \$500.000.

Contacto:

fnartes@fnartes.gov.ar

+54 (011) 4343.1590

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 3 - Puesta en marcha / Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN
CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA -
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E
INNOVACIÓN PRODUCTIVA

Emprendedores Fonsoft 2016 C1

El programa financia proyectos vinculados al desarrollo de productos y servicios informáticos, hasta el 60% de su costo total. Con el propósito de fomentar el espíritu emprendedor y la creación de empresas en el sector TIC, se convoca a la presentación de proyectos abocados al desarrollo de software, se financian iniciativas comerciales orientadas a la innovación tecnológica y al desarrollo de procesos de software, productos, servicios, sistemas o soluciones en tecnología y/o telecomunicaciones. La convocatoria distribuirá \$ 500.000 entre los proyectos seleccionados, para cubrir hasta el 60% de su costo total.

Contacto:

fonsoft@mincyt.gov.ar

(54-11) 4899-5300 int. 5044

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 2 - Diseño del proyecto/ Etapa 3 - Puesta en marcha

ANR Empresa Joven 2016 C1

El programa financia tres tipos de proyectos: certificación de calidad; trabajos beneficiados por convocatorias anteriores; y desarrollo de nuevos procesos de software, productos o soluciones con base tecnológica. Se otorgarán subvenciones hasta el 50% de su costo total a los proyectos que resulten aprobados bajo cualquiera de las tres modalidades. En el caso de certificación de calidad, los ANR distribuirán un monto de hasta \$650.000; para la continuación de proyectos previamente financiados por FONSOFT, los ANR totalizarán \$1.000.000; y por último, las propuestas orientadas al desarrollo de procesos de software, productos, servicios, sistemas o soluciones en tecnología y/o telecomunicaciones accederán a fondos por \$1.300.000.

Contacto:

fonsoft@mincyt.gob.ar
(54-11) 4899-5300 int. 5044

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

ANR Fonsoft 2016 C1

El programa financia proyectos de Certificación de Calidad y Desarrollo de procesos de software, productos o servicios con base tecnológica, y soluciones en telecomunicaciones. El Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) apoyará por medio de aportes no reembolsables (ANR) proyectos abocados a la certificación de calidad de productos o procesos por un monto de hasta \$780.000. Esta convocatoria también financiará iniciativas orientadas a la implementación de nuevos procesos de software, por una suma de hasta \$2.200.000. Ambas modalidades están abiertas a personas físicas y empresas PyME del sector TIC.

Contacto:

fonsoft@mincyt.gob.ar

(54-11) 4899-5300 int. 5044

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

COMISIÓN NACIONAL DE MICROCRÉDITO - MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Microcrédito

El programa está destinado al desarrollo de emprendimientos productivos, comerciales o de servicios que no cuentan con garantías patrimoniales o las condiciones para acceder a créditos bancarios tradicionales. La herramienta de los Microcréditos otorga la posibilidad de adquirir insumos, materiales o herramientas a una tasa de interés de hasta el 6% anual. El monto del préstamo varía según las características del emprendimiento y de la finalidad que tenga el microcrédito pero en ningún caso supera los 12 salarios mínimos vital y móvil. Los Microcréditos están principalmente destinados a personas que desarrollan un emprendimiento productivo, comercial o de servicios de manera asociativa y/o familiar, cooperativas de trabajo y sus asociados.

Contacto:

comunicacionconami@desarrollosocial.gob.ar

(011) 4370-8868/8869

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 2 - Diseño del proyecto/ Etapa 3 - Puesta en marcha

**SUBSECRETARÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL**

Emprendedores de Nuestra Tierra

El programa está destinado a artistas, artesanos o pequeños productores que desarrollen proyectos de diseño de indumentaria y accesorios que expresen nuestra identidad. A través de este programa se puede potenciar las iniciativas productivas así como también participar en ferias, exposiciones, desfiles y eventos masivos nacionales e internacionales, fortalecer alianzas con empresas y organismos públicos que generan compras a gran escala y exportar. El programa está destinado a los emprendimientos u organizaciones sociales, individuales, familiares o colectivas.

Contacto:

emprendedores@desarrollosocial.gob.ar
(011) 3752-2101/2106/2109

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

**DIRECCIÓN NACIONAL DE EJECUCIÓN DE
PROYECTOS SOCIALES, INTEGRALES Y
COOPERATIVOS -
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL**

Proyecto Manos a la Obra

Este programa permite acceder a un subsidio no reintegrable para adquirir maquinarias, herramientas, equipamiento e insumos para quienes tengan un proyecto productivo, comercial, industrial o de servicios en forma asociativa (formalizado o en

vías de formalizarse). El objetivo es promover la capacidad productiva y favorecer la organización socioeconómica de los sectores vulnerables. Los proyectos Manos a la Obra están principalmente destinados a: personas que desarrollan un emprendimiento productivo o de servicios de manera asociativa y/o familiar; cooperativas de trabajo; asociaciones de productores; empresas recuperadas; organismos gubernamentales; organizaciones no gubernamentales; organizaciones de pueblos originarios.

Contacto:

manosalaobra@desarrollosocial.gob.ar
(011) 4370-8729

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 4 - Consolidación / Etapa 5 - Crecimiento y expansión

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y
POSICIONAMIENTO DE MARCA COLECTIVA -
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL**

Marca colectiva

El programa está destinado a proyectos asociativos en el marco de la economía social y tiene como objetivo brindarle mayor visibilidad a la producción o al servicio que ofrece el emprendimiento para facilitar su inserción en el mercado. Se trata de un signo distintivo creado para identificar los productos elaborados por grupos de artesanos y emprendedores. Incorporándose a esta iniciativa los emprendedores recibirán asistencia técnica en el diseño visual de su propia marca y asesoramiento legal para los trámites de registro en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial. El programa está destinado principalmente a personas que desarrollan un emprendimiento asociativo de la economía social, conformado por al menos tres integrantes y puede ser: agrupamientos de emprendedores, cooperativas,

fundaciones, entidades y asociaciones civiles sin fines de lucro y/o personas que desarrollan un emprendimiento productivo o de servicios de manera familiar.

Contacto:

marcacolectiva@desarrollosocial.gob.ar
(011) 3752-2138 / 36

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 3 - Puesta en marcha / Etapa 4 - Consolidación

**PROGRAMA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS
PROVINCIALES (PROSAP) – MINISTERIO DE
AGROINDUSTRIA**

Jóvenes Emprendedores Rurales

El Proyecto tiene alcance nacional y centra sus acciones en el estímulo a los jóvenes rurales, de entre 18 a 35 años, para el desarrollo de emprendimientos productivos y de servicios propios, individuales y asociativos. Se ha desarrollado una metodología de intervención con los objetivos de: apoyar la creación de emprendimientos rurales; desarrollar capacidades empresariales locales; alentar la diversificación productiva; favorecer el agregado de valor en origen y promover la creatividad y el liderazgo.

Contacto:

(011) 4349-2455/2457

¿Para qué etapa del camino emprendedor puede ser útil?:

Etapa 3 - Puesta en marcha / Etapa 4 - Consolidación

DESAFÍOS Y REFLEXIONES FINALES

Cada ciudad opera como territorio funcional, con un ecosistema productivo distinto, peculiar, con fortalezas y debilidades que lo hacen único e irrepetible. Pero por sobre todo, con potenciales productivos que pueden ser muy diferentes a los existentes. Por esta razón, en esta guía comenzamos detallando en el capítulo 1, **IDEAS ÚTILES PARA LOS GOBIERNOS LOCALES**, partiendo de la base de la importancia económica y social de tener emprendedores en todas las ciudades del país.

Para que cada vez haya más empresas competitivas, es fundamental promover el asociativismo, el capital de riesgo, la formación en aptitudes emprendedoras desde muy corta edad y la regulación de iniciativas para promover la competitividad.

En esta línea, es claro que los emprendedores tienen que ser el centro de cualquier política que busque empoderarlos. Así es que en **HERRAMIENTAS PARA EL CAMINO EMPRENDEDOR**, se detallaron las etapas que integran este recorrido al tiempo que se proponen acciones y actividades para el desarrollo de los integrantes del ecosistema. Hemos resumido las etapas de este camino en 5: acercamiento al mundo emprendedor, diseño del proyecto, puesta en marcha, consolidación y crecimiento y expansión.

A continuación, propusimos **METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EMPRENDER** con una serie de abordajes innovadores para aproximarse a desafíos. Estas herramientas originalmente fueron pensadas para trabajar con nuevas ideas de

negocio pero al mismo tiempo pueden ser utilizadas para la planificación y ejecución de proyectos en cualquier ámbito.

Finalmente, les compartimos un listado de herramientas de promoción emprendedora que están disponibles desde el Gobierno Nacional a través de distintos ministerios.

Por último, si bien está dirigida a los gobiernos locales y a sus equipos, es oportuno destacar que el ecosistema emprendedor está compuesto por un conjunto de actores que deben trabajar en forma sinérgica para lograr los resultados que se esperan.

Esperamos que esta guía les resulte de utilidad y los invitamos a compartirnos sus comentarios, valoraciones y aportes de contenidos para continuar trabajando por un país con más y mejores emprendedores.

TÉRMINOS CLAVE

Capital semilla

Financiamiento utilizado en las etapas iniciales del camino emprendedor. Puede utilizarse para cubrir los costos de actividades preliminares como el desarrollo de un plan de negocios y el prototipado y el desarrollo de productos para validarlos en el mercado.

Club de Emprendedores

Es un espacio físico de trabajo colaborativo que tiene diferentes niveles de desarrollo y equipamiento tecnológico según las necesidades y demandas locales. Su objetivo es promover el surgimiento de emprendimientos con impacto económico, ambiental y/o social y la innovación y funcionar como espacio de encuentro del ecosistema emprendedor local. Los Clubes de Emprendedores son públicos y de acceso libre y gratuito.

Ecosistema emprendedor

Entramado de instituciones y personas que interactúan entre sí y con el medio que lo rodea construyendo lazos asociativos y potenciando las capacidades de las comunidades locales para el surgimiento de nuevos negocios.



Emprendimiento de Impacto

Es un emprendimiento que en su propósito busca resolver una problemática social y/o ambiental a través de un modelo de negocios sostenible.

Habilidades emprendedoras

Aptitudes de una persona para poner en práctica conocimientos técnicos y realizar acciones dentro de ciertos parámetros de calidad o excelencia: trabajo en equipo, comunicación de manera eficaz, negociación, identificación de oportunidades de negocios, empatía, entre otros.

Incubadora

Organización que facilita, a través de mentorías, espacio físico, asesoría y seguimiento continuo, las condiciones para el surgimiento y crecimiento de nuevos emprendimientos.

Inversor ángel

Persona con recursos y experiencia empresarial que proporciona capital y asesoramiento a una nueva empresa con alto potencial de crecimiento para fomentar su desarrollo.

Mentor

Persona que de manera voluntaria ofrece su tiempo y experiencia en el mundo de los negocios para acompañar el desarrollo de emprendedores en las etapas iniciales de un nuevo emprendimiento.

Programa de aceleración

Es un programa de corta duración (generalmente, de no más de 4 meses) cuyo objetivo es lograr la expansión y el crecimiento del emprendimiento consolidado a través de mentorías, inversión de capital, acceso a redes y, en algunos casos, provisión de espacios físicos/oficinas.

Red de inversores ángeles

Organización que busca facilitar operaciones de inversión entre emprendedores e inversores ángeles. Existen diversos modelos de redes que ofrecen, entre otras cosas, servicios de formación y mentoría en el proceso de inversión.

Startup

Emprendimiento de nueva creación que presenta posibilidades de crecimiento y en determinadas ocasiones es un modelo de negocio escalable.

FUENTES DE CONSULTA E INSPIRACIÓN

Manuales e informes

- Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico. **Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto.** - 1ª ed. - Buenos Aires : Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico, 2013.
- Tchintian, Carolina; Pieske, Valeria y Fernández Arroyo, Nicolás (director): **Enseñar a emprender. Manual para promotores del microempendedorismo**, 1ª edición, CIPPEC, Buenos Aires, 2009.
- Kantis, Hugo. **Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina** / Hugo Kantis ; Juan Federico ; Sabrina Ibarra García. - 1ª ed. -Rafaela: Asociación Civil Red PyMES Mercosur, 2014.
- **Conectando a los Agentes de los Ecosistemas Emprendedores de América Latina y el Caribe** pertenece al Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID), 2014.
- **Guía de políticas locales para promover el desarrollo emprendedor**, Secretaría PyME y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico del Gobierno de la Provincia de Córdoba en colaboración con el IERAL de Fundación Mediterránea, 2014.

Libros

- **El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua** (Spanish Edition), Eric Ries, DEUSTO S.A. EDICIONES, 2012.

- **Change by Design:** How *Design Thinking* Transforms Organizations and Inspires Innovation, Tim Brown, 2009.
- **The Design of Business:** Why *Design Thinking* is the Next Competitive Advantage, Roger Martin.
- **Making Ideas Happen:** Overcoming the Obstacles Between Vision and Reality, Scott Branson.
- **Reinicia:** borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma, Jason Fried, empresa activa, 2010.
- **The four steps for epiphany,** Steve Blank, 2010.
- **El manual del emprendedor:** la guía paso a paso para crear una gran empresa, Steve Blank y Bob Dorf
- **El Arte de Empezar:** el libro para emprendedores más útil escrito hasta la fecha, Guy Kawasaki.
- **Generación de Modelos de negocio,** A. Osterwalder.
- **The Entrepreneur's Guide to Customer Development,** Brant Cooper, Patrick Vlaskovits
- **El libro negro del emprendedor:** no digas que nunca te lo advirtieron, Fernando Trias de Bes.
- **Running Lean,** Ash Maurya.
- **The Startup Owner's Manual,** Steve Blank, Bob Dorf.



Presidencia de la Nación

Ministerio de Producción de la Nación

Secretaría de Emprendedores y de la PyME

Subsecretaría de Emprendedores

Dirección Nacional de Comunidad y Capital Humano

Av. Julio A. Roca 651 - piso 5º oficina 22 - CABA

ciudadesparaemprender@produccion.gob.ar

+54 (011) 4349 3313